

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

КЛИМЕНКОВА ЭЛЛИНА АНДРЕЕВНА

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ**

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование

Магистерская программа: Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор
Владимирова Ольга Николаевна

15.12.19

Руководитель магистерской программы
доцент, кандидат педагогических наук
Галкина Елена Александровна

Научный руководитель

доктор экономических наук, профессор
Владимирова Ольга Николаевна

14.12.19

Обучающийся

Клименкова Эллина Андреевна

14.12.19

Красноярск 2019

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента организации
А.А. Лукьянова А.А. Лукьянова
« 07 » сентября 2017 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Клименкова Эллина Андреевна, группа

1. Тема. совершенствование модели управления образовательным комплексом, утверждена по КГПУ № ~~114~~ от « 16 » 12. 2019 г.

2. Срок предоставления диссертации к защите « 10 » 12. 2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативно-правовая документация, регламентирующая деятельность МАОУ Гимназия №5, структурных подразделений «Детский сад» и ЗСДОЛ Ласточка, библиографические источники, освещающие мероприятия по разработке и совершенствованию управления образовательными комплексами.

4. Содержание магистерской диссертации:

4.1. Изучить теоретические аспекты управления образовательным комплексом.

4.2. Провести анализ управления образовательной организации на примере МАОУ Гимназия №5.

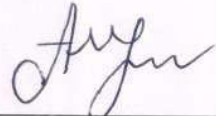
4.3. Разработать рекомендации по совершенствованию модели управления в МАОУ Гимназия №5.

4.4. Описать условия апробации усовершенствованной модели управления в МАОУ Гимназия №5.

5. Графическая часть диссертации:

5.1. Оформить таблицы о результатах Единого государственного экзамена за 3 последних года, качестве подготовки обучающихся, удовлетворенности требований педагогов и воспитателей структурного подразделения «детский сад», степени готовности педагогов к управленческой деятельности, анализе результатов промежуточной аттестации обучающихся за 3 года, динамике результатов Всероссийских проверочных работ, критериев оценки эффективности управления образовательной организацией.

5.2. Представить диаграммы о динамике количественного состава сотрудников МАОУ Гимназия №5, половозрастном составе сотрудников на 2017/18 учебный год, 2018/19 учебный год, 2019/20 учебный год, результатов опроса абитуриентов, о количестве обучающихся, кадровом составе образовательной.

Руководитель магистерской диссертации
профессор, доктор экономических наук  А.А. Лукьянова

Задание к исполнению принял

« _____ » _____ г.  Э.А. Клименкова

РЕФЕРАТ

Диссертация на тему: «Совершенствование модели управления образовательным комплексом». Объем – 76 страниц, включая 8 рисунков, 11 таблиц. Количество использованных источников – 55.

Ключевые слова: образовательный комплекс, управление, модель управления, дошкольное образовательное учреждение, гимназия.

Цель исследования: усовершенствовать модель управления образовательным комплексом.

Объект исследования: Муниципальное автономное образовательное учреждение «Гимназия №5» со структурными подразделениями: детский сад «Гимназия №5» и загородный стационарный детский оздоровительный лагерь «Ласточка».

Предмет исследования: модель управления образовательным учреждением «Гимназия №5».

Задачи исследования:

- Обобщить теоретические основы организации управленческой деятельности образовательным комплексом;
- Изучить роль структурных подразделений в управлении образовательным комплексом;
- Провести анализ системы управления образовательным комплексом (на примере МАОУ Гимназия №5);
- Разработать рекомендации, направленные на совершенствование модели управления МАОУ Гимназия №5
- Предложить усовершенствованную модель управления МАОУ Гимназия №5 (включая структурные подразделения детский сад и ЗСДОЛ Ласточка);
- Проанализировать полученные результаты при внедрении модели управления.

Методы исследования: Системный анализ, обобщение и классификация, SWOT-анализ, метод количественного и качественного анализа результатов исследования.

В результате проведенного исследования были достигнуты следующие результаты:

- усовершенствована и апробирована модель управления МАОУ Гимназия №5;

- проведена оценка эффективности разработанной модели управления.

Клименкова Э.А. «Многоуровневый образовательный комплекс как форма инновационных образовательных учреждений» // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XXVIII Международной научнопрактической конференции. В 2 ч. Ч. 2. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2019. – 222 с.

Клименкова Э.А. «Управление современными образовательными учреждениями» // НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ: СОХРАНЯЯ ПРОШЛОЕ, СОЗДАЁМ БУДУЩЕЕ: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 1. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2019. – 272 с.

ABSTRACT

Title: Improvement of the educational complex's management model. The thesis is presented on 76 pages, it includes 11 tables, 8 illustrations and the reference list consisting of 55 sources.

Keywords: educational complex, management, management model, pre-school educational institution, gymnasium.

Aim of the research is to improve the educational complex's management model.

Research object: municipal independent educational institution "Gymnasium No. 5" including its structural units, namely: kindergarten "Gymnasium No. 5" and suburban stationary children's health camp "Lastochka" (rus. ласточка – swallow).

Research subject: management model of the educational institution "Gymnasium No. 5".

Research objectives:

- to generalise theoretical framework for performance management of an educational complex;
- to identify the role of structural units in management of an educational complex;
- to analyse the management system of an educational complex (the case of municipal independent educational institution "Gymnasium No. 5");
- to develop recommendations aiming at improvement of the management model (the case of municipal independent educational institution "Gymnasium No. 5");
- to suggest an improved model in management of municipal independent educational institution "Gymnasium No. 5" (including its structural units, namely kindergarten "Gymnasium No. 5" and suburban stationary children's health camp "Lastochka");
- to analyse research results of the management model introduction.

Research methods: systematic analysis, generalisation и classification, SWOT-analysis, quantitative and qualitative analysis of research results.

Main conclusions and results of the research:

- The management model of municipal independent educational institution “Gymnasium No. 5” was improved and successfully tested;
- Effectiveness of the developed model was also evaluated.

Klimenkova E.A. “Multilevel educational complex as a type of innovative educational institutions” // Basic and applied scientific research: current issues, achievements and innovations: article collection of the 28th international scientific-practical conference. In 2 vol. Vol. 2. – Penza: International Centre of Scientific Cooperation “Science and Education”. – 2019. – 222 p.

Klimenkova E.A. “Management of modern educational institutions” // SCIENCE AND EDUCATION: CREATION THE FUTURE BY RETAINING THE PAST: article collection of the 19th international scientific-practical conference. In 2 vol. Vol. 1. – Penza: International Centre of Scientific Cooperation “Science and Education”. – 2019. – 272 p.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
---------------	---

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ	6
1.1. Управление образовательным комплексом.....	6
1.2. Проблемы управления образовательным комплексом.....	14
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В МАОУ ГИМНАЗИЯ №5	23
2.1. Основная характеристика МАОУ Гимназия №5	23
2.2. Анализ управления МАОУ Гимназия №5	34
2.3. Рекомендации по совершенствованию модели управления МАОУ Гимназия №5.....	46
ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ.....	56
3.1. Апробация.....	56
3.2. Оценка эффективности усовершенствованной модели управления МАОУ Гимназия №5.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Система образования в Российской Федерации на сегодняшний день претерпевает значительные изменения. В первую очередь, это связано со сменой стратегических ориентиров государства и общества в целом.

Новые потребности общества и его членов, изменение ценностных ориентиров находят отражение в содержании соответствующих нормативно-правовых актов в сфере образования и модернизации всей системы образования.

Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016- 2020 годы определяет основную цель образования – обеспечение высокого качества российского образования в соответствии с меняющимися запросами населения и перспективными задачами развития российского общества и экономики. Программа содержит ряд комплексных задач, которые выступают как цементирующие основы для скрепления уровней и видов образования в единое целостное здание современного конкурентоспособного образования, выступающего основой формирования личности, человеческого капитала как важнейшего фактора поступательного развития российского общества, государства и экономики.

При этом целью Государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" является обеспечение условий для эффективного развития российского образования, направленного на формирование конкурентоспособного человеческого потенциала и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

Задача реорганизации образовательных организаций состоит в обеспечении максимально широкого спектра образовательных услуг для населения по месту жительства за счет объединения ресурсов дошкольного и общего образования, дополнительного образования и преемственности образовательных программ, ориентированных на использование методов

построения взаимоотношений между участниками образовательного процесса, обеспечивающих максимальную успешность каждого участника образовательного процесса в соответствии с индивидуальными интересами и возможностями.

Появление в таких условиях новых субъектов образовательной системы, которые будут ориентированы на удовлетворение новых запросов общества, является крайне актуальным. Такими субъектами могут быть образовательные комплексы, создаваемые на основе объединения усилий специалистов всех уровней общего образования, создания единого непрерывного воспитательно-образовательного пространства с широким спектром предоставляемых образовательных услуг.

Образовательный комплекс представляется в работах современных ученых как объединение образовательных учреждений, называемых его элементами или компонентами (Н. П. Глотова, Д. А. Новиков). Ключевым звеном данного подхода к понятию является «объединение образовательных учреждений», то есть комплекс фактически представляет собой простую совокупность учреждений и не является чем-то новым. Образовательный комплекс рассматривается как образовательная организация, способная предоставить субъектам образовательной системы спектр качественных образовательных услуг. В условиях образовательного комплекса возрастают возможности для эффективного, динамичного профессионального взаимодействия между педагогами разных уровней образования, в силу их деятельности в рамках одного учреждения с единой образовательной системой, общности реализуемых там целей и задач.

О.А. Комарова считает, что образовательный комплекс представляет собой инновационную образовательную структуру, позволяющую осуществить непрерывный процесс образования и воспитания детей и подростков благодаря ряду исходных условий.

Данные, представленные выше, предопределили выбор темы исследования.

Цель исследования: теоретико-методологическое исследование подходов к управлению образовательным комплексом и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

Объект исследования: Муниципальное автономное образовательное учреждение «Гимназия №5» со структурными подразделениями: детский сад «Гимназия №5» и загородный стационарный детский оздоровительный лагерь «Ласточка».

Предмет исследования: система управления образовательным учреждением «Гимназия №5».

Задачи исследования:

- Обобщить теоретические основы организации управленческой деятельности образовательным комплексом;
- Изучить роль структурных подразделений в управлении образовательным комплексом;
- Провести анализ системы управления образовательным комплексом;
- Разработать рекомендации, направленные на совершенствование модели управления;
- Предложить усовершенствованную модель управления МАОУ Гимназия №5;
- Проанализировать полученные результаты при внедрении модели управления.

Методы исследования: Системный анализ, обобщение и классификация, SWOT-анализ, метод количественного и качественного анализа результатов исследования.

Практическая значимость выполненного исследования заключается в разработке и апробации отдельных элементов усовершенствованной модели управления МАОУ Гимназия №5 г. Красноярск.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

1.1. Управление образовательным комплексом

Образовательный комплекс представляет собой инновационную образовательную структуру, позволяющую осуществить непрерывный процесс образования и воспитания детей и подростков благодаря ряду исходных условий:

- тип организации (ст. 23 ФЗ «Об образовании в РФ») и соответствующие ему реализуемые образовательные программы;
- преемственность как естественный процесс, а не как формальная необходимость;
- возможности лонгитюдного наблюдения процессов развития и образования обучающихся, практики реализации образовательного процесса;
- разнородная развивающая среда;
- оптимальный профессиональный обмен.

Кратко охарактеризуем каждое.

Такой тип образовательной организации как «общеобразовательная организация» предусматривает реализацию широкого спектра образовательных программ как общего, так и дополнительного образования (ст. 23 ФЗ № 273 «Об образовании в РФ»). Это образовательные программы начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования, образовательные программы дошкольного образования, дополнительные общеобразовательные программы, программы профессионального обучения. В отличие от дошкольной образовательной организации, где возможна реализация только образовательных программ дошкольного образования, присмотра и ухода за детьми, дополнительных общеразвивающих программ.

Процессы преемственности содержания и методов реализации программного содержания в условиях образовательного комплекса естественным образом перестают носить формальный характер. Это становится возможным благодаря осуществлению постоянного взаимодействия между педагогами единой организации, реализации общей образовательной программы, единой образовательной миссии.

Вне данной структуры данный процесс затрудняется в силу ряда факторов:

- значительного разрыва между ориентирами организаций, реализующих программы разных уровней образования (дошкольное, начальная школа, средняя школа),
- разнице в традициях и подходах к осуществлению образовательной практики,
- длительному периоду адаптации при переходе детей из одного образовательного учреждения в другое.

Крупный образовательный комплекс может включать учреждения дошкольного, начального, основного, среднего (полного) общего образования, дополнительного образования детей, коррекционное структурное подразделение и другие образовательные учреждения. Весьма значимо, что в таком образовательном комплексе происходит интеграция материально-технических, кадровых и других ресурсов всех объединенных образовательных учреждений[48].

В многоуровневом образовательном комплексе имеются благоприятные возможности для проведения лонгитюдного наблюдения за результатами и спецификой развития и образования обучающихся, особенностями осуществления педагогического процесса, и на основе этого внесения своевременных корректив, обеспечения индивидуализации. А это один из ключевых ориентиров образовательной политики нашей страны и Европейского сообщества. В условиях автономного функционирования детского сада и школы возможности для длительных наблюдений сужаются в силу реализации разных подходов к этому процессу, отсутствию конструктивного профессионального диалога в данном направлении.

Благодаря расширенному спектру услуг, как в рамках общего, так и в рамках дополнительного образования, многофункциональной, неоднородной развивающей среде, с разными вариантами ее организации и направленности также углубляются возможности для осуществления индивидуализации

образования, максимально полного раскрытия потенциала обучающихся. Процесс модернизации развивающей среды образовательного учреждения носит более естественный характер на основе реализации разных подходов к ее созданию и применению. Например, одно и то же пространство может быть использовано в разное время большим количеством детей и педагогов для реализации разных педагогических задач взамен имеющегося простоя в традиционных условиях.

В условиях образовательного комплекса возрастают возможности для эффективного, динамичного профессионального взаимодействия между педагогами разных уровней образования, в силу их деятельности в рамках одного учреждения с единой образовательной системой, общности реализуемых там целей и задач. Организация профессионального диалога в таком ключе будет способствовать раскрытию кадрового потенциала работников, созданию и укреплению общих традиций. Таким образом, становится очевидным, что в образовательном комплексе возможности для повышения качества образования, согласно формулировке ФЗ «Об образовании в РФ» № 273 от 29.12.2013 (статья 2), значительно расширяются [10].

Основным мотивом реформы образовательных учреждений стало их укрупнение, объединение. Объединяют не только несколько школьных организаций в единый комплекс, но и присоединяют к школе дошкольные учреждения. Таким образом, получается единый образовательный комплекс, который может состоять из нескольких ДООУ и школ. Какие причины послужили для возникновения нового формата образовательных организаций, какие положительные моменты и недостатки в этом объединении? Об этом расскажем в нашей статье.

Выделяют несколько основных причин для объединения школ и дошкольных организаций:

Малокомплектность образовательных учреждений. Данная причина наиболее значима в сёлах и небольших городах. Федеральный закон «Об

образовании в Российской Федерации» №273 изменил систему финансирования образовательных учреждений, ввел так называемое «подушевое» финансирование. Такой подход к финансированию образовательных организаций означает, что деньги из бюджета «следуют» за воспитанником. То есть количество средств для Дошкольного образовательного учреждения будет зависеть от количества его воспитанников. Данные средства из бюджета субъекта РФ могут быть направлены на реализацию образовательной программы (для оплаты труда педагогов, на учебные пособия, расходные материалы и т.п.). А вот содержание зданий и коммунальные расходы уже ложатся на плечи местных властей. Законодатель предполагал, что такая схема финансирования должна гарантировать каждому обучающемуся право на получение образовательной услуги стандартного качества и объема вне зависимости от места его жительства, возможностей местного бюджета и других условий [23].

Преемственность между дошкольной ступенью образования и школой. Согласно ФГОС дошкольного образования одной из задач стандарта является обеспечение преемственности целей, задач и содержания образования, которые реализуются в рамках образовательных программ дошкольного и начального общего образования.

Многие специалисты все же считают основной причиной объединения образовательных организаций - желание чиновников сэкономить на образовании. Создание единых образовательных комплексов способствует сокращению расходов на административный персонал. Так же, есть возможность сокращения количества обслуживаемых зданий.

На сегодняшний день принято рассматривать два определения образовательного комплекса.

Вариант 1: под образовательным комплексом мы понимаем общеобразовательное учреждение, являющееся одним юридическим лицом, созданное через реорганизацию в форме присоединения, слияния учреждений разного уровня общего и дополнительного образования, а также на основе

договорных отношений, имеющее право реализовывать образовательные программы дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего, дополнительного образования, позволяющее за счет изменений в структуре, содержании и организации образовательного процесса, в том числе рационализации использования ресурсов образовательных учреждений, входящих в образовательный комплекс, с использованием дистанционных образовательных технологий, более полно учитывать интересы и способности воспитанников, обучающихся, родителей, педагогов.

Вариант 2: образовательный комплекс на договорной основе – многоуровневое, многофункциональное образовательное учреждение, реализующее образовательные программы в соответствии с требованиями ФГОС общего образования на основе единой концепции, а также предоставляющее широкий спектр дополнительных образовательных услуг [30].

Объединение образовательных организаций с полной интеграцией образовательных программ является симбиозом объединений образовательных организаций с горизонтальной и вертикальной интеграцией. Причины появления образовательных комплексов можно разделить на две группы – «образовательные» и «экономические». Основанием классификации является цель – удовлетворение спроса в рамках заданных ограничений. Первая группа причин, объясняющих возникновение образовательных комплексов с точки зрения системы образования – удовлетворения спроса (включая повышение эффективности, качества образования. С точки зрения современной экономической теории рациональный размер организации определяется балансом организационных и транзакционных издержек. Транзакционные издержки обусловлены необходимостью получения информации, координации деятельности и т.д. Они максимальны в условиях полностью децентрализованного рынка и уменьшаются с ростом размера организации, которая создает своим участникам условия для эффективного взаимодействия. Организационные издержки (издержки институализации,

координации, организации, контроля и т.д.) наоборот, минимальны в случае рынка и растут с увеличением размера и возрастанием роли организации. Поэтому «организационные издержки мешают организации вытеснить рынок», а «транзакционные издержки мешают рынку заместить собой организацию». Если у набора образовательных организаций транзакционные издержки превышают организационные, то они будут стремиться к организационной интеграции, быть может, путем создания образовательного комплекса. И наоборот, если в образовательном комплексе организационные издержки превышают транзакционные, то возникают центробежные тенденции – отдельные образовательные учреждения могут стремиться выйти из состава образовательного комплекса.

Теперь необходимо ответить на вопрос: что качественно нового с точки зрения системы образования появляется в образовательном комплексе по сравнению с образовательными организациями. Другими словами, любая идея, принцип, условие и т.д. могут с той или иной эффективностью реализовываться в образовательном учреждении. Что же нового с точки зрения эффективности развития появляется при переходе от организации к образовательному комплексу? Так как образовательные комплексы являются формой организации образовательных систем, то для них наиболее существенное значение имеют следующие принципы:

- принцип открытости образования – образовательные комплексы естественным образом образуются на рынке образовательных услуг как рациональный баланс между организационными и транзакционными издержками;

- принцип многообразия образовательных систем – в образовательных комплексах удастся сочетать разнообразие как их элементов – образовательных учреждений, так и реализуемых ими образовательных программ;

- принцип регионализации образования – как показывает опыт существования реальных образовательных комплексов, они в существенной

мере отражают, ориентируются и формируют региональную и национальную образовательную политику;

- принцип общественно-государственного управления – образовательный комплекс, как специфическая организационная форма, позволяют централизовать управление и контроль как со стороны государства и общества, так и со стороны органов управления;

- принцип многоуровневости; – вертикальная интеграция образовательных программ является одной из ключевых характеристик образовательных комплексов;

- принцип интеграции образовательных структур является ключевой идеей существования образовательных комплексов;

- принцип гибкости организационных форм и принцип маневренности – достигается в образовательных комплексах за счет разнообразия вертикально и горизонтально интегрированных образовательных программ, реализуемых образовательной организацией с различными формами обучения. Соблюдение всех принципов в процессе проектирования, создания, существования и развития комплекса позволяет максимально эффективно воплотить в реальное образовательное пространство идею непрерывного образования ребенка.

Существует несколько эффективных принципов управления образовательными комплексами:

1. Принцип иерархии. Иерархия системы управления образовательными комплексами должна быть единой и целостной, то есть подразумевать управление не только дошкольными учреждениями, но и школами. Это и есть объединенная система управления образовательным комплексом.

2. Принцип унификации. Образовательные комплексы должны рассматриваться в рамках единого подхода (единая система обучения, целостная программа образования). В настоящее время основы развития образовательной системы указывает о том, что управленческие функции директора (руководителя) образовательного учреждения должны рассматриваться более широко и внимательно, то есть не только с позиции

управления учебным процессом в образовательном учреждении, но и со стороны прогноза ее развития.

Самым важным и обязательным условием успешного функционирования комплекса является создание и поддержка организационной культуры образовательной организации и это, в первую очередь, является функцией управленца. Организационная культура образовательного учреждения является в широком смысле системой коллективного труда, разделяемых ценностей, символов, образцов поведения организации, убеждений, которые придают общий смысл их действиям. Из всего вышеперечисленного можно сформулировать алгоритм построения модели управления образовательного комплекса.

Для создания единой системы управления необходимо решить ряд проблем для ее формирования. Возможные пути решения в области формирования системы управления образовательными комплексами:

- обеспечение информационными ресурсами и возможностью общения между руководителями образовательных комплексов;
- проведение психологических и деловых тренингов для подготовки кадров управления и эмоционального настроя;
- создание курсов повышения квалификации новых руководителей.

Каждое образовательное учреждение уникально, и поэтому процесс создания стратегии и общих целей для каждого комплекса своеобразен, так как он зависит от динамики развития, характеристик образовательных услуг, профессиональных навыков и приоритетов, культурной среды и других факторов. Однако есть основополагающие моменты, которые позволяют нам не забывать об обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления управления.

1.2 Проблемы управления образовательным комплексом

Модель управления любой организационной системы (в том числе – образовательного комплекса) определяется заданием:

- состава (участников, то есть элементов системы);
- структуры (совокупности информационных, управляющих, технологических и других связей между участниками);
- множеств допустимых стратегий участников, отражающих, в том числе, институциональные, технологические и другие ограничения их совместной деятельности;
- целевых функций участников, отражающих их предпочтения и интересы;
- информированности – той информации, которой обладают участники на момент принятия решений о выбираемых стратегиях;
- порядка функционирования: последовательности получения информации и выбора стратегий участниками системы.

Управление, понимаемое как воздействие на управляемую систему с целью обеспечения требуемого ее поведения, может затрагивать каждый из шести перечисленных параметров модели.

Следовательно, основанием системы классификаций механизмов управления (процедур принятия управленческих решений) является предмет управления – изменяемая в процессе и результате управления компонента системы.

По основанию «предмет управления» можно выделить:

- управление составом;
- управление структурой;
- институциональное управление (управление «допустимыми множествами»);
- мотивационное управление (управление предпочтениями и интересами);
- информационное управление (управление информацией, которой обладают участники системы на момент принятия решений);
- управление порядком функционирования (управление последовательностью получения информации и выбора стратегий

участниками системы), которое обычно рассматривают как управление структурой [39].

Простейшая (базовая) модель организационной системы включает одного управляемого субъекта – агента – и одного управляющего органа – центра, которые принимают решения однократно и в условиях полной информированности.

Расширениями базовой модели являются:

- динамические организационные системы (в которых участники принимают решения многократно);

- многоэлементные системы (в которых имеется несколько руководителей, принимающих решения одновременно и независимо);

- многоуровневые системы (имеющие трех- и более уровневую иерархическую структуру);

- системы с распределенным контролем (в которых имеется несколько центров, осуществляющих управление одними и теми же агентами руководителями);

- системы с неопределенностью (в которых участники не полностью информированы о существенных параметрах);

- системы с ограничениями совместной деятельности (в которых существуют глобальные ограничения на совместный выбор агентами своих действий);

- системы с коалиционным поведением участников;

- системы с сообщением информации (в которых одним из действий руководителем является сообщение информации друг другу и/или ОО).

В соответствии с четырьмя общими функциями управления – планирование, организация, мотивация и контроль, выделяют четыре общих класса механизмов управления – механизмы планирования, механизмы организации, механизмы стимулирования (мотивации) и механизмы контроля. Детализируем состав этих классов механизмов управления с тем, чтобы

установить возможность и целесообразность их использования при управлении образовательными сетями и образовательными комплексами.

Механизмы планирования:

- механизмы распределения ресурса, в которых решается задача ограниченного ресурса на основании заявок руководителей;

- механизмы внутренних (трансфертных) цен, используемые для согласования интересов подсистем;

- конкурсные механизмы, основанные на идее упорядочении претендентов и выявлении победителей, занявших первые места в этих упорядочениях;

- механизмы обмена, рассматривающие взаимовыгодный обмен ресурсами между элементами системы.

Механизмы организации:

- механизмы смешанного финансирования, предназначенные для привлечения внешних инвестиций;

- механизмы «затраты-эффект», позволяющие выделять приоритетные мероприятия и проекты;

- механизмы агрегирования, используемые для более емкого представления информации об управляемой системе или процессе;

- механизмы оптимизации деятельности;

- механизмы назначения, дающие возможность определять оптимальное распределение ответственности между сотрудниками организации или участниками проекта.

Механизмы стимулирования:

- механизмы стимулирования за индивидуальные результаты, побуждающие руководителей, педагогов предпринимать действия в интересах управляющего органа;

- механизмы стимулирования за результаты коллективной деятельности, позволяющие стимулировать по результатам их совместной деятельности;

- механизмы унифицированного стимулирования, дающие возможность использовать единые принципы поощрения деятельности всех участников системы;

- механизмы стимулирования матричных структурах управления, отражающих ситуацию взаимодействия между педагогами, функциональными руководителями и руководителями проектов.

Механизмы контроля:

- механизмы комплексного оценивания, в которых решается задача построения системы агрегированного оценивания сложных систем;

- механизмы согласия, дающие возможность принимать согласованные экспертные решения

- многоканальные механизмы, использующие процедуры принятия решений несколькими руководителями;

- компенсационные механизмы, ориентированные на опережающую компенсацию отклонений результатов от плана.

Перечислив базовые механизмы управления организационными системами, перейдем к

установлению возможности и целесообразности их использования при управлении образовательными комплексами, а также сформулируем общие задачи управления образовательными комплексами.

1. Первый класс задач – это формирование структуры и состава образовательного комплекса, включая "задачи о назначении" или распределении функций.

2. Второй класс – задачи оценки эффективности деятельности элементов образовательного комплекса, то есть выбора критериев оценки, шкал и процедур: получения и агрегирования информации, выбора вариантов и др.

3. Третий класс задач – при заданной структуре образовательного комплекса, имея систему сбора и обработки информации, следует определить процедуры распределения ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, учебных единиц и др.) в управляемой системе.

4. Четвертый класс задач – так как цели и интересы участников образовательного комплекса могут не совпадать, необходимо обеспечить координацию и согласование интересов, то есть разработать систему стимулирования (мотивации).

5. И, наконец, должен быть решен пятый класс задач – синтез действенного механизма контроля и оперативного управления, позволяющего отслеживать функционирование управляемой системы в реальном времени и вносить коррективы в случае отклонения ее показателей от запланированных.

С точки зрения масштаба и границ рассматриваемых систем можно выделить следующие компоненты:

1. внешняя среда;
2. собственно образовательный комплекс;
3. элементы образовательного комплекса (образовательные учреждения).

Выше также выделены следующие управляющие воздействия на образовательные системы:

1. Изменение структуры системы (создание новых ОУ (закрытие существующих ОУ), в том числе – объединение и разъединение ОУ, создание (закрытие) филиалов ОУ и т.д.);
2. Изменение набора образовательных программ (увеличение (уменьшение) набора вообще и в том числе по конкретным образовательным программам; открытие новых образовательных программ (закрытие старых) и т.д.);
3. Изменение содержания образовательных программ (в рамках существующих государственных стандартов) и образовательных технологий;
4. Изменение состава, структуры и функций системы управления образованием.

следующие актуальные задачи управления образовательными сетями и комплексами:

- управление составом и структурой образовательных учреждений и образовательных программ (задача структурной оптимизации);
- управление пропускными способностями и элементами ОК (задача потоковой оптимизации);
- управление ресурсными ограничениями (задача распределения ресурсов);
- управление персоналом (задача мотивационного управления).

Однако существуют и проблемные факторы функционирования образовательного комплекса. Условно их можно поделить на две группы – внутренние и внешние. Внутренние проблемные факторы, в свою очередь, можно разбить на педагогические и психологические.

К внутренним психологическим проблемным факторам можно отнести следующие:

- наличие психологических барьеров;
- трудности командообразования;
- обновление системы управления.

Содержание первого фактора связано с наличием психологических барьеров в восприятии и оценке профессиональной деятельности коллег педагогами разных уровней общего образования, например, педагоги начальной школы зачастую недооценивают значимость практики дошкольного образования. В связи с этим может возникать неконструктивная критика, ошибки коммуникации, снижение мотивации к общению и т.п., что не способствует налаживанию эффективного профессионального взаимодействия, взаимосвязей между структурными подразделениями ОУ, членами коллектива.

Решение общих задач и работа в рамках единой концептуальной идеи, миссии предусматривает наличие эффективной команды. Психологами доказано, что именно для команды характерны устойчивые связи, ориентация на общее дело, совместное достижение поставленных целей на основе учета компетентности и способностей каждого его члена. В условиях

образовательного комплекса как структуры, состоящей из отдельно действующих до объединения коллективов, процессы командообразования могут быть затруднены и протяжены во времени. Это обусловлено разным периодом адаптации его членов к новой организации, различным, зачастую противоречивым или негативным, отношением к процессам реорганизации образовательных учреждений, а также отсутствием конструктивной коммуникации [42].

Третий проблемный фактор – обновление системы управления, обусловлен тем, что в условиях образовательного комплекса появляется директор, ранее не являвшийся управляющим крупной образовательной структуры, а также тем, что возникает иерархия уровней управления, состоящая из руководителей ранее самостоятельных учреждений. У нового руководителя возникает естественное напряжение, связанное с отсутствием соответствующего опыта, что часто проявляется либо в увеличении дистанции в общении, излишней авторитарности, повышенном контроле. Все это негативно сказывается на взаимоотношениях с членами коллектива, представителями администрации, и в конечном итоге на результативности профессиональной деятельности организации, создания эффективной команды.

Смена позиции руководителя самостоятельного учреждения на представителя многоуровневой административной структуры также является сложным с психологической точки зрения процессом. Он может сопровождаться появлением барьеров общения, снижением профессиональной и личностной самооценки, а также снижением мотивации к реализации управленческих функций в новых условиях.

Можно назвать также педагогические проблемные факторы функционирования образовательного комплекса: недостаточность научно-методического и программного обеспечения педагогического процесса, а также отсутствие практики конструктивного педагогического взаимодействия между педагогами разных уровней образования. Эти факторы взаимосвязаны

друг с другом. Разработка качественного обеспечения воспитательно-образовательного процесса возможна, если в педагогическом коллективе существует практика профессионального диалога, педагоги умеют бесконфликтно отстаивать свою позицию, при необходимости идти на компромисс, соглашание, владеют приемами педагогического такта.

Без необходимого научно-методического обеспечения невозможно организовать качественный непрерывный педагогический процесс, простроить преемственность его содержания и методов, осуществить необходимый мониторинг. Поэтому крайне важным является реализация целенаправленной деятельности по оптимизации педагогического взаимодействия специалистов разного уровня общего образования [47].

Внешние факторы носят объективный характер, однако также должны быть учтены и осознаны при организации деятельности образовательного комплекса. Перечислим их:

- недостаточность нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность крупных образовательных структур;
- нестабильная социально-экономическая ситуация;
- недостаточная степень принятия идей реорганизации образовательных структур родителями и представителями социальных институтов.

Эффективная деятельность в рамках инновационной образовательной системы во многом определяется уровнем понимания и осознания исходных условий и проблемных факторов этого процесса. Это позволит оптимизировать процесс принятия управленческих решений, реализации педагогических действий, выделить результативные стратегические шаги.

Сегодня объединению образовательных учреждений в комплексы препятствуют некоторые ключевые факторы. Это, во-первых, недостаточный уровень профессиональной готовности руководящих работников образовательных учреждений к управлению крупным образовательным комплексом, ведь руководитель такого комплекса – это специалист, обладающий не только управленческой грамотностью, но и финансовой,

человек с развитыми коммуникативными навыками, способный устанавливать партнерские связи, выстраивать стратегию развития, а также расширять образовательное пространство своей образовательной организации. Это, во-вторых, адаптация педагогов к условиям одного образовательного учреждения.

2.1. Основная характеристика МАОУ Гимназия №5

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Гимназия № 5» — это общеобразовательное учреждение, обеспечивающее углубленное и профильное образование по гуманитарным предметам.

Юридический адрес, совпадает с физическим: муниципальное автономное образовательное учреждение «Общеобразовательное учреждение гимназия № 5 находится по адресу: 660012, г. Красноярск, ул. Семафорная, 195/197. Организационно-правовая форма Гимназии: учреждение. Тип учреждения: автономное общеобразовательное учреждение. Структурными подразделениями Гимназии являются:

- загородный стационарный детский оздоровительный лагерь «Ласточка», расположенный по адресу: 660071, г. Красноярск, ул. Базайская, 365г;

- загородный стационарный детский оздоровительный лагерь «Березка», расположенный по адресу: 663511, Красноярский край, Манский район, д. Малый Кускун;

- загородный стационарный детский оздоровительный лагерь «Сказка», расположенный по адресу: 660001, Красноярский край, Березовский район, 800 метров юго – восточнее п. Кузнецово.

- загородный стационарный детский оздоровительный лагерь «Солнышко», расположенный по адресу: 663511, Красноярский край, Манский район, 500 метров северо-западнее д. Малый Кускун.

Виды реализуемых программ:

- 1 – 4 классы – Программа начального общего образования (срок освоения – 4 года);

- 5–9 классы – Программа основного общего образования, в том числе, обеспечивающая дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по предметам гуманитарного профиля (нормативный срок освоения – 5 лет);

- 10 – 11 классы – Программа среднего (полного) общего образования, в том числе, обеспечивающая дополнительную (углубленную) подготовку

обучающихся по предметам гуманитарного профиля (нормативный срок освоения – 2 года).

Количество классов в параллели:

1 – 9-ые классы – по 3 класса в параллели;

10-е классы – 2 класса;

11 класс – 1.

Общее количество классов-комплектов – 30.

Структура управления образовательным процессом в МАОУ Гимназия №5 осуществляется в соответствии с матрично-модульной моделью управления.

На сегодняшний день гимназия представляет собой образовательное учреждение, в котором реализуются образовательные программы начального, основного, среднего общего образования и дополнительного образования. Структурными подразделениями гимназии являются: ЗСДОЛ «Ласточка», «Березка», «Солнышко», «Сказка», детский сад, находящийся в 200 метрах от здания Гимназии. Гимназии принадлежит два здания, соединенных между собой переходом, в котором находятся конференц – зал, библиотека, спортивный зал, музыкальный зал, два кабинета (английского языка и кабинет русского языка и литературы). В одном здании проходят учебные занятия для обучающихся начальной школы, расположена столовая, кабинеты психолога, социального педагога, заместителя директора гимназии по воспитательной работе, логопеда, библиотекаря, лаборантская учителей физики и географии. Во втором – учебные занятия для обучающихся на уровнях основной и старшей школы, медицинский кабинет, кабинеты администрации. Это позволило организовать образовательное пространство в соответствии с возрастными особенностями обучающихся. На территории гимназии для обучающихся и жителей микрорайона работают три спортивные площадки. Образовательная деятельность гимназии ориентирована на различные категории учащихся, склонных как к интенсивной интеллектуальной деятельности, так и к индивидуально – творческому труду, направленному на

реализацию их потенциальных возможностей, удовлетворение индивидуальных склонностей, интересов, запросов. В 2011–2012 учебном году на основании приказа министерства образования и науки Красноярского края № 75-04/2 от 06.04.2012 г «О создании краевой системы оценки качества начального общего образования в соответствии требованиями ФГОС», письма КГКСУ «Центр оценки качества» № 66/1 от 10.04.2012 г. в 4-х классах проводилась апробация модели оценки качества образования в соответствии с ФГОС начального общего образования.

В 2018 - 2019 учебном году в гимназии обучается на первой ступени - 364 человека, на второй - 414 человек и на третьей - 81 человек. Общее количество учеников составляет 859 человек. Педагогический состав насчитывает 68 человек.

В гимназии разработана программа развития на 2015 – 2020 гг., в которой при определении миссии и задач развития говорится, что миссия гимназии состоит в создании условий для получения обучающимися качественного образования, позволяющего успешно жить в быстро меняющемся мире, посредством интеграции обучения и воспитания, а также внедрения новых образовательных технологий.

Стратегическая цель: достижение современного качества образования через усовершенствование образовательного процесса.

Задачи:

- усовершенствовать образовательный процесс путем введения технологии дистанционного обучения;
- усовершенствовать систему мониторинга качества образования;
- создать благоприятные условия для повышения профессионального мастерства и творческого роста педагогов;
- обеспечить условия для сохранения и укрепления здоровья всех участников образовательного процесса;
- создать условия для развития инициативы, лидерских качеств и творческой активности участников образовательного.

С 2009 года гимназия является пилотной площадкой по введению ФГОС на первой ступени обучения. В 2011 году разработана и утверждена ООП НОО. С 2009 года по настоящее время курсы повышения квалификации по ФГОС прошли 60 человек, в том числе 12 учителей начальных классов. С 2015 года гимназия участвует в эксперименте по внедрению ФГОС на ступени основного общего образования.

В 2019 году Гимназия №5 вошла в эксперимент АНО "Институт проблем образовательной политики "Эврика" по расшколаиванию, коллектив Гимназии прошел обучение в Москве.

В ноябре 2019 года шло обсуждение вопроса о введении МАОУ Гимназия №5 в список пилотных школ Российской Академии Наук. На данный момент, Гимназия утверждена Президиумом РАН, решаются организационные вопросы по вступлению в программу.

Общая численность штата на начало 2019 учебного года совместно со структурным подразделением «детский сад Гимназия №5» составляет 113 человек.

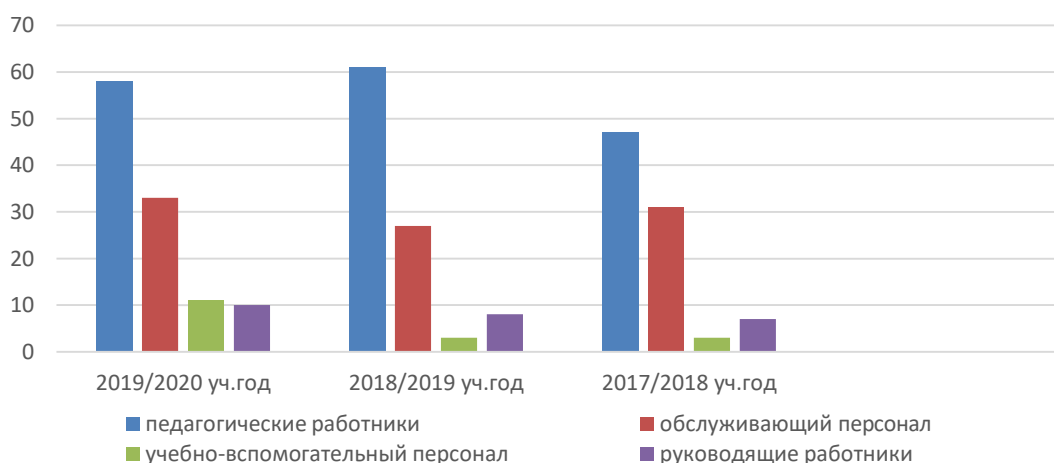


Рис.1. Динамика количественного состава сотрудников МАОУ Гимназия №5 в зависимости от типа должности.

Из них высшее профессиональное педагогическое образование имеет 49 человек, высшее профессиональное - 16. Среднее профессиональное образование - 15, средне-специальное -13, полное среднее (11 классов) - 7,

среднее профессиональное педагогическое - 7, основное общее (9 классов) - 4, незаконченное высшее профессиональное – 1.

В целях повышения качества образовательной деятельности в школе проводится целенаправленная кадровая политика, основная цель которой – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии, в соответствии с потребностями Гимназии и требованиями действующего законодательства.

Основные принципы кадровой политики Гимназии направлены на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание квалифицированного коллектива, способного работать в современных условиях, повышения уровня квалификации.

Оценивая кадровое обеспечение Гимназии, являющееся одним из условий, которое определяет качество подготовки обучающихся необходимо констатировать следующее:

- образовательная деятельность в Гимназии обеспечена квалифицированным профессиональным педагогическим составом;

- в Гимназии создана устойчивая целевая кадровая система, в которой осуществляется подготовка молодых специалистов (в том числе из собственных выпускников);

Кадровый потенциал Гимназии динамично развивается на основе целенаправленной работы по повышению квалификации педагогов.

Кадровый состав Гимназии представлен:

Высшая квалификационная категория – 74,5%, первая – 18%, вторая – 7,5%, молодые специалисты – 9 человек, Почетной грамотой МОиН – 21,4%, «Почетный работник ОО РФ» - 45 % коллектива.

В 2017/18 учебном году в МАОУ Гимназия №5 работало 27 мужчин и 65 женщин. Самому молодому сотруднику 20 лет, самому старшему 73 года.

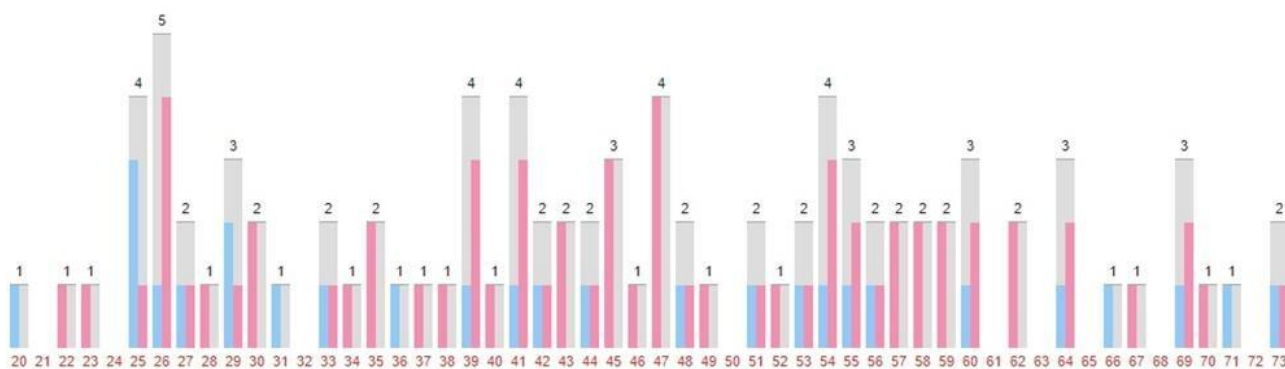


Рис.2 Половозрастной состав сотрудников на 2017/18 учебный год

Из них: высшее профессиональное педагогическое образование имеют 49 человек, высшее профессиональное – 12, среднее профессиональное педагогическое – 3 человека, среднее профессиональное – 6 человек, средне-специальное 7 человек. Оставшиеся 15 человек имеют полное среднее образование и находятся на стадии получения профессионального образования.

В 2018/19 учебном году в МАОУ Гимназия №5 работало 28 мужчин и 72 женщины. Самому молодому сотруднику 19 лет, самому старшему -73 года.

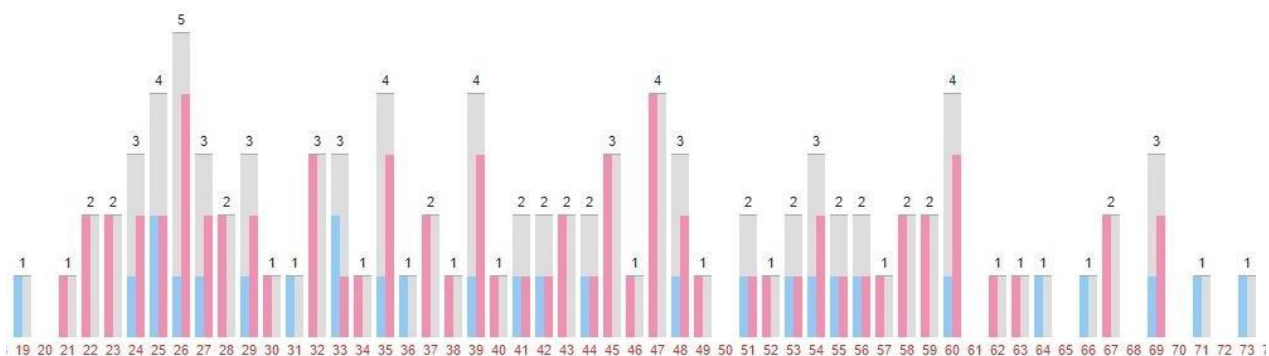


Рис.3 Половозрастной состав сотрудников на 2018/19 учебный год

Из них: высшее профессиональное педагогическое образование имеют 54 человека, высшее профессиональное – 15, среднее профессиональное педагогическое – 7 человек, среднее профессиональное – 8 человек, средне-специальное 8 человек. Оставшиеся 8 человек имеют полное среднее

образование и находятся на стадии получения профессионального образования.

В 2019/20 учебном году в МАОУ Гимназия №5 работает 28 мужчин и 88 женщин. Самому молодому сотруднику 18 лет, самому старшему - 73 года.



Рис.4 Половозрастной состав сотрудников на 2019/20 учебный год

Из них: высшее профессиональное педагогическое образование имеют 49 человек, высшее профессиональное – 19, среднее профессиональное педагогическое – 7 человек, среднее профессиональное – 14 человек, средне-специальное 13 человек. Оставшиеся сотрудники имеют полное среднее образование и находятся на стадии получения профессионального образования.

Исходя из приведенных выше данных, можно сделать вывод, что состав сотрудников Гимназии за последние 3 года обновился и увеличилась доля молодых специалистов. Количество сотрудников старше 55 лет незначительно сократилось. На появление сотрудников в возрасте до 35 лет повлияло присоединение структурного подразделения «Детский сад Гимназия №5», в котором большинство воспитателей – молодые специалисты, а так же тот фактор, что Гимназия №5 является базой практики для студентов Красноярского педагогического колледжа №1 им. М. Горького.

На протяжении многих лет МАОУ Гимназия №5 сотрудничает с ВУЗАми города Красноярска, России. Направления научно-исследовательской деятельности в гимназии реализуются не только через

участие обучающихся в НОУ, предметных олимпиадах, конкурсах и соревнованиях, интеллектуальных играх, а также через партнёрское взаимодействие с Сибирским федеральным университетом (Договор о сотрудничестве №18-25 от 26 декабря 2018 года), предметом Договора является сотрудничество с целью выявления и поддержки одарённых детей и молодёжи среди обучающихся гимназии, а также развитие научно-исследовательской и практической деятельности обучающихся, создание единого образовательного пространства для индивидуального развития учащихся. На протяжении 25 лет в МАОУ Гимназия №5 развивается дополнительное образование в сфере технического и научно-технического творчества, осуществляется поддержка научно - технических разработок и научно-технических проектов (Соглашение о сотрудничестве с ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнёва» в области образования от 12.10 2018 года). По итогам учебного года 2018/19 и трёх предыдущих лет результаты ЕГЭ в 11 классах, средний балл:

Таблица 1

Средний балл ЕГЭ за 2017-2019 учебный год

Предмет	город	район	гимназия
Русский язык	71,59	69,3	76,9
Математика ,профиль	51,62	50,7	58
Математика, база	16,23	15,8	16
Биология	54,06	50,81	58
Естествознание	56,47	52,55	58
Химия	60,28	56,23	70,6
Информатика	59,33	59,25	60
Физика	54,94	52,96	58
Литература	61,58	58,16	51
Русский язык	69,41	69,76	80

Главный результат: все выпускники получили аттестаты. За 19 выпусков (739 выпускников) каждый 8 выпускник (95 человек) награжден медалью «За отличные успехи в учении» (61 Золотая и 34 Серебряные медали). В 2017/18 г. 12 из 32 выпускников были награждены медалью «За отличные успехи в учении», в 2019 8 выпускников из 31. Максимальный балл за ЕГЭ (100 баллов) в 2018 году получили 3 обучающихся из 32 (2-русский язык, 1- история).

Обучающиеся гимназии - участники и победители отборочных этапов регионального чемпионата ЮНИОР ПРОФИ по мобильной робототехнике (2018 год), городских конкурсов исследовательских работ, победители в личном и командном зачёте (участники соревнований российского этапа международных молодёжных робототехнических соревнований EUROBOT JUNIOR в 2019 году). традиционным стало участие обучающихся второй и третьей ступеней в различных интенсивных школах по инженерному направлению. (Свидетельства об окончании «Интенсивной школы инженерных команд» 2018 год). Обучающаяся 9 класса –Климентова Альбина – участник творческого конкурса XXVIII Краевой зимней политехнической школы-симпозиума «Мы – будущее России» 2019 год. В 2018 г. Бауск Анастасия стала победителем районного этапа НОУ. Сотрудничество с ВУЗами предусматривает использование нестандартных форм повышения квалификации педагогов гимназии, реализующих основную образовательную программу специализированных инженерных классов, обмен опытом педагогических работников.

В условиях стремительного развития науки и техники для нашего коллектива большое значение имеет процесс интеграции, взаимопроникновения наук, что позволит в сфере образование перестроить образовательные программы. интегрируя научные и содержательные области, пробудить у обучающихся интерес к развитию искусственного интеллекта, принципиальное применение которого относится прежде всего к космической отрасли, он актуален и в педагогических технологиях, как развитие способа

решения сложных проблем, связанных с проектированием, медициной, программированием и другими отраслями.

С 2019 г. на гимназии работает научно-исследовательский кружок-лаборатория MICRO среди 6-8 классов, в котором обучающиеся исследовали микробиологию воздуха в разных помещениях Гимназии №5. Работа подготовлена к защите на конференции.

С 2019 года МАОУ Гимназия №5 действует в статусе «Базовая площадка проекта» КГПУ им. В.П. Астафьева «Инновационные модели и практики организации образовательного процесса: кросс-функциональное взаимодействие в образовании» (трёхлетний проект сотрудничества), что позволит нам не только проектировать содержание дисциплин, но и осуществлять методологическое и методическое сопровождение всех инновационных процессов, связанных с внедрением инноваций в образовательный процесс на второй и третьей ступенях.

Все вышеизложенные факты позволяют Гимназии занимать лидирующие позиции в Свердловском районе. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы, влияющие на образовательную организацию. Рассмотрим эти факторы для МАОУ Гимназия №5, используя метод SWOT – анализа.

SWOT – анализ на примере МАОУ Гимназия №5

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<p>Высококвалифицированный педагогический состав;</p> <p>Современная техническая база;</p> <p>Современные лаборатории по робототехнике и компьютерные аудитории в соответствии с международными стандартами, современный кабинет технологии, физики.</p> <p>Высокий рейтинг среди школ города (25 из 126).</p> <p>100% выпускников 11 класса 2018 г. поступили в ВУЗы</p> <p>Созданы условия для выполнения ФГОС начального, общего, основного общего, среднего, (полного) общего образования.</p> <p>Наличие школьного сайта.</p> <p>Сформировавшийся педагогический коллектив с высоким профессиональным уровнем и творческим потенциалом.</p> <p>Созданы условия для сохранения здоровья детей.</p> <p>Выстроена система работы с одаренными и мотивированными детьми.</p> <p>Обучающиеся подтверждают знания за курс основной и средней школы по основным базовым предметам в ходе государственной (итоговой) аттестации.</p>	<p>Средний возраст педагогического состава превышает 40 лет (специальности технической направленности);</p> <p>Воспитатели структурного подразделения Детский сад -имеют низкую квалификацию.</p> <p>В связи с большой перегрузкой гимназии и работой в две смены (уроки заканчиваются в 18.30) – минимально представлены дополнительные образовательные услуги.</p> <p>Слабая мотивация работников.</p>
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение дистанционного обучения по программам дополнительного образования; 2. Внедрение онлайн-курсов; 3. Открытие классов новой направленности; 4. Открытие подготовительных курсов по подготовке к ГИА/ЕГЭ; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменения и поправки в законах и других законодательных актах, связанные с ведением образовательной деятельности; 2. Появление новых конкурентов в отрасли (открытие курсов любым юридическим лицом); 3. Изменение уровня доходов и платежеспособности потребителей; 4. Неблагоприятные демографические изменения, вызывающие сокращение спроса на образовательные услуги.

Рассмотрев слабые и сильные стороны, необходимо пытаться сделать все возможное, чтобы избежать появления каких-либо угроз и создавать

почву для того, чтобы возможности перешли в сильные стороны организации. Следует обратить особое внимание на персонал и методы ведения учебного процесса, а также попытаться расширить спектр оказываемых услуг и связи с предприятиями.

2.2. Анализ управления МАОУ Гимназия №5

На данный момент управление всеми структурными подразделениями не согласованно. Качественные модели управления существуют обособленно у структурного подразделения «Детский сад Гимназия №5» и у Гимназии №5.

Управление гимназией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом общеобразовательного учреждения и строится на принципах гуманности, гласности и участия в управлении всех субъектов образовательной деятельности.

Органами управления Гимназии являются: Наблюдательный совет, Общее собрание трудового коллектива, Педагогический совет, Родительский комитет, Классное родительское собрание, Ученический совет.

Педагогический совет Гимназии – коллегиальный орган, объединяющий педагогических работников Гимназии с целью развития и совершенствования учебно-воспитательного процесса, повышения профессионального мастерства и творческого роста учителей и воспитателей.

К компетенции Общего собрания трудового коллектива относятся вопросы в рамках существующего трудового законодательства РФ.

Родительский комитет Гимназии содействует объединению усилий семьи и гимназии в деле обучения и воспитания детей, оказывают помощь в защите прав обучающихся.

В Гимназии действуют родительские собрания (общее и классное) и классные родительские комитеты.

Решения Родительских комитетов и собраний носят рекомендательный характер, но, как правило, принимаются родительской общественностью. Обязательными для исполнения являются только те решения в целях реализации, которых издается приказ директора.

Ученический совет решает вопросы поддержания чистоты и порядка в ОУ, во дворе, соблюдение требований о едином стиле одежды, организация культурно-досуговых мероприятий, направленных на формирование здорового образа жизни, вопросов, затрагивающих интересы обучающихся.

Экспертно-методический совет действует в целях обеспечения коллегиального и компетентного управления образовательным процессом, координации инновационной и экспериментальной работы, повышения квалификации педагогов, обеспечения педагогической практики студентов, оказывает содействие в подготовке и проведение экспертизы документов по стратегическим целям и задачам ОУ, целевых программ Гимназии.

В 2013 год школа перешла на автономный тип бюджетирования.

Основными особенностями автономной организации являются:

- возможность приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- право открывать счёт в кредитной организации;
- необходимость отвечать по своим долгам своим имуществом, за исключением недвижимости и особо ценного движимого имущества, находящегося в собственности учредителя.

Также учредитель не несет ответственности за долги автономного учреждения, имущество за автономным учреждением находится в оперативном управлении, крупная сделка может быть заключена лишь под надзором Наблюдательного совета.

Такие риски, как возможность отклонения от ожидаемого результата, в том числе, вероятность потерь, дополнительных расходов, неполученных доходов, всегда характеризовали коммерческую деятельность.

К рискам автономного учреждения также можно отнести:

- снижение доступности оказываемых социальных услуг, которые население получало бесплатно;
- недостаточность имущества, в том числе денежных средств, для осуществления уставной деятельности;
- некомпетентность управления автономным учреждением из-за отсутствия необходимого опыта в условиях рыночной конкуренции;
- сокращение бюджетного финансирования на выполнение задания учредителя в связи с их целевым характером.

Еще один важный аспект деятельности автономного учреждения – ответственность по обязательствам. Учредитель автономного учреждения не несет субсидиарную ответственность по обязательствам учреждения.

Таким образом, автономное учреждение принимает на себя еще и риски ответственности по своим обязательствам.

Региональное законодательство не позволяет реализовать автономность в полном объеме, и это сегодня (в условиях кризиса) скорее является преимуществом, а не угрозой.

В связи с переходом на автономный тип бюджетирования в гимназии был создан орган государственно-общественного управления - Наблюдательный совет.

Наблюдательный совет гимназии реализует право на самостоятельность гимназии в решении вопросов, способствующих оптимальной организации образовательного процесса и финансово – хозяйственной деятельности, а также ему принадлежит стратегическое руководство образовательной организацией.

К компетенции Наблюдательного совета относятся:

- утверждение Положения о закупках;
- рассмотрение предложений о внесении изменений в Устав ОУ, о создании и ликвидации филиалов ОУ, о реорганизации ОУ или о его ликвидации, об участии ОУ в других юридических лицах, в том числе о внесении денежных средств и иного имущества в уставный (складочный)

капитал других юридических лиц или передаче такого имущества иным образом другим юридическим лицам, в качестве учредителя или участника;

- рассмотрение проекта плана финансово – хозяйственной деятельности ОУ, проектов отчетов о деятельности ОУ, об использовании его имущества, об исполнении плана его финансово–хозяйственной деятельности, годовой бухгалтерской отчетности;

- рассмотрение предложений директора ОУ о совершении сделок по распоряжению имуществом, которым ОУ не вправе распоряжаться самостоятельно, о совершении крупных сделок или сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, о выборе кредитных организаций, в которых ОУ может открыть банковские счета;

- рассмотрение вопросов проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности ОУ и утверждение аудиторской организации.

Анализ деятельности органов управления гимназией позволяет сделать вывод о том, что распределение обязанностей между ними – оптимально: не дублируют функции друг друга, работают на принципах взаимодополнения и сотрудничества.

Управление гимназией строится на основе принципов государственно – общественного управления: открытости, гласности, участия в управлении всех субъектов образовательной деятельности.

На сегодняшний день в управлении школой наметились следующие основные тенденции:

- переход от централизованного управления к самоуправлению, где каждый участвует в управлении, а именно в целеполагании, разработке программы развития и ее реализации;

- в событийных отношениях переход от конкуренции и независимого сосуществования к сотрудничеству. Далее на рисунках 5 и 6 представлены структуры управления МАОУ Гимназия №5 и структурным подразделением «Детский сад».

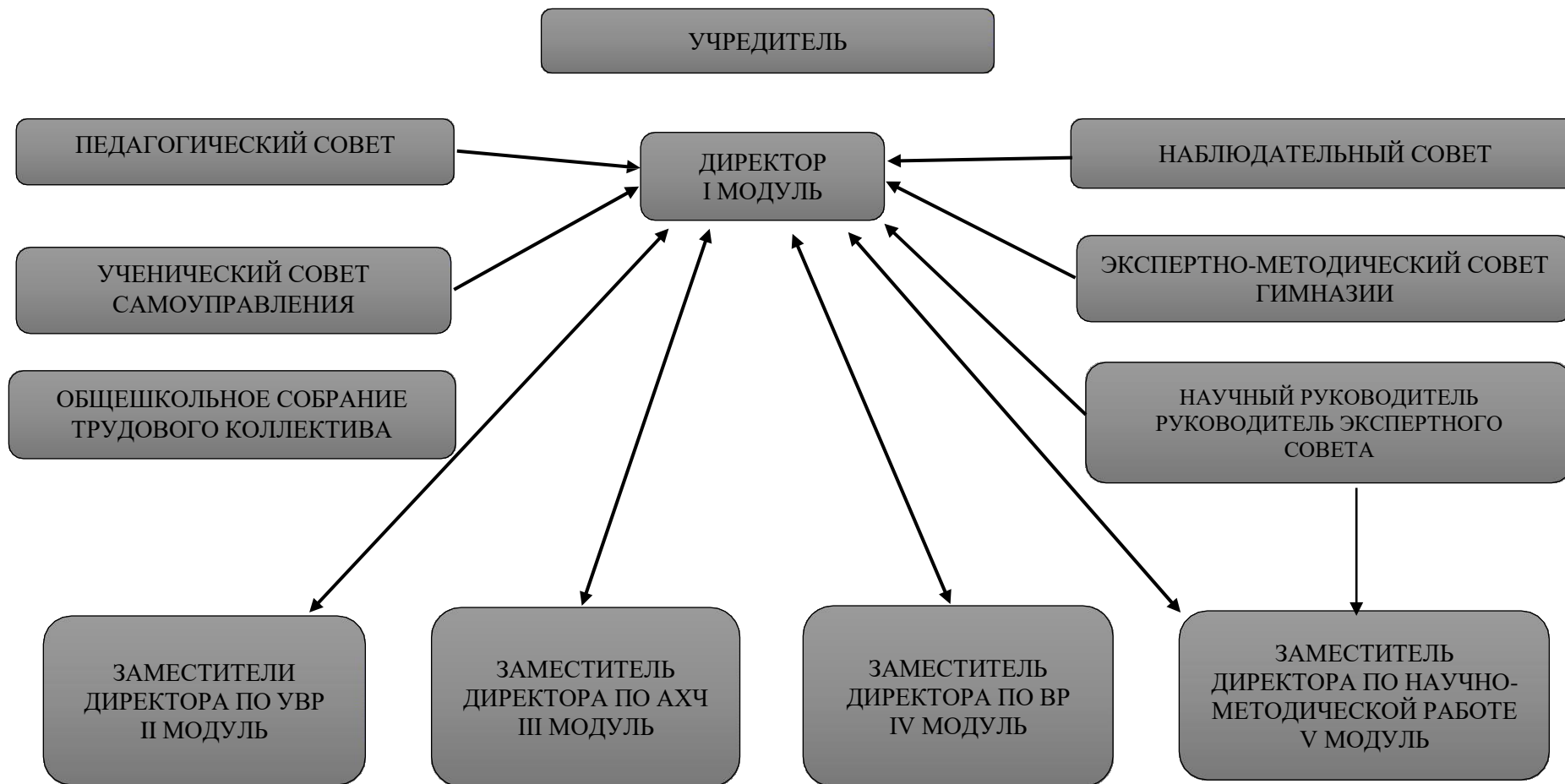


Рис.5 Структура управления MAOU Гимназия №5

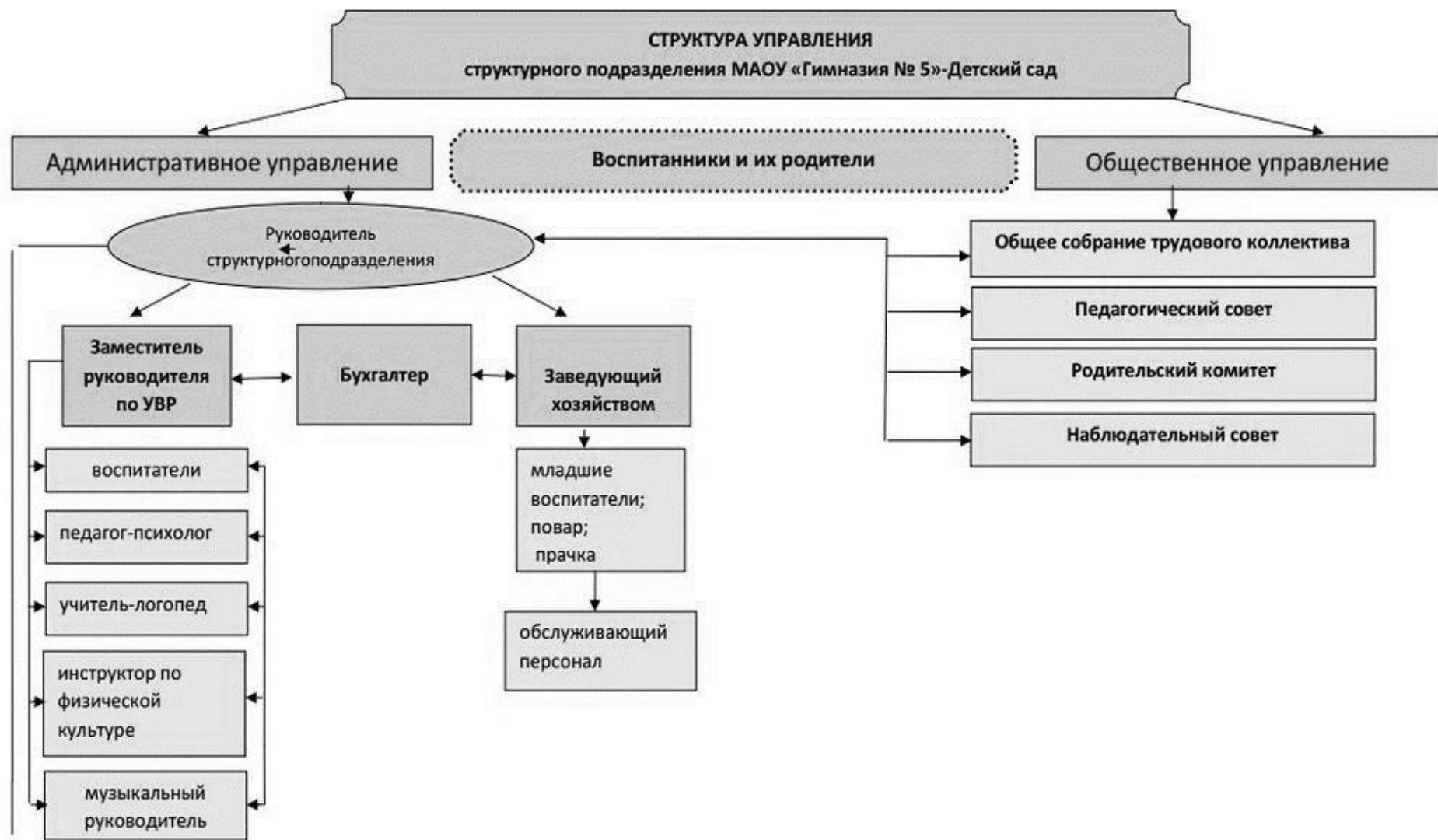


Рис.6 Структура управления структурного подразделения MAOU Гимназия №5 - «Детский сад».

Анализ и обобщение работ, посвященных различным аспектам оценки управления исследователей Н.Ш. Валтокиной, Л.И. Васильевой, Г.И. Ибрагимов, В.А. Кальней, Г.В. Мухаметзяновой, А.И. Субетто, П.И. Третьякова, А.И. Трофимова, О.А. Сафоновой, В.С. Суворова, С.А. Степанова позволили сформулировать основные критерии и показатели оценки модели управления образовательным процессом в системе общего образования.

Систему критериев эффективности модели управления образовательным процессом рассматривает так же И.П. Казандаев, опираясь на исследования В. С. Соболева и С. А. Степанова в области управления качеством образовательной организации. Таким образом, оценка эффективности управления образовательной организацией МАОУ Гимназия №5 включает следующие критерии: критерий «Качество подготовки», критерий «Удовлетворение требований педагогов».

Критерий «Качество подготовки» включает в себя несколько подкритериев: «Результаты промежуточной/учебной аттестации», «Участие в олимпиадах и конкурсах», «Участие обучающихся учебно-исследовательских проектах». Показатели критерия «Качество подготовки» представлены в таблице 4.

Таблица 4

Показатели критерия «Качество подготовки»

Наименование подкритерия	Показатель	Уровни		
		Низкий	Средний	Высокий
Результаты промежуточной аттестации	Доля обучающихся, имеющих оценки только «отлично» и «хорошо», (%)	<25	26-75	76-100
	Доля обучающихся, имеющая оценки «неудовлетворительно», (%)	>15	14-5	<4
Участие обучающихся в олимпиадах и конкурсах	Доля обучающихся, принимающих участие в олимпиадах и конкурсах, (%)	0-2	3-10	>11
Участие обучающихся в учебно-исследовательских проектах	Доля обучающихся, принимающих участие в учебно-исследовательских проектах, (%)	0-5	6-15	>16

Следующий критерий эффективности связан непосредственно с преподавателем, предлагается для оценки модели включить два критерия: «Удовлетворенность требований педагогов» (таблица 5).

Таблица 5

Показатели критерия «Удовлетворенность требований педагогов и воспитателей структурного подразделения Детский сад»

Показатель	Уровни		
	Низкий	Средний	Высокий
Доля педагогов, имеющая высокую степень удовлетворенности управлением образовательной деятельностью, (%)	<15	16-50	51-100
Доля педагогов, имеющая низкую степень удовлетворенности управлением образовательной деятельностью, (%)	50-31	30-11	<10

Важными в данном исследовании являются результаты критерия «Степень готовности преподавателей к управленческой деятельности», который оценивается по следующим показателям, представленным в таблице 6.

Таблица 6

Показатели критерия «Степень готовности преподавателей к управленческой деятельности»

Показатель	Уровни		
	Низкий	Средний	Высокий
Степень личной заинтересованности педагогов в управленческой работе, (%)	40-50	51-70	более70
Степень использования в образовательной деятельности современных педагогических технологий, (%)	40-50	51-70	более70

Перечисленные выше критерии являются необходимыми и достаточными для определения эффективности разрабатываемой модели управления образовательным процессом. Для проведения аналитического этапа диссертационной работы по определению уровня критерия «Качество

подготовки» в первую очередь были проанализированы результаты промежуточной аттестации по основным предметам 2017-2018, 2018-2019 учебных годов. Результаты исследования отображены в таблице 7.

Таблица 7

Анализ результатов промежуточной аттестации обучающихся по основным предметам 2017-2018, 2018-2019 учебных годов

Предметы	Количество обучающихся всего, чел		Количество обучающихся имеющих «3», "4" и "5", чел./%		Количество обучающихся, имеющих неудовлетворительные оценки, чел./%	
	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Русский язык	825	859	100%	100%	0	0
Математика	825	859	100%	100%	0	0
Английский язык	859	859	100%	100%	0	0
История	488	495	100%	100%	0	0

Диагностическая работа «Групповой проект» является заданием проектного типа для оценки регулятивных и коммуникативных умений по вкладу участников в деятельность группы. Это оценка лидерских качеств ученика и способность к сотрудничеству. Результаты работы выпускников 4х классов представлены в таблице 8.

Таблица 8

Анализ результатов работы выпускников 4-х классов «Групповой проект»

Уровень	Край 2018-2019 г.	Город 2018-2019 г.	Район 2018-2019 г.	Гимназия 2018-2019 г.
Ниже базового уровня	3,33%	3,01%	3,97%	—
Базовый уровень	49, 22%	49, 58%	47,61%	41,69%
Повышенный уровень	47, 45%	47, 41%	48,43%	58,31%

Результаты работы «групповой проект» позволяют говорить о высокой подготовке выпускников 4 класса МАОУ Гимназия №5. Так же, независимую оценку качества образования дают Всероссийские проверочные работы. Их результаты представлены в таблицах 9 и 10.

Таблица 9

Динамика результатов ВПР по математике общего рейтинга по годовым рейтингам успешности за 4 года

2016 год		2017 год		2018 год		2019 год	
количество человек	ср балл ОУ	количество человек	ср балл ОУ	количество человек	ср балл ОУ	количество человек	ср балл ОУ
79	4,90	76	4,39	81	4,73	86	4,27

По результатам ВПР по математике среди обучающихся 4 классов МАОУ Гимназия №5 занимает 29 место по городу (из 100) и 6 место по району.

Таблица 10

Динамика результатов ВПР по русскому языку общего рейтинга по годовым рейтингам успешности за 4 года

2016 год		2017 год		2018 год		2019 год	
количество человек	ср балл ОУ	количество человек	ср балл ОУ	количество человек	ср балл ОУ	количество человек	ср балл ОУ
81	4,91	77	3,94	80	4,21	85	3,89

По результатам ВПР по русскому языку среди обучающихся 4 классов МАОУ Гимназия №5 занимает 31 место по городу (из 100) и 5 место по району.

По итогам ГИА-9 и ГИА-11 за рассматриваемый период 2016 – 2019 уч.год: второгодников нет. Все выпускники получили аттестаты. За 19 выпусков (739 выпускников) каждый 8 выпускник (95 человек) награжден медалью «За отличные успехи в учении» (61 «золотая» и 34 «серебряных»).

Полученные данные позволяют констатировать, что в целом по Гимназии по подкритерию «Результаты промежуточной аттестации» критерия «Качество подготовки» по показателям обучающихся, имеющих

неудовлетворительные оценки, находится на низком уровне. Анализ результатов промежуточной аттестации показал, что все показатели находятся на высоком уровне.

По результатам школьного этапа Всероссийской олимпиады школьников 100% обучающихся 4-х классов приняли участие в олимпиадах по русскому языку и математике, 72% обучающихся 5-11 класса приняли участие в школьном этапе ВсОШ. В 2019/20 учебном году 6 человек вышли на муниципальный этап Всероссийской олимпиады школьников, ученица 1 класса стала призером муниципального этапа.

Для составления анкеты учителя были взяты основные положения удовлетворенностью труда по К. Замфиру, и адаптированы под педагогический коллектив.

1. Удовлетворенность организацией учебного процесса (нагрузка, расписание, методическое сопровождение и т.д.);

2. Удовлетворенность условиями труда (наличие кабинета, оборудование, освещенность, температурный режим и т.д.);

3. Удовлетворенность содержанием труда (сложность труда, требуемая квалификация, необходимость решения новых, интересных проблем, элементы руководства и ответственности, соответствие личным способностям и т.д.);

4. Удовлетворенность моральной оценкой своего труда (состояние общественного мнения, социально-психологический климат, отношения с коллективом, отношения с непосредственными руководителями и др.).

Учителям также в рамках анкеты предлагалось оценить перечисленные качества от 1 до 5, где 1 характеризовал низкую оценку качества образовательного процесса, а 5 высокую. Результаты обработки анкет представлены в таблице 16 по экспериментальной и контрольным группам соответственно.

Данные анкеты по анализу удовлетворённости требованиям учителей
Гимназии и воспитателей структурного подразделения Детский сад.

Наименование качества образовательного процесса	Средние данные по удовлетворенности требований преподавателей	
	низкая	высокая
Удовлетворенность организацией учебного процесса	22%	14%
Удовлетворенность условиями труда	19%	21%
Удовлетворенность содержанием труда	13%	18%
Удовлетворенность моральной оценкой своего труда	10%	12%
Итого	15,5%	16,4%

На основании данных диагностического исследования был сделан вывод, что при анализе эффективности оценки управления гимназией и структурным подразделением Детский сад преобладают средние показатели по всем вышеназванным критериям. Согласно результатам констатирующего этапа, была определена цель следующего этапа экспериментальной работы: повышение эффективности образовательного процесса посредством внедрения новой модели управления образовательным процессом.

2.3 Рекомендации по совершенствованию модели управления

МАОУ Гимназия №5

Стратегической целью государственной политики нашей страны выступает повышение доступности и качества образования в соответствии с требованиями инновационной экономики и потребностей общества. Реализация этой цели предполагает решение системных задач обеспечения качества образования через повышение эффективности управления образовательными организациями.

Нормативные документы современной системы образования (закон «Об образовании в Российской Федерации» (273-ФЗ), федеральные государственные образовательные стандарты нового поколения, Концепция развития дополнительного образования детей в РФ) провозглашают необходимость создания образовательной среды, учитывающей общие и особые образовательные потребности школьников. Такая образовательная среда должна способствовать формированию личности выпускника, способного эффективно социализироваться в современных социально – экономических и геополитических условиях, которые требуют готовности к сотрудничеству, способности осуществлять учебно – исследовательскую, проектную и информационно – познавательную деятельность; владения основами научных методов познания окружающего мира; сформированности современного мышления (творческого и критического) в связи с ростом глобальных политических, экономических и экологических проблем; высокой степени коммуникабельности и толерантности, так как постоянно изменяются масштабы межкультурного взаимодействия; готовности жить в постоянно меняющихся современных рыночных условиях, готовности к политическому и социальному выбору (формирование активной гражданской позиции); готовности к осознанному выбору профессии, пониманию значения профессиональной деятельности для человека и общества; способности к самоопределению, выбору дальнейшего жизненного пути в соответствии с индивидуальными склонностями,

возможностями и способностями, мотивацию на образование и самообразование в течение всей своей жизни.

Новые требования к выпускникам предъявляет и образовательный стандарт нового поколения. В его основу положен системно – деятельностный подход, который предполагает:

- воспитание и развитие качеств личности, отвечающих требованиям информационного общества, инновационной экономики, задачам построения демократического гражданского общества на основе толерантности, диалога культур и уважения многонационального, поликультурного и поликонфессионального состава российского общества;

- переход к стратегии социального проектирования и конструирования в системе образования на основе разработки содержания и технологий образования, определяющих пути и способы достижения социально желаемого уровня (результата) личностного и познавательного развития обучающихся;

- ориентацию на результаты образования как системообразующий компонент Стандарта, где развитие личности обучающегося на основе усвоения универсальных учебных действий, познания и освоения мира составляет цель и основной результат образования;

- признание решающей роли содержания образования способов организации образовательной деятельности и взаимодействия участников образовательной деятельности в достижении целей личностного, социального и познавательного развития обучающихся;

- разнообразие организационных форм и учет индивидуальных особенностей каждого обучающегося (включая одаренных детей и детей с ограниченными возможностями здоровья), обеспечивающих рост творческого потенциала, познавательных мотивов, обогащение форм взаимодействия со сверстниками и взрослыми в познавательной деятельности;

- гарантированность достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы общего образования, что и создает

основу для самостоятельного успешного усвоения обучающимися новых знаний, умений, компетенций, видов и способов деятельности.

Актуальность изменений деятельности и управления в гимназии обусловлена несоответствием существующих результатов желаемым и требуемым. Сегодняшнее обучение скорее адаптирует обучаемого к уже свершившемуся и не учит его строить будущее, то есть не формирует человека с проектным мышлением.

Основными причинами таких результатов является то, что существующая педагогическая система недостаточно ориентирована на то, чтобы сформировать у выпускников готовность к саморазвитию, продолжению образования (информационная, ценностно-мотивационная и практическая готовность), а также способность осознанного выбора способа его получения; они недостаточно тренированы в управлении личностным развитием.

Выпускники гимназии должны обладать качествами, необходимыми человеку, успешно социализирующемуся в постоянно меняющемся мире. Сталкиваясь с новыми, незнакомыми ситуациями, не имея опыта проживания в них, молодой человек должен быть способен увидеть проблему, выделить главное, найти и привлечь необходимые ресурсы, наметить план действий и конструктивно решить проблему, не испытывая при этом стресс, то есть должно быть сформировано отношение к собственной жизни как к проекту.

В условиях поставленных задачах особую значимость приобретает обеспечение перехода школы на качественно новый уровень.

Стратегическое планирование развития школы основывается на признании образования в целом как приоритетного направления социально – экономического развития. Для управленческой команды это означает с одной стороны, необходимость понимания преобразований, происходящих в России, крае, городе, с другой – опережающее изменение практики общего образования, и тем самым осуществление влияния на изменение будущего хода и содержания качества жизни школьного сообщества.

Главные вызовы, стоящие перед школой, инициированы, прежде всего, изменениями социально – экономической ситуации в городе Красноярске, информатизацией общества, интенсивным развитием инновационных технологий, процессом глобализации, общественным осознанием необходимости перехода к непрерывности образования.

Выделяя ценностные основания образовательного учреждения, мы учитываем ценности участников образовательной деятельности, сообщества и государства.

Для современного образования очевидна необходимость смены парадигмы: от формального образования – к реальному, от знаниевой ориентации на результат – к компетентностной. Компетенции как результат образования есть ответ на основной вопрос образовательной политики в части «качества и доступности» для разных представлений о качестве образования и его результатах (родителей, работодателей, обучающихся).

Стратегической целью гимназии является обеспечение повышения доступности качественного образования современного уровня, соответствующего требованиям инновационного развития экономики региона и потребностям (индивидуальным запросам) обучающихся и их родителей (законных представителей).

Для достижения обозначенных выше целей необходимо решать следующие задачи:

Обеспечить повышение доступности и качества школьного образования, достижение новых образовательных результатов посредством перехода на федеральные государственные образовательные стандарты второго поколения, внедрения системы оценки качества общего образования, развития материально – технической базы образовательной организации с учетом новых требований к учебному оборудованию, использования современных информационных и коммуникационных технологий, дистанционных форм обучения.

Обеспечить реализацию права на образование детей с особыми образовательными потребностями посредством внедрения технологий дифференциации и индивидуализации обучения, выстраивания обучающимся индивидуальной образовательной программы на основе личного выбора, создания доступной (безбарьерной) среды в образовательной организации и реализации ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ и ФГОС образования обучающихся с умственной отсталостью.

Выявлять и оказывать адресную помощь в развитии наиболее одаренных в различных областях знаний и творчества обучающихся.

Создать школьную систему оценки качества образования удовлетворяющей следующим условиям:

- реализующей две функции оценки (контроля за работой образовательной организации и предоставления вышестоящим органам необходимой информации для принятия решений на этапе перехода с начального на основной уровень обучения и поддержки образовательного продвижения конкретного ученика и проектирования развития образовательной организации (оценка для диалога и саморазвития);

- определяющую ответственность между участниками (образовательная организация, родители) за проведение и использование 2-х типов оценок для развития системы образования;

- учитывающую рамку международных сравнительных исследований качества образования.

Обеспечить общеобразовательную организацию высококвалифицированными кадрами посредством создания условий для закрепления молодых специалистов, совершенствования содержания, форм и способов профессионального развития педагогических работников организации в соответствии с профессиональным стандартом педагога (воспитателя), создания соответствующей инфраструктуры профессионального развития.

Обеспечить в управлении образовательной организацией переход на технологию управления по результатам в логике рефлексивного осмысления происходящих изменений практики, и при необходимости коррекцию направлений преобразований.

Для решения обозначенных выше целей и задач необходимо выстроить по – новому образовательное пространство школы.

В том числе, внести изменения в систему управления:

- развитие системы государственно – общественного управления посредством оптимального распределения обязанностей между органами управления школой;

- совершенствование системы управления через организацию продуктивной обратной связи от всех субъектов образовательной деятельности;

- повышение уровня личной ответственности и самостоятельности сотрудников школы; реализация мониторинга качества образовательной деятельности;

- организация повышения квалификации педагогов на основе индивидуальных образовательных программ.

Механизмом коррекции и конкретизации программы развития гимназии является изменение системы управления гимназией.

Мы предлагаем, что модель управления станет трехфокусной. При этом каждый из фокусов будет выполнять свою функцию.

Первый фокус будет отражать работу с программными представлениями, когда те, кто осуществляет образовательную деятельность (и не обязательно занимает по функционалу управленческие должности) выходит в управленческую позицию, участвуя в выработке и обсуждении стратегии и программы развития школой, программы действий на ближайший период.

Работа в данном аспекте необходима, так как, во – первых, понять проблемы гимназии только управленческой командой не представляется

возможным, нужен управленческий субъект соразмерный этой деятельности, который может посмотреть на проблемы с разных позиций.

Во-вторых, после такой работы каждый на своем месте будет действовать исходя из сформированных общих представлений;

В-третьи, только в коллективной мыслительной работе можно понять намерения людей и быть готовым к их последующим действиям, а также есть возможность влиять на представления членов педагогического коллектива.

Наличие данного фокуса управления предполагает организацию специальных структур, в которых происходит работа по формированию общих программных представлений. В частности, проведение семинаров на уровне директората совместно с руководителями ШМО, проблемных и творческих групп, а также в каждом ШМО, творческой и проблемной группе. На семинарах должны быть организованы процессы коллективной мыслительной деятельности, качественной коммуникации, и это будет инвариантная часть содержания повышения квалификации каждого педагогического работника школы. Такие семинары должны быть постоянно действующими (ежемесячными). Время и место проведения нужно закрепить в циклограмме работы гимназии. Тематика их будет планироваться на непродолжительный период (2–3 недели), но в конце каждого обязательно будет обсуждаться тематика 2–3 последующих, и в зависимости от актуальности выбирается тема следующего семинара (это механизм конкретизации программы развития).

Второй фокус управления связан с формированием стратегических, концептуальных представлений о деятельности школы. Он предполагает проведение семинаров для всего педагогического коллектива 2 раза в год: один семинар в год по формированию или уточнению стратегии, а второй рефлексивно – аналитического характера (механизм коррекции). Первый и второй фокусы управления позволяют удерживать целостность развития школы коллективному субъекту управленческой деятельности.

Третий фокус управления предполагает работу каждого на своем рабочем месте в соответствии с выработанными общими программными представлениями на ближайший период. Образовательная деятельность, контроль, анализ, планирование и другие функции управления осуществляются только в соответствии с договоренностями, полученными в совместной мыслительной работе. Кроме того, предполагается ежеквартальное обсуждение изменений Программы развития на заседаниях наблюдательного и педагогического советов школы.

Для совершенствования структуры управления Гимназией была создана рабочая группа, в которую вошли представители администрации и педагогического коллектива образовательного учреждения. По итогам работы была усовершенствована старая структура управления и предложена следующая модель управления, представленная на рисунке 7.

Структура управления строится по линейно-функциональному типу. Имеет пять уровней управления. На первом уровне структуры управления находятся: учредитель, общественные органы (наблюдательный совет, попечительский совет, экспертно-методический совет, совет родителей, совет обучающихся, родительский комитет, аттестационная комиссия, комиссия по стимулирующим надбавкам). Данный уровень по своему содержанию является уровнем стратегического управления.

Второй уровень структуры - уровень директора (по содержанию – это так же уровень стратегического управления). Директор школы определяет совместно с Управляющим советом стратегию развития школы, представляет её интересы в государственных и общественных инстанциях. Общее собрание трудового коллектива согласовывает Программу развития школы. Директор школы несет персональную юридическую ответственность за организацию жизнедеятельности школы, создает благоприятные условия для развития школы.

Третий уровень структуры управления (по содержанию – это уровень тактического управления) – уровень заместителей директора. В нашем случае,

на данном уровне так же находятся руководители структурных подразделений Детский сад и ЗСДОЛ Ласточка.

Четвертый уровень организационной структуры управления – уровень учителей, функциональных служб (по содержанию – это уровень оперативного управления). Методические объединения – структурные подразделения методической службы школы, объединяют учителей одной образовательной области.

Пятый уровень организационной структуры – уровень обучающихся. По содержанию – это тоже уровень оперативного управления, но из-за особой специфичности субъектов, этот уровень скорее можно назвать уровнем «соуправления». Иерархические связи по отношению к субъектам пятого уровня предполагают курирование, помощь, педагогическое руководство.

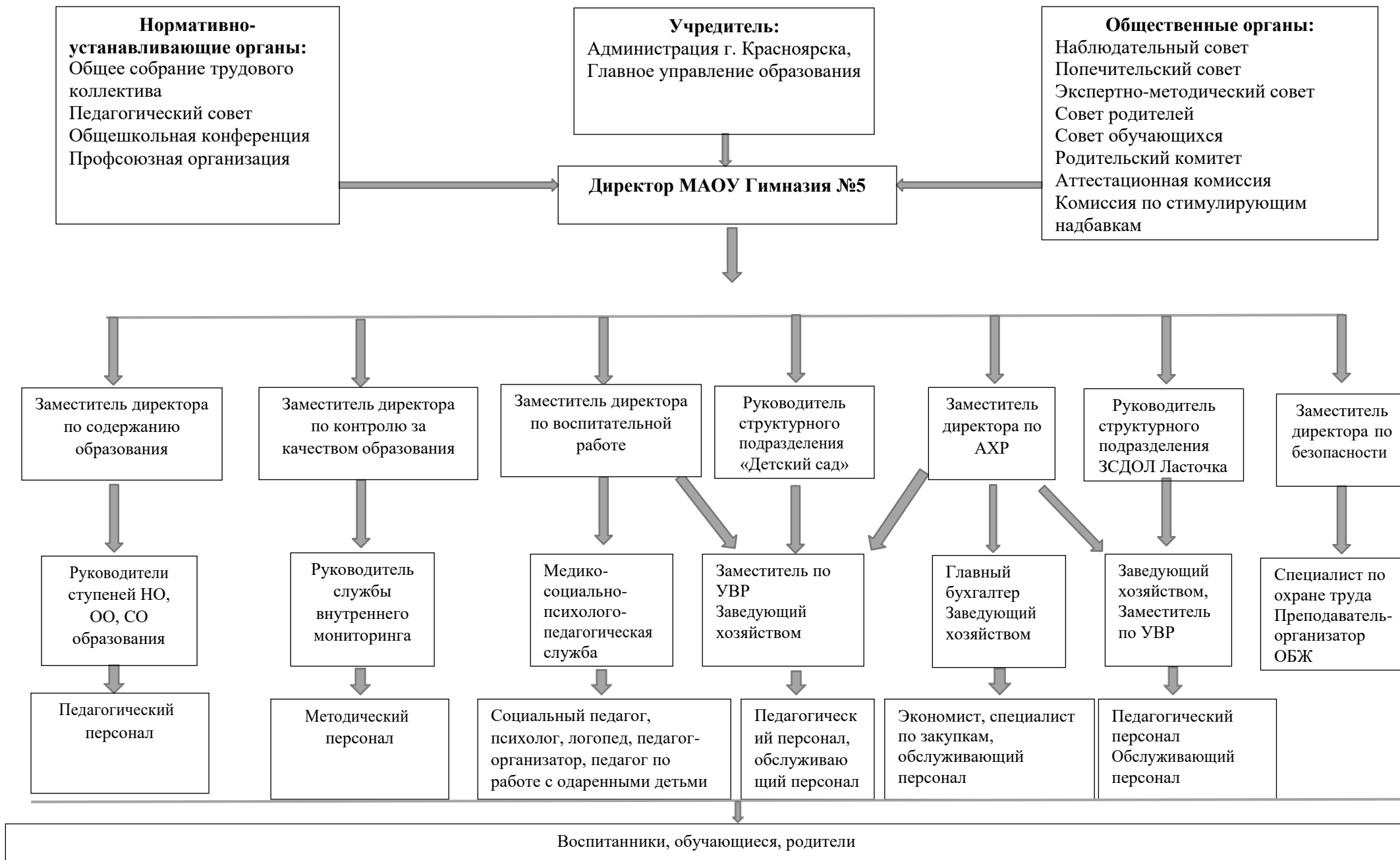


Рис. 7 Усовершенствованная модель управления MAOU Гимназия №5

ГЛАВА 3 РЕАЛИЗАЦИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1 Апробация

В первых двух главах нашей работы были рассмотрены понятие «образовательный комплекс», особенности управления образовательным комплексом в современных реалиях. Проведя анализ управления МАОУ, Гимназия №5 и отдельно структурным подразделением «Детский сад – Гимназия №5», нами была составлена структура управления образовательным учреждением, в дальнейшем в нее были внесены изменения и проведено внедрение и апробация усовершенствованной модели управления.

На основе выявленных элементов и необходимых условий для разработки модели управления образовательным комплексом, нами была апробирована усовершенствованная модель управления МАОУ Гимназия №5.

Как было отмечено ранее, совершенствование существующей ранее модели управления в соответствии с современными запросами общества является одним из необходимых условий выстраивания воспитательно-образовательного процесса наиболее целесообразно и грамотно. Таким образом, для МАОУ Гимназия №5 основной целью совершенствования модели управления качеством дошкольного образования является организация образовательного процесса способного в полной мере удовлетворить потребности самих воспитанников, их родителей (законных представителей), государства и общества в целом.

Основные методы органы управления образовательным комплексом были описаны в предыдущем параграфе. Рассмотрим их несколько подробнее, применительно к МАОУ Гимназия №5.

Педагогический совет состоит из всех педагогических работников и действует постоянно. Заседание его созывается по мере необходимости, помимо обязательных советов в начале года, четверти, по окончании четверти, по окончании полугодия и года. Решения педагогического совета принимаются голосованием, являются правомочными, если на заседании

присутствовало не менее 2/3 состава и за них проголосовало не менее 2/3 присутствующих. Принятые решения являются обязательными для всех членов трудового коллектива. Педагогический совет действует в соответствии с Положением о педагогическом совете.

Общешкольный родительский комитет является органом самоуправления школы. Родительский комитет возглавляет председатель. Общешкольный родительский комитет подчиняется и подотчетен общешкольному родительскому собранию. Срок полномочий родительского комитета – 1 учебный год. Для координации работы в состав комитета входят заместители директора по содержанию образования, по воспитательной работе, по контролю и качеству образования. Деятельность родительского комитета осуществляется в соответствии с Конвенцией ООН о правах ребенка, действующего законодательства Российской Федерации в области образования, Типовым Положением об образовательном учреждении, Уставом школы, Положением о родительском комитете. Решения родительского комитета являются рекомендательными. Родительский комитет координирует деятельность классных родительских комитетов.

Управляющий совет – это коллегиальный орган, реализующий установленные законодательством принципы самоуправления в управлении школой.

Управляющий совет состоит из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеет управленческие полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития, определенные Уставом школы.

Управляющий совет по представлению педагогического совета:

- согласовывает программу развития;
- вносит изменения и дополнения в Устав с последующим представлением Учредителю для утверждения и регистрации;

- содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития школы, определяет направления и порядок их расходования;

- согласовывает выбор учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством Просвещения Российской Федерации по представлению педагогического совета.

- принимает решение об исключении обучающегося из школы (решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей) принимается с согласия органов опеки и попечительства);

- осуществляет контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания;

- ходатайствует, при наличии оснований, перед директором о расторжении трудового договора с педагогическими работниками и работниками из числа административного персонала;

- ходатайствует, при наличии оснований, перед Учредителем о награждении, премировании, о других поощрениях директора, а также о принятии к нему мер дисциплинарного воздействия, о расторжении с ним трудового договора;

- участвует в разработке и согласовывает локальные акты, устанавливающие виды, размеры, условия и порядок произведения выплат стимулирующего характера работникам, показатели и критерии оценки качества и результативности труда работников;

- участвует в оценке качества и результативности труда работников, распределении выплат стимулирующего характера работникам и согласовывает их распределение в порядке, устанавливаемом локальными актами;

- участвует в подготовке и утверждает публичный (ежегодный) доклад (публичный доклад подписывается совместно председателем Управляющего совета и руководителем общеобразовательного учреждения).

Трудовой коллектив составляют все граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора. Полномочия трудового коллектива осуществляет общее собрание.

Общее собрание трудового коллектива созывается совместно с профсоюзным комитетом и администрацией Учреждения либо профсоюзным комитетом или администрацией самостоятельно.

Общее собрание:

- рассматривает и принимает Устав школы, изменения и дополнения, вносимые в него;
- избирает Совет школы, его председателя и определяет срок их полномочий.

Собрание считается правомочным, если в нём участвует более половины общего числа членов коллектива.

Решения общего собрания трудового коллектива принимаются открытым голосованием большинством голосов членов коллектива.

Общее собрание трудового коллектива созывается по мере необходимости, один или два раза в год.

Методический совет создан в целях координации деятельности всех структурных подразделений методической службы. Методический совет является консультативным органом по вопросам организации методической работы.

Методический совет создан для решения следующих задач:

- координация деятельности методических объединений;
- разработка основных направлений методической работы образовательного учреждения;
- обеспечение методического сопровождения учебных программ, разработка учебных, научно-методических, дидактических материалов;
- организация инновационной, проектно-исследовательской деятельности;

- организация консультирования педагогических работников по проблемам совершенствования профессионального мастерства, методики проведения различных видов занятий и их учебно-методического обеспечения.

- разработка мероприятий по обобщению и распространению педагогического опыта;

- профессиональное становление молодых учителей;

- организация взаимодействия с другими образовательными учреждениями;

- внедрение в учебный процесс современных педагогических технологий.

Каждый учитель состоит в методическом объединении и обязан посещать семинары, тренинги, собрания методического объединения.

В ходе написания настоящей работы нами было проведено анкетирование на тему «Выявление уровня удовлетворенности законными представителями образовательными услугами, представленными в МАОУ Гимназия №5», включающее в себя следующие параметры: оснащенность ОУ, квалификация педагогов, качество дополнительных образовательных услуг в ОУ, качество услуг медико-социально-психолого-педагогической службы, оснащенность медиа-ресурсного центра, открытость во взаимодействии с законными представителями администрации и педагогического коллектива МАОУ Гимназия №5. Работа в данном направлении показала, что данная анкета является одновременно простой, и в то же время обширной, охватывая разные составляющие деятельности МАОУ Гимназия №5. В связи с этим предлагается проводить данное анкетирование среди родителей (законных представителей) ежегодно.

Это поможет выявить не только уровень качества услуг МАОУ Гимназия №5 после совершенствования структуры управления, но сравнить полученные данные за предыдущие года, при действующей тогда модели управления образовательным учреждением.

Таким образом, усовершенствованная модель управления МАОУ Гимназия №5 позволит более эффективно организовать образовательный процесс, что, безусловно, положительным образом скажется на качестве предоставляемых услуг. Представленная модель управления должна побуждать сотрудников проявлять инициативу в постоянном улучшении качества деятельности образовательного комплекса и во взаимодействии ступени дошкольного образования и школьного. Главные ресурсы повышения качества услуг, предоставляемых образовательным комплексом МАОУ Гимназия №5 – систематическое обновление структуры управления в соответствии с запросами целевой аудитории, командная организация работы, профессионально-личностный рост сотрудников.

Усовершенствованная модель управления предусматривает проведение мониторингового исследования. Модель управления МАОУ Гимназия №5 находится в стадии становления, несомненно, требует дальнейшего уточнения и своевременной коррекции. Но уже сегодня можно утверждать, что она позволяет вывести МАОУ Гимназия №5 из режима функционирования на переход в режим инновационного развития. В следующем параграфе мы представим оценку эффективности усовершенствованной модели управления образовательным комплексом МАОУ Гимназия №5.

Специфика гимназического управления проявляется и в том, что, решая кадровые вопросы, руководители гимназии вынуждены наполнять их более солидным содержанием, появляются проблемы, связанные с «выращиванием» высококвалифицированных педагогов, планированием и обеспечением их профессионального роста и карьеры, выстраивание такой системы мотивации и стимулирования, которая позволила бы рассчитывать на стабильность кадрового состава.

Гимназическое управление должно быть адаптивным и активным, носить целевой, интегрирующий и демократический характер, направленный на развитие и самосознание.

3.2 Оценка эффективности усовершенствованной модели управления МАОУ Гимназия №5

Эффективность рекомендованной нами усовершенствованной модели управления образовательным комплексом МАОУ Гимназия №5, с нашей точки зрения, заключается в следующем:

- во-первых, переход с матрично-модульной структуры управления на линейно-функциональную позволяет сократить административный штат, разделив обязанности среди меньшего количества сотрудников и как следствие, упростить структуру управления;

- во-вторых, включение в образовательный комплекс детского сада и ЗСДОЛ Ласточка позволят увеличить количество используемых площадей для внедрения новых образовательных услуг в условиях перегруза здания Гимназии №5;

- в-третьих, создание единой образовательной и воспитательной программ для дошкольной ступени и ступени общего образования, на наш взгляд, позволят значительно улучшить качество образования в МАОУ Гимназия №5, так как большинство выпускников Детского сада поступают в 1-й класс в Гимназию.

На общем собрании трудового коллектива за необходимость внедрения изменений в существующую модель управления МАОУ Гимназия №5 проголосовало 111 человек из 114 присутствующих, что составило 95,6 % всего трудового коллектива. После ознакомления с обновленной структурой управления образовательным комплексом, сотрудникам МАОУ Гимназия №5 было предложено определить свое отношение к данной модели управления. Положительно высказались 109 человек, двое решили, что о эффективности использования и своем отношении к данной модели говорить рано, 3 человека высказали резко негативное отношение. Мы считаем, что это связано с возрастом респондентов и их нежеланием менять что-либо в уже привычной и устоявшейся структуре управления.

Важно отметить, что педагоги осознавали свой вклад в процесс внедрения и реализации разработанной модели управления образовательным комплексом МАОУ Гимназия №5. В связи с этим нами был задан вопрос: «Осознаете ли Вы свою роль в работе над внедрением и реализацией разработанной модели, готовы ли трудиться в данной области?». На данный вопрос дали положительный ответ 94 респондента (82%), и 11 человек (10%) отметили, что осознают свою значимость, готовы подстраиваться под новую модель, но не имеют ресурсов активно работать в данной области, 9 человек (8%) затруднились ответить.



Рис. 8 результаты опроса педагогических работников

Таким образом, мы можем констатировать, что педагоги, в большинстве, готовы к работе над внедрением и реализацией предложенной структуры управления МАОУ Гимназия №5.

Оценка эффективности разработанной модели управления образовательным комплексом МАОУ Гимназия №5 показала, что педагоги, в своем большинстве отметили значимость и целесообразность внедрения и реализации усовершенствованной нами модели управления образовательным комплексом. На педагогическом совете, посвященном внедрению

усовершенствованной структуры сотрудники отмечали, что представленная модель очень логична, проста и наглядна. Она дает возможность реально понять, в какой последовательности и что необходимо делать для повышения качества образовательных услуг, роли и статуса образовательного учреждения. Следовательно, эффективность разработанной модели не вызывает сомнений.

Специфика гимназического управления проявляется и в том, что, решая кадровые вопросы, руководители гимназии вынуждены наполнять их более солидным содержанием, появляются проблемы, связанные с «выращиванием» высококвалифицированных педагогов, планированием и обеспечением их профессионального роста и карьеры, выстраивание такой системы мотивации и стимулирования, которая позволила бы рассчитывать на стабильность кадрового состава.

Гимназическое управление должно быть адаптивным и активным, носить целевой, интегрирующий и демократический характер, направленный на развитие и самосознание.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, делая общий вывод по проделанной работе, отметим следующее. Безусловно, что структура управления образовательным учреждением, при включении в него нескольких структурных подразделений должна претерпевать изменения. Так же, модель управления образовательным учреждением должна соответствовать запросу целевой аудитории, в случае с образовательным комплексом – законными представителями воспитанников и обучающихся.

Как показал анализ результатов ГИА-9 и ГИА-11 за 3 учебных года, Гимназия находится на высоком уровне по результативности ОГЭ и ЕГЭ, средний балл по Гимназии превышает средний балл по району и городу по ряду предметов (русский язык, математика профильный уровень, физика, информатика, химия, биология, обществознание). Так же, высокий уровень подготовки показали выпускники 4-х классов на диагностической работе «Групповой проект», где более 50% обучающихся получили оценку «выше базового уровня». Результаты работы «групповой проект» позволяют говорить о высокой подготовке выпускников 4 класса МАОУ Гимназия №5. Так же, независимую оценку качества образования дают Всероссийские проверочные работы. Средний балл по математике и русскому языку на ВПР среди 4-7 классов за последние три года – выше 4,2 баллов.

Анализ результатов промежуточной аттестации обучающихся по основным предметам 2017-2018, 2018-2019 учебных годов показал 100% успешное написание работ. Неудовлетворительных оценок нет.

По итогам ГИА-9 и ГИА-11 за рассматриваемый период 2016 – 2019 уч.год: второгодников нет. Все выпускники получили аттестаты. За 19 выпусков (739 выпускников) каждый 8 выпускник (95 человек) награжден медалью «За отличные успехи в учении» (61 «золотая» и 34 «серебряных»).

По результатам школьного этапа Всероссийской олимпиады школьников 100% обучающихся 4-х классов приняли участие в олимпиадах

по русскому языку и математике, 72% обучающихся 5-11 класса приняли участие в школьном этапе ВсОШ.

SWOT-анализ МАОУ Гимназия №5 показал, что сильные стороны преобладают над слабыми, а возможности – над угрозами. В такой ситуации можно говорить о грамотно выстроенной структуре управления в анализируемом учреждении.

Оценка эффективности разработанной модели управления образовательным комплексом МАОУ Гимназия №5 показала, что педагоги в своем большинстве отметили значимость и целесообразность внедрения разработанной нами модели управления. В беседе сотрудники отмечали, что представленная модель очень логична, проста и наглядна. Она дает возможность реально понять, в какой последовательности и что необходимо делать для повышения качества образовательных услуг в МАОУ Гимназия №5, чтобы соответствовать запросам общества. Следовательно, эффективность разработанной модели не вызывает сомнений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреев Г.И. Основы управления предприятием. Модели и методы управления в условиях неопределенности: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2016. 304 с.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2015. 122 с.
3. Афанасьев А.Н., Новикова О.Д., Тимофеева О.Г. Управление образовательным процессом в современных условиях // Электронное обучение в непрерывном образовании. 2016. № 1. С. 4-8.
4. Балашов, А., П. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Из-во ЮНИТИ, 2019. 112 с.
5. Беляков С.А. Управление образованием и инновации // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 2. С. 68-84.
6. Бестужев И.В. Социальные аспекты моделей управления. М.: Изд-во Олимп, 2014. 384 с.
7. Борытко, Н. М. Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов. Волгоград: ВГИПК РО, 2006. 48 с.
8. Васильева Л.И., Нуреева М.А., Трутанова А.В. Роль педагогического менеджмента в управлении образовательным процессом // Инновационные подходы к решению профессионально-педагогических проблем сборник статей по материалам II Всероссийской научно-практической конференции. Мининский университет. 2017. С. 6-8.
9. Веснин В.Р. Основы управления: Учебное пособие. М.: Изд-во Проспект, 2015. 272 с.
10. Веснин В.Р. Теория организации: Учебное пособие. М.: Изд-во Проспект, 2014. 172 с.
11. Виханский О.С. Менеджмент: Учебное пособие, 3-е изд. [Электронный ресурс] М.: Изд-во Гардарика, 2014. - 528 с. 20. Галяутдинов

Р.Р. Линейная организационная структура управления предприятием // Сайт преподавателя экономики. URL: <http://galyautdinov.ru/post/linejnaya-organizacionnaya-struktura> (дата обращения: 15.05.2019).

12. Галеева Н.Л. Федеральный государственный образовательный стандарт как ресурс профессионального развития педагога // Педагогическое образование и наука. 2014. № 5. С. 76-80.

13. Герасимова О.Н., Кучерова Н.Н. Влияние психологического фактора на образовательный процесс и процесс становления личности школьника // Образование: традиции и инновации: Материалы XII международной научно-практической конференции.– Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS. 2016. Стр. 79-80.

14. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебное пособие, 2-е изд. М.: Изд-во Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. 480 с.

15. Гордеева Е.С. Кадровый резерв как эффективная система // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - N 11. С. 55-56.

16. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб., 2014. 340 с.

17. Дафт Р.Л. Теория и практика организации. М.: Изд-во ПраймЕврознак, 2015. 386 с.

18. Деркач В. И. Оптимизация управления деятельностью персонала образовательных систем. М.: Изд-во Итар-Тасс, 2015. 152 с

19. Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2015. 560 с.

20. Жигун, Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учебное пособие. М.: Изд-во Инфра-М, 2016. 160 с.

21. Ибрагимова Н.А. Организация процесса подготовки и принятия кадровых решений // Справочник по управлению персоналом, 2014. N 10. С.21-30.

22. Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие. М.: Изд-во Проспект, 2014. 64 с.

23. Каменский А.М. Кластерный подход к организации образовательной деятельности. [Электронный ресурс]URL: <http://www.lik590.ru/about/director/klaster.pdf> (дата обращения: 15.05.2019).

24. Кольга В. В., Полежаева Г. Т. Повышение уровня профессиональной подготовки бакалавров менеджеров посредством сочетания интерактивных учебных и внеучебных форм работы. // Вестник КГПУ им В.П. Астафьева. 2018, № 1(43), С. 68–81.

25. Комзолов П. В. Подходы к управлению многопрофильными образовательными комплексами // Молодой ученый. — 2016. — №3. — С. 859-861. — URL <https://moluch.ru/archive/107/25631/> (дата обращения: 10.11.2019).

26. Краус Л.А. SWOT-анализ как инструмент для оперативной оценки образовательной организации// Молодежь и наука XXI века. Электрон. дан. КГПУ им. В.П. Астафьева. Красноярск, 2017. С. 24-26.

27. Кулакова А.Б. Поколение Z: теоретический аспект // Вопросы территориального развития. 2018. №2 (42) С.42-44.

28. Лобков К.Ю., Архипова А.А., Потылицин А.А. Повышение эффективности работы персонала в сфере образования на основе применения системы грейдов // Современное психологопедагогическое образование: сборник статей VIII Психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой. Красноярск, 2017. С. 152–159.

29. Лысенко Л.П. Модульно-компетентностный подход как основа профессиональной подготовки специалиста в рамках реализации ФГОС СПО нового поколения// Новые образовательные технологии в вузе: сборник материалов шестой международной научно-методической конференции, 2 – 5 февраля 2009 года. В 2-х частях. Часть 1. Екатеринбург: ГОУ ВПО «УГТУ – УПИ», 2009. 416 с.

30. Менеджмент в образовании: учебник и практикум / под общ. ред. С. Ю. Трапицина. – М.: ЮРАЙТ, 2017. 414 с.

31. Москвин С.Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2017. 142 с.

32. Непрокина И.В. Управление процессом оценки качества образовательных результатов в колледже// Символ науки. 2016. № 3-2 (15). С. 108-111.

33. Никольская В.А., Родькина О.Я. К вопросу о новых требованиях стандартов последнего поколения ФГОС +3 и возможности их практической реализации в образовательном процессе// Евразийский союз ученых. 2016. № 2-1 (23). С. 69-73.

34. Никулина Н.Н. Управление образовательным процессом учебное пособие для студентов по направлению подготовки 44.04.04 «Профессиональное обучение (по отраслям)». Белгород, 2016. С. 188.

35. Об Образовании в Российской Федерации: ФЗ №273 от 29 декабря 2012 г. [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации от 31 декабря 2012 г. № 53 (часть I).

36. Об утверждении Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: приказ Министерства образования и науки Российской Федерации № 1155 от 17 октября 2013 г. [Текст] // Российская газета № 6241 от 25 ноября 2013 г.

37. Образовательный кластер как форма организации клубной работы в школе / Под редакцией Л.А. Флоренковой, Т.В. Щербовой: Учебно-методическое пособие. – СПб, 2010. 452 с.

38. Отчет о самообследовании МАОУ Гимназия №5 - 2018. [Электронный ресурс] <https://www.xn--5-7sbirdczi9n.xn--1ai/sveden/document#samoobsledovanie> (дата обращения: 07.10.2019).

39. Отчет о самообследовании МАОУ Гимназия №5 - 2017. [Электронный ресурс] <https://www.xn--5-7sbirdczi9n.xn--p1ai/sveden/document#samoobsledovanie> (дата обращения: 07.10.2019).

40. Плешкова Е.В., Кухар М.А. Учет региональных особенностей в управлении образовательным процессом дошкольной образовательной организации// Проблемы и перспективы развития образования в России Сборник материалов XLVII Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией С.С. Чернова . 2017. С. 271-277.

41. Погорелова Н.В. Требования к процессу управления образовательной организацией в современных условиях в сборнике// Материалы IV Всероссийской конференции школьников, студентов и молодых ученых, посвященной 155-летию со дня рождения Георгия Ивановича Челпанова. Ответственный редактор: О.В. Груздева; Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева. 2017. С. 47-48.

42. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" [Электронный ресурс]. URL <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/> (дата обращения: 05.10.2018).

43. Приходченко Е.И., Маркова Е.А. Управление образовательным процессом: теоретический аспект // Вестник Донецкого национального университета. Серия Б: Гуманитарные науки. 2018. № 1. С. 232-237.

44. Радул В.В., Бабенко Т.В. Качественные характеристики личности в управлении образовательным процессом // Проблемы современной науки и образования. 2018. № 5 (125). С. 72-80.

45. Распоряжение Правительства РФ от 03.03.2015 № 349-р «Об утверждении комплекса мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования, на 2015 - 2020 годы». [Электронный ресурс]. URL: <http://kiro46.ru/docs/03.30.15.349> (дата обращения: 05.10.2018).

46. Семькина Е.Н. Кластерный подход как управленческий ресурс в образовании и воспитании; Вестник ТГУ, 2010. № 2 (82). С 54-57.

47. Сидорина Т.В., Вульферт В.Я. Функции управления в процессе управления образовательным процессом// Психолого-педагогические аспекты совершенствования подготовки студентов вуза материалы межвузовской студенческой научно-практической конференции. 2017. С. 142-145.

48. Ситаров В. А. Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом// ЗНАНИЕ. ПОНИМАНИЕ. УМЕНИЕ. МГУ.2014. №3. С. 23-24.

49. Скорнякова Э. Р. Управление современной школой на примере создания образовательного кластера. [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/contents.asp?id=33851200> (дата обращения: 07.10.2019).

50. Соловцова М.С., Попова Е.А. Стимулирование труда преподавателей как фактор, влияющий на качество образовательного процесса // Путеводитель предпринимателя. 2017. № 36. С. 218-227.

51. Устав МАОУ Гимназия №5. [Электронный ресурс] URL: <https://www.xn--5-7sbirdczi9n.xn--p1ai/sveden/document#pravoustanavlivayushchie-dokumenty> (дата обращения: 05.09.2019).

52. Течиева В. З., Зарабекова М. Н. Управление качеством образовательного процесса в общеобразовательной организации // Молодой ученый. 2017. №7. С. 491-493.

53. Уткин Э.А. Курс менеджмента. М.: Изд-во Зерцало, 2014. - 340 с. 51.

54. Федоров Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. М., 2014. 216 с.

55. Ховард К. Принципы менеджмента (Управление в системе цивилизованного предпринимательства): Учебное пособие. М.: Изд-во ИНФРАМ, 2015. 224 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Участие обучающихся МАОУ Гимназия №5 в мероприятиях
интеллектуальной направленности за 2018/19 уч.год

Название	Уровень	Результат
Тренировочный тур соревнований по направлению «Мультимедийная журналистика» в рамках подготовки к Первенству города и к Чемпионату JuniorSkills.	Городской	Участие
"Красноярск 2020" в рамках краевого инфраструктурного проекта "Территория 2020"	Региональный	Получили грантовую поддержку
Открытый региональный конкурс "Код Сибири"	Региональный	Победа
Региональная олимпиада для обучающихся старших классов ОУ, колледжей и лицеев «Народы Сибири: история, культура, традиции, обычаи».	Региональный	3 место
V краевой открытый робототехнический фестиваль IQ-Robot	Региональный	Участие
Отборочный этап регионального чемпионата Юниор Профи по мобильной робототехнике	Региональный	Участие
Городская интеллектуальная игра по политологии «Политический QUIZ»	Городской	Участие
Акция Большой этнографический диктант	Международный	Участие
Географический диктант Русское Географическое общество	Всероссийский	Участие
VII Международный научно-образовательный форум «Человек, семья и общество» тематический день «Политика и педагогика глазами современной школы: взгляд учащихся».	Международный	Участие

Районная интеллектуальная игра «Галактика Знаний»	Районный	Призер
Открытые районные соревнования по робототехнике «Слалом»	Районный	Участие
Городская интеллектуальная игра "Эрудит-Премьер" по истории, краеведению	Городской	Участие
Районная олимпиада по английскому языку МАОУ ДО ЦТО "Престиж"	Районный	Участие
Районная интеллектуально-познавательная игра по географии клуба одаренных детей "Краеведы"	Районный	Участие
Городской фестиваль "Лига странников" Российское географическое общество	Городской	Участие
Городской фестиваль интеллектуальных игр «Территория игры»	Городской	Участие
VI Открытый региональный чемпионат «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia)	Региональный	2 место
Муниципальный этап всероссийской олимпиады школьников	Муниципальный	Победитель (английский язык) Призер (физическая культура)
Районный конкурс на лучшую карнавальную маску, новогоднюю игрушку и новогоднюю композицию	Районный	1 место
Городской творческий фестиваль на иностранных языках «Как прекрасен этот мир»	Городской	Лауреат
Городской конкурс ораторского мастерства по английскому языку SPEAKERS CONTEST	Городской	Участие
Городской конкурс чтецов «Я говорю с тобою, Ленинград!»	Районный	2 место
XXVIII Краевая зимняя политехническая школа-симпозиум «Мы – будущее России»	Региональный	Участие
X Большая интеллектуальная игра начальных классов ОУ и детских садов Свердловского района «Академия ФОКС»	Районный	Победитель
Компетентностная олимпиада среди учащихся 4-х классов Свердловского района	Районный	2 место
Региональный этап всероссийской олимпиады школьников	Региональный	Призер
PROFEST-регион. Комплексный региональный фестиваль. Чемпионат компетенций	Региональный	Участие
Городской литературно-краеведческий веб-квест «Красноярск – город спортивных традиций»	Городской	2 место
Открытый городской конкурс по робототехнике Robostart	Городской	2 место – интеллектуальная игра брейн-ринг «В мире робототехники»,

		1 место в соревнованиях «Робо-эстафета» средняя возрастная группа
Городской конкурс исследовательских работ «Говорящая этикетка»	Городской	Два 3 места
Районный этап городского конкурса чтецов «Живая книга» среди школьников Свердловского района	Районный	2 место
XII региональная олимпиада по английскому языку среди обучающихся 9-11 классов	Региональный	Участие
Региональный этап Красноярского края национального чемпионата Eurobot-2019	Региональный	2 место
Городская открытая интеллектуальная олимпиада по английскому языку «Contest of Prestige»	Городской	1 место
Конкурс песни на английском языке МАОУ ДО ЦТО «Престиж»	Районный	3 место в средней возрастной категории, 1 место в номинации «творческая индивидуальность», 1 место в младшей возрастной категории
Региональная полипредметная олимпиада для старшеклассников «Хочу быть Первым учителем!»	Региональный	2 место и 5 место
Городская олимпиада школьников по экологии «Умники и Умницы»	городской	3 место
Городской экологический конкурс Игра-КВН-2019 "Заповедная Россия"	Городской	1 место
Математический турнир для девушек им.С.Ковалевской	Городской	Участие
Всероссийский конкурс молодежных проектов "ЕСЛИ БЫ Я БЫЛ ПРЕЗИДЕНТОМ"	Всероссийский	Участие
Конкурс каллиграфии Красное Перо	Городской	Участие
Региональная олимпиада школьников Челябинского университетского образовательного округа	Региональный	Участие
Олимпиада школьников Санкт-Петербургского государственного университета.	Всероссийский	Участие
Олимпиада «Эрудиты избирательного права» среди учащихся 9-11 классов общеобразовательных учреждений города Красноярска	Городской	Участие
Межрегиональная олимпиада школьников «Кодекс знаний»	Всероссийский	Участие
Олимпиада по предметам среди учащихся 2-3 классов образовательных учреждений Свердловского района г.Красноярска	Районный	математика - 1 место, литературное чтение 3 место
Городской конкурс чтецов "Любимое"	городской	1 место

VIII Региональный конкурс эссе на немецком языке для школьников Красноярского края	Региональный	2 место
Национальный чемпионат Eurobot-2019. Российский этап	Всероссийский	Участие
Районный конкурс творческих работ "Я люблю суп!"	Районный	1 место
II Международная онлайн акция «Лента памяти»	Международный	Участие
Международный конкурс фотографии Ценный Кадр	Международный	3 место в номинации «портрет», 1 место в номинации «пейзаж»
Районный патриотический квест Внуки Победы	Районный	Участие