

Министерство Просвещения Республики Казахстан
Национальная академия образования им. И.Алтынсарина



Методические рекомендации
«Стратегический менеджмент в развитии организаций среднего
образования»



Астана
2022

Рекомендовано к изданию Ученым советом Национальной академии образования им. И.Алтынсарина (протокол № 11 от сентября 2022г.)

Методические рекомендации предназначены для руководителей областных, городов Шымкент, Алматы и Астана Управлений образования, руководителей организаций образования, заместителей руководителей организаций образования, методистов.

Содержание

Введение.....	58
1. Организационные отношения в системе менеджмента, формы организации.....	59
2. Мотивация деятельности и принципы педагогического менеджмента...	70
3. Мониторинг текущего состояния.....	80
4. Методические рекомендации по внедрению современных методов управления в системе образования.....	86
Заключение.....	105
Список использованной литературы.....	106

Введение

Радикальные изменения в казахстанском обществе изменили цели и содержание образования. Вследствие этого обнаружились острые противоречия в системе управления организациями образования.

Современный этап развития системы образования можно назвать экспериментальным, так как, зачастую методом проб и ошибок, продолжаются поиски наиболее оптимальных и приемлемых на данном этапе существования социума путей развития доступного национального образования. В этих условиях возрастает роль эффективного управления образовательной системой.

Особенность управления системой образования заключается в том, что оно должно обеспечивать потребности того общества, в котором осуществляется, что во многом означает осуществление деятельности с учетом перспективных вариантов развития современного социума. Необходимо учитывать и то, что современная система управления образованием имеет сложную структуру, включающую такие подсистемы, как теоретико-методическая, педагогическая, экономическая, организационная, технологическая.

При этом заметим, что система управленческого воздействия в сфере образования реализуется на трех основных уровнях:

- государственном;
- региональном;
- конкретной организации образования.

Внедрение педагогического менеджмента в практику деятельности современной организации образования вызвано необходимостью осуществления грамотного управления в условиях меняющегося казахстанского образования, когда организации образования уходят от единообразия, предоставляют населению вариативные образовательные услуги, участвуют в инновационных процессах.

Таким образом, педагогический менеджмент выступает как комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательными системами, направленный на повышение их эффективности.

1. Организационные отношения в системе педагогического менеджмента, формы организации

Управленческая деятельность в различных сферах профессионального труда, несмотря на различия в объектах и субъектах управления, имеет много сходного. Подобное заключение следует из того, что в любой социальной системе центральным звеном выступает конкретный человек со своими самобытными особенностями и в то же время типичными признаками[1].

Управление современной организацией образования — это научно обоснованное воздействие на коллектив педагогов, обслуживающего персонала, детей, родителей и общественность в целях оптимального решения проблем воспитания и обучения детей школьного возраста.

Труд руководителя организации образования включает в себя все компоненты управленческого цикла, профессиональное осуществление каждого из которых имеет большое значение в обеспечении эффективности деятельности школы.

Управление современной организацией образования складывается из правильного выбора целей и задач, изучения и глубокого анализа достигнутого уровня воспитательной работы, системы рационального планирования; выявления и распространения передового педагогического опыта и использования достижений педагогической науки в подготовке профессиональных, высококомпетентных кадров к работе с детьми; эффективного контроля и проверки исполнения поставленных системой среднего образования задач.

Управленческая деятельность по своему содержанию сложная и многоплановая. Современная социально-экономическая ситуация предъявляет множество требований как к самому субъекту управления — менеджеру, так и к объекту управления — отдельной личности, группе, организации. Среди менеджеров образования специалисты выделяют три группы (уровня).

К первой группе (высший уровень) относится административный персонал организаций образования и органов управления образованием.

Вторую группу (средний уровень) составляют руководители методических, юридических, финансово-экономических и иных служб системы образования.

Третью ступеньку этой иерархии занимает педагог как организатор управления учебно-познавательной деятельностью обучающихся.

В современных условиях к управлению педагогическим коллективом предъявляются строгие требования и, прежде всего, направленность на социальный аспект, а именно проявление лояльности к работающим; создание атмосферы, способствующей раскрытию способностей; использование методов, обеспечивающих удовлетворенность работой [2].

Методы управления — это система способов и приемов воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенного результата.

Первую группу составляют *экономические методы управления*, основанные на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира — природы, общества и мышления; использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива и общества.

Вторую группу составляют *социально-психологические методы управления*, основанные на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей — добра и зла, сути жизни, нравственных начал в обществе, отношений к личности и т.д.

Третья группа представлена *организационно-распорядительными методами управления*, основанными на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления (часто эти методы называют административными).

Основой административных методов управления являются организационные отношения, которые включают в себя отношения прав и ответственности, властности, компетентности.

Управленческие решения различаются по степени охвата и сложности их реализации, по назначению и месту в функционировании организации образования, по объему содержащихся в них рекомендаций и указаний.

Так можно выделить следующие условные группы:

1. *Перспективные решения* (определяющие пути развития организации среднего образования на относительно длительный период). К ним относятся нормативно-организационные, связанные с регламентацией всего распорядка текущей деятельности (правила внутреннего распорядка, Устав организации образования, графики работы сотрудников, должностные инструкции и т. д.).

2. *Текущие решения* (на достижение ближайших целей). К этой группе относятся оперативно-распорядительные решения, принимающиеся при наличии каких-либо отклонений от нормы (распоряжения, приказы), а также хозяйственно-распорядительные решения, касающиеся финансовых и материальных проблем.

Следует отметить, что в настоящее время существуют различные точки зрения на функциональный состав управления школой, что обусловлено сложностью самой управленческой деятельности, поэтому целесообразно рассмотреть мировой опыт организационных моделей управления школой.

Китай. В современном педагогическом опыте Китая существует много теорий, касающихся организационно-управленческих аспектов устройства школ. Одна из них предполагает, что права, обязанности, ответственность, интересы всех участников образовательного процесса и другие элементы системы управления должны быть равноправны [3]. Чтобы школа стала ведущим Центром развития личности ребенка, необходимо на практике воплотить новую образовательную парадигму: отказ от главной концепции «образование ради подготовки учащихся к экзамену» к идее — образование для развития личности каждого школьника».

Конечной целью организационно-управленческой деятельности школ Китая служит продвижение личностного развития каждого учителя: от его деятельности и профессионализма зависит уровень образованности и воспитанности обучающихся. Ведущая роль в этом процессе принадлежит руководителям школ, их идеологической установке: поощрение активной конкуренции, формирование основ самоуправления, создание условий для обновления и развития национальной системы образования [4].

Управление школами в Китае прошло длительный путь совершенствования. В современных школах управление представлено несколькими видами в зависимости от их местоположения: школы, подведомственные провинции, городу, уезду. Директора школ несут ответственность за организационно-управленческую деятельность перед управлением образования соответствующей ступени. Школьные администраторы в соответствии с требованиями реформы учебных программ обязательного образования осуществляют творческий подход к планированию, побуждению к взаимодействию в организационно-управленческой деятельности школы, к выполнению центральной задачи образования – качество воспитания человека. С этой целью, например, в школах Пекина при сохранении традиционной системы образовательного процесса реализуются новые управленческие технологии, которые направлены на стабильность и удовлетворенность в работе [5].

В Китае в каждом образовательном учреждении существуют три структуры, имеющие право на контроль и принятие решений, – это администрация, куда входят директор школы и его заместители, партийная организация и совет учителей и работников школы. Директор школы несёт полную ответственность за все направления деятельности коллектива: разработку учебных планов по каждому предмету и факультативу, организационную работу по семестрам и в учебном году, за подбор и расстановку кадров, нравственную и учебную деятельность учителей и учащихся. Кроме этого, в обязанности директора школы входят все хозяйственные вопросы, «управление финансами, прием и распределение учащихся по классам» [6]. Функции партийной организации в каждом учреждении связаны с обеспечением контроля и мониторинга. В соблюдении концепций демократического управления ведущее место занимает такая организационная форма, как «собрание представителей учителей (педсовет) и работников школы». В обязанности данной организации входят: защита членов коллектива, улучшение современной системы школьного образования, содействие в развитии правовой системы школы. В большинстве школ педагогические советы утверждают все проекты, направленные на долгосрочное планирование и сотрудничество с научными структурами.

Сингапур. На современном этапе Министерство образования Сингапура — основной регулятор школьного образования. Все государственные школы подчиняются этому органу власти, а все учителя — государственные служащие. Всего в Сингапуре насчитывается 359 образовательных организаций. В общем образовании 185 начальных и 143

средних школ, подавляющее большинство из них либо имеют государственную форму подчинения, либо форму управления, предполагающую государственную поддержку. В Сингапуре особое значение имеет партнерство с родителями. Родители — ключевые партнеры в обеспечении целостного образования, инициируют и поддерживают школьные программы, создают вместе со школами благоприятную среду для обучающихся. [7].

Исследователи отмечают, что в последние годы сингапурская система образования становится более гибкой и разнообразной. Цель развития состоит в том, чтобы предоставить обучающимся большой спектр для удовлетворения их различных интересов и способов обучения. Данный выбор, по мнению разработчиков, побуждает детей брать на себя большую ответственность за свое обучение.

Германия. Государственные школы ФРГ подчиняются местным органам власти: общинам, коммуна, которые являются школьными трегерами – учредителями. Школьные трегеры, как юридические или физические лица, несут правовую ответственность за организацию и выполнение функций управления в школе, вносят свой вклад в ее работу [8].

Директор школы в Германии назначается министром образования земли после согласования со школьным трегером. Трегером может быть учитель школы. Директором школы может быть учитель с большим стажем педагогической деятельности, способный к управленческой деятельности, он совмещает обязанности директора школы и преподавателя предмета [8]. Первостепенными обязанностями директора школы являются: - обеспечить условия для решения учебно-воспитательных целей школы; - повышать профессиональный уровень учителей, укреплять сотрудничество учителей, учащихся и их родителей; - назначать классных руководителей; - контролировать прием в школу, выпуск учащихся; - курировать деятельность совета школы; - вести подготовку учительских конференций - планировать и проводить экспериментальные работы; - подготавливать и включать в нормальный ритм работы молодых педагогов и студентов практикантов. Школьные законы ограничивают полномочия директора школы, разделяя ответственность с учительством, а также с учащимися и родителями.

Среди субъектов внутришкольного управления, разделяющих с директором школы обязанности и ответственность, центральное место занимают школьные конференции, созданные в качестве органа совместного решения важнейших вопросов учебно-воспитательной работы. О значимости учительских конференций во внутришкольном управлении говорится в школьных законах при определении первостепенных задач директора школы, роль которого совместно с конференцией создать благоприятные условия выполнения учебно-воспитательных задач и координировать работу по проведению в жизнь ее решений [9]. Несмотря на то, что выполнение решений учительских конференций находится под контролем и при активном участии руководителя школы, министр образования земли регулирует вопросы,

которые относятся к полномочиям преподавателей, а также в отношении задач, выводов и характера проведения конференций [9].

Соединенные Штаты Америки. Управлением образования штата занимается Совет директоров школьного округа. В эту структуру входят несколько человек, не имеющих прямого отношения к отрасли образования. Их выбирают на 3 года, и это не всегда специалисты от образования, но люди авторитетные и имеющие опыт управленческой деятельности. Они разрабатывают стратегию и направления развития образования [10].

Один человек из структуры управления, его должность называется «суперинтендент», непосредственно трансформирует на практику предложения «общественников», разрабатывает конкретные меры к их реализации и создает стратегические проекты, программы, нормативы. Это позволяет находить инновационные решения, привносит свежий взгляд на проблемы и позволяет выработать оптимальные пути развития системы образования.

Другой специалист Совета директоров школьного округа отвечает за материально-техническое обеспечение образовательных учреждений. Еще один директор из Совета отвечает за содержание учебной и воспитательной деятельности в целом. В его подчинении 5 специалистов: по начальной, средней, старшей школе, специалист по коррекционному (специальному) образованию и по учебным программам.

Каждый специалист по школам из Совета округа взаимодействует непосредственно с директором школы, принимает электронный вариант планов и аналитических отчетов, проводит инспектирование. Контракт с учителем заключается на 1 год не директором школы, а Школьным округом. До начала учебного года (в мае-июне) для директоров устраивается что-то вроде ярмарки, где они выбирают себе учителей. В каждой школе Школьным округом организуется консультативно-просветительская работа в течение 9 дней в учебном году. Она включает лекции, беседы, встречи с родителями, контрольные срезы-тесты и др. Кроме того, в каждой школе проходят регулярные заседания учителей-предметников (по аналогии с нашими методическими объединениями), знакомство с новыми методиками, учебниками, обмен опытом [10]. Также характерной чертой американской системы образования является ученическое самоуправление, которое стимулирует развитие демократического сознания у школьников.

Школьные Советы в странах ЕС. В подавляющем большинстве стран ЕС в школах созданы различные органы (Советы, Комитеты, Форумы, Комиссии -далее «Советы»), с помощью которых учителя, родители, ученики и местные органы управления образованием могут принимать участие в управлении школой [11]. Однако их задачи и полномочия существенно различаются. Принципиально можно выделить среди этих органов три категории:

- Органы с совещательной функцией (помогающие директору школы) -
Области деятельности этой категории органов в разных странах существенно

варьируют. В одних случаях у таких Советов есть полномочия только вносить предложения или высказывать мнение (например, в государственных школах фламандской общины в Бельгии, а также в Голландии и Норвегии).

В других странах Советы, помимо этого, имеют возможность принимать участие во внепрограммной активности (внешкольных мероприятиях), они способствуют педагогическим инициативам и образовательным мероприятиям (Образовательные советы в Люксембурге) [11].

В Австрии Школьный форум (младшая школа) и Комиссия школьного сообщества (средняя школа) в рамках общей тенденции усиления школьной автономии имеют право голоса в принятии решений по вопросам, которые относятся к программе школы, численности классов и расходованию финансовых средств [12].

В Шотландии Советы по школьному управлению (School Boards) с 1988 года в возрастающей степени участвуют в решении административных задач и вместе с руководителем школы отвечают за текущую работу школы [12].

Эти органы в разных странах-членах ЕС имеют весьма различные функции. В Греции Конференция учителей отвечает за организацию (порядок) работы школы, а также за обеспечение регулярных контактов между учителями и родителями. Во Франции Управляющий совет организует работу школы на средней и старшей ступенях и принимает программу школы [13].

В Италии Советы по младшей школе и Советы по средней и старшей школе решают финансовые вопросы, вопросы организации и планирования школьной жизни. В Дании Школьная конференция отвечает за порядок работы школы. Кроме этого, задача Школьной конференции - разработка программы школы и ее подача на утверждение муниципальному совету.

В Испании Consejo eskolar del centro инспектирует и управляет школьной жизнью. Он обеспечивает активное участие всей школьной общины в выборе руководителя школы. В Португалии действующий на уровне школы Conselho de Eskola выбирает и назначает руководителя школы, инспектирует работу школы и утверждает многочисленные документы, подготавливаемые педагогической конференцией (педагогическим советом) школы [13].

В Ирландии Школьные управляющие советы (Boards of management) действуют в качестве органа-посредника между школой и министерством. Они отвечают за управление школой, определение направления и задач школы, и, в особенности, за прием на работу учителей и иных сотрудников.

В Швеции многие муниципальные органы управления учредили или предложили учредить некий род Советов, с помощью которых должно быть обеспечено участие родителей в управлении. Задачи учрежденных Советов варьируются в разных коммунах. Самая частая форма участия родителей - Родительский совет.

В Финляндии могут быть учреждены Управляющие советы, которые главным образом заботятся о поддержании связей сотрудничества между родительским домом и школой [14].

Описанные здесь органы управления организацией образования отличаются друг от друга, в том числе и в плане своего состава: в то время, как

родители представлены во всех органах, представители местных органов управления образованием приглашаются не всегда. В Греции, Испании, Франции и Португалии, т.е. в странах с централистским характером школьного управления, а также в Англии, Уэльсе и Северной Ирландии в Советах представлены как родители, так и работники управления [15].

На сегодняшний день в Казахстане существуют несколько видов управления организацией образования. Уполномоченный органом в сфере образования является – Министерство просвещения, которое обеспечивает соблюдение конституционных прав и свобод граждан в области образования; реализует единую государственную политику в области образования, осуществляет межотраслевую координацию, разрабатывает и реализует международные программы в области образования и науки; осуществляет образовательный мониторинг и информационное обеспечение системы управления образованием, утверждает правила организации и функционирования объектов информатизации в области образования [16].

С января 2021 года изменена система управления в сфере образования. Все районные и городские отделы образования переданы областям. [17].

Основное новшество данной модели состоит в изменении подотчетности и подконтрольности отделов образования от районных и городских акиматов напрямую управлениям образования областей. Основание для таких изменений предусмотрено пунктом 3–1 статьи 6 Закона РК «Об образовании». Такое изменение структуры подчинения соответственно затрагивает бюджетную систему (оплата труда работников, строительство, ремонт и содержание организаций образования, размещение государственного заказа, находящегося в компетенции местных исполнительных органов), при которой все финансовые вопросы передаются от местных акиматов на областной уровень управления образования. Принятое решение позволяет формировать единую образовательную политику вне зависимости от локации, ресурсных и финансовых обстоятельств каждого населенного пункта или районного центра, оперативное и централизованное снятие региональных проблем и диспропорций. Другим нововведением станет решение кадровых вопросов в системе регионального управления образованием. Это внесет оперативность и стратегическое планирование в региональную структуру образовательной политики.

Образовательная деятельность школы осуществляется в соответствии с Законом РК «Об образовании», Трудовым кодексом РК, Государственной программой развития образования, ГОСО, Правилами об аттестации педагогических работников, инструктивными письмами и приказами МОН РК, типовыми правилами о деятельности организаций образования РК. Администрация представлена руководителем школы – директором, осуществляющим непосредственное руководство организацией образования, заместителями и педагогическим составом организации образования.

Назначение директоров школ осуществляется по новой системе. В настоящее время будущие директора школ параллельно с теоретическими знаниями должны владеть основными принципами образовательного

менеджмента, иметь практические навыки по эффективному развитию организаций среднего образования. После прохождения формальных процедур по подготовке необходимых документов в конкурсе, директора школ должны получить одобрение попечительского совета школы. Также попечительский совет определяет стратегическое направление развития школы, рассматривает другие кадровые и финансовые вопросы, которые, после положительного заключения попечительского совета, реализуются директором школы. При этом школам необходимо размещать на своих официальных ресурсах полную информацию о благотворительной помощи.

Руководитель организации один раз в три года проходит обязательную процедуру аттестации, которая состоит из национального квалификационного тестирования (1 раз в год бесплатно); квалификационной оценки; комплексного аналитического обобщения результатов деятельности и собеседования на заседании аттестационной комиссии с презентацией деятельности [18]. Аттестация руководителей проводится в соответствии с пунктом 5 статьи 44 Закона Республики Казахстан от 27 июля 2007 года «Об образовании» (в редакции приказа Министра образования и науки РК от 31.03.2022 № 121).

Регулярная оценка профессиональных управленческих компетенций руководителя организации образования - базовая процедура, необходимая для эффективного функционирования технологий управления всей организацией образования и педагогическим коллективом. Аттестация директора школы, выраженная в требованиях и ожиданиях общества выступает внешним источником его развития. Вызванная извне потребность в дальнейшем поддерживается личным источником активности (убеждения, чувством долга, ответственности, профессиональной чести, здорового самолюбия). Эта потребность стимулирует систему действий по самосовершенствованию.

С этого учебного года введена система ротации руководителей организаций образования [19], которая является важной составляющей механизма управления школьным коллективом и карьерой его руководителя. Ее суть состоит в горизонтальных перемещениях руководителей организаций образования с целью повышения квалификации руководителя, повышения уровня его профессионализма и совершенствования стиля управленческой деятельности.

Система ротации руководителей организаций образования даст возможность определить и оценить личные качества руководителя, его умение адаптироваться к новой среде. Регулярная сменяемость руководителей организаций образования приведет к осознанию педагогическим коллективом школы того, что организация образования, как и вся отечественная система образования, должна быть адаптивна к меняющимся условиям, что в свою очередь предполагает готовность к личным изменениям каждого педагога.

В настоящее время в отечественных организациях среднего образования преобладают сегментная, линейная и очень редко, к сожалению, коллегиальная структуры организации управления.

Сегментная организация. Она представляет собой типичную бюрократию (строгую субординацию). Отличительной характеристикой такой организации является наличие авторитарного лидера. Сегментная модель состоит из некоторого количества секторов, курируемых заместителями руководителя организации образования, слабо связанными друг с другом по роду своей деятельности. Структура управления подчеркнута иерархична: директор управляет, общаясь, в основном, с заместителями. Он ответствен перед управлением образования за все, что происходит в школе, и исполняет главным образом административные функции: обеспечивает организацию образования оборудованием, финансами, подбором кадров, надзором за состоянием здания школы, соблюдением законодательства. Внесение изменений происходит в результате беседований директора с заместителями. В дальнейшем именно они общаются с учителями по поводу формальных вопросов деятельности.

Заместители являются ассистентами директора, поддерживающими проводимую им линию работы. В организационном смысле большой значимости у них нет, и для решения своих вопросов педагоги обращаются непосредственно к директору. Основной характеристикой данной модели является автономная позиция педагогического состава, проявляющаяся в разнообразии методик подготовки к уроку, стиле работы, оценке знаний обучающихся.

Организация образования с такой организацией управления чаще всего не способна достичь прогрессивных изменений. Введение серьезных инноваций в школе с такой структурой затруднено.

Достоинством (при сильном руководителе) школы с такой организационной структурой является:

1) автономность: учитель-предметник имеет максимальную свободу в выборе средств и методов обучения. Директор и коллеги редко вмешиваются в процесс его работы;

2) стабильность: межличностные и деловые взаимоотношения в формальных системах «учитель—учитель» и «учитель—обучающийся» стабильны.

3) результативность: образовательная деятельность имеет высокие показатели за счет ориентации на нормативы и стандарты обучения;

4) невозможность оперативной корректировки качества образования. Неудовлетворительная работа части педагогического состава может быть скрыта, а неуспешность обучающихся будет отнесена на счет плохого набора последних.

Недостатком является слабая коммуникация. Педагоги мало осведомлены о деятельности коллег, отсюда — минимальная возможность для обмена опытом и улучшения взаимоотношений в коллективе.

Линейная организация. Здесь, кроме вертикального подчинения, основанного преимущественно на оценке труда работников администратором, имеются горизонтальные связи между руководителями подразделений (завучами) и педагогами (методическими объединениями). Предметные объединения учителей существуют в форме совещаний и консультаций, рабочих групп. Методические объединения берут на себя некоторые управленческие функции, чаще связанные с учебным процессом и реализуемые наиболее подготовленными учителями, прошедшими специальные курсы.

Директор выступает как лицо, ответственное за реализацию школьной стратегии, одобренной министерством просвещения, управлением образования. Стратегия касается не только материальных и ресурсных возможностей (как в сегментной), но и общих вопросов образования, которые выносятся на обсуждение в педагогическом коллективе. На первой стадии выработки стратегии директор ищет поддержки у заместителей и руководителей организационных подструктур (методической, информационной и психологической служб). В системе работы школы их роли и задачи четко определены. Стабильность в работе школы обеспечивается путем взаимного контроля. Благодаря ему сокращается число ошибок в работе и поддерживается взаимопонимание. Дух и чувство справедливости находят свое место в системе ценностей линейной организации. Принимают решения в основном директор и его заместители, педсовет обладает небольшой совещательной властью. Заместители отчитываются о проделанной работе перед директором. При линейной организации нередки случаи, когда авторитет заместителя превышает авторитет директора организации образования. Как правило, сам заместитель понимает это и пытается такое положение замаскировать.

Линейная организационная структура дает возможность применять дифференцированное обучение и интенсивное управление. Благодаря этому способность организации образования к изменению увеличивается. Оно становится открытым для получения помощи от внешнего консультанта (методиста, ученого, коллеги из другого города или страны).

В качестве достоинств линейной организации можно назвать следующие:

1) возможность проведения изменений: относительная гибкость организационной культуры позволяет в короткие сроки улучшить производственные отношения, если это необходимо для решения стратегических задач школы.

2) демократичность управления: элементы коллегиальности в управлении позволяют делегировать часть управленческих функций заместителям, руководителям подразделений и активным педагогам.

Как недостаток следует рассматривать ослабление независимой позиции учителей. Линейная организация с четким подчинением и консультационной структурой может расцениваться учителями как угроза их автономии. В такой ситуации учителя могут препятствовать проведению объединяющих советов и групповых консультаций. Другим недостатком является рассогласование деятельности администрации и сотрудников. Педагогам иногда кажется, что администрация «витают в облаках» с ее новыми проектами, а остальные сотрудники выполняют за нее черновую работу.

Коллегиальная организация. Это еще пока мало распространенный в Казахстанской системе среднего образования тип организации, в котором большое значение придается всем процедурам принятия решений. Межличностная связь между различными сторонами жизни организации образования (вертикальными и горизонтальными) в комбинации с принципами поиска согласия составляют ядро данной модели. Коллегиальная модель обладает гораздо большим потенциалом развития, чем сегментная и линейная.

Принципом выработки решений является консенсус, гарантирующий, что каждый педагог данной организации образования в целом согласен с принимаемым решением и готов отвечать за его последствия. Высший орган по выработке стратегии в коллегиальной организации — собрание, в котором принимают участие руководители методических объединений, директор и его заместители (методический и школьный советы).

Почти все образовательные секции в такой организации построены горизонтально (учебные параллели, группы профильного обучения, методобъединения). Внутри каждой секции учитель занимает относительно автономную позицию: в своих подходах к обучению он не обязан строго придерживаться правил, регулирующих работу. Овладение обучающими методами и их внедрение занимает значительную часть профессиональной деятельности педагога.

Предметные методические объединения выполняют стратегическую функцию во всем, что касается преподавания предмета (выбор учебной программы, методов преподавания учебного материала, содержания проверочных работ, выработка норм оценки). Предметные методические объединения довольно автономны. Когда члены объединения достигают согласия по какому-либо вопросу, для них является нормой и согласие директора с выработанными ими решениями. Руководитель школы вмешивается только в том случае, если решения различных методических групп противоречат друг другу или общей стратегии организации образования.

Внутри методобъединений действует хорошо налаженная система профессионального соконсультирования. Предмет консультационных встреч — улучшение и развитие методов работы в классах с различным уровнем обучения, подготовка и проведение интегрированных уроков и учебных курсов. Работа методобъединений основана на человеческих ценностях образования. Коллективные обсуждения постепенно становятся условием

профессионального роста педагогов, обеспечивающим обмен эффективным опытом обучения.

Руководство школой базируется на принятии и одобрении. Директор выступает как «первый среди равных». Самым важным координационным механизмом коллегиальной модели является сильная структура, основанная на взаимных договоренностях.

Достоинства такой организации:

1) профессионализм, основанный на постоянной заботе о повышении качества обучения при ориентации на гуманистические ценности образования.

2) коллективные консультации: групповые обсуждения вопросов образовательного процесса повышают деловую сплоченность педагогического коллектива и содействуют формированию общей концепции развития организации образования.

Совершенствование менеджмента системы образования предполагает создание в организациях образования коллегиальных органов управления, что подчеркивает необходимость внедрения принципов корпоративного управления: коллегиальность в управлении, самостоятельность в осуществлении деятельности, подотчетность по результатам деятельности, прозрачность деятельности, ответственность. Готовность педагогов и администрации организации образования к реализации корпоративного управления становится условием успешности развития образовательной системы Казахстана.

2. Мотивация деятельности и принципы педагогического менеджмента

Ключевую роль в современной организации играет человеческий фактор: эффективное управление человеческими ресурсами обуславливает рыночную устойчивость организации, успешность ее функционирования, продуктивность развития. В системе образования ценность человеческого фактора возрастает в связи с высоким духовным, интеллектуальным и творческим потенциалом педагогических и руководящих работников [20].

Уровень мотивации персонала образовательной организации прямым образом связан с качеством обучения. Это является главным фактором, определяющим ее конкурентоспособность.

Создание условий для развития личности, обладающей значительно большей, чем ранее, мерой свободы и ответственности становится основной задачей системы образования. Решение этой задачи возможно путем осуществления мотивационного подхода к управлению, при котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию творческой, производительной, инициативной деятельности всех субъектов образовательного процесса.

Несмотря на значительные достижения в области разработки теоретических моделей, исследования специфики трудовой мотивации персонала организации образования пока не отвечают актуальным задачам.

Существующие в организациях образования системы мотивации во многом не соответствуют современным представлениям о рыночной экономике, не учитывают интересы субъектов труда, носят упрощенный, уравнилельный характер и не способствуют полной реализации профессиональных и квалификационных качеств работника, росту результативности его труда, а следовательно, и максимальному повышению эффективности деятельности.

Профессиональная мотивация представляет собой систему внешних и внутренних побуждений, которые вызывают трудовую активность работника, направляют ее на достижение профессиональных целей.

В отечественной науке особенности труда педагога рассматриваются при изучении профессионализации личности педагога. Развитию мотивационной сферы в процессе профессионального становления личности уделяется большое внимание в трудах казахстанских ученых: А.А.Алтайбек, Д.Н.Билялов, Е.В.Колос, А.К.Омарбекова, М.К.Орунханов, А.М.Рахимжанов и др. [21].

Структуру мотивации составляют потребности, притязания, стимулы, мотивы, установки, оценки. В зависимости от этих составляющих (мотивационных доминант) у человека вырабатывается определенное поведение в отношении того или иного стимула, потребности, ожидания.

Современным руководителям необходимы различные методики по мотивации и стимулированию персонала организаций, поскольку даже самые совершенные технологии, благоприятные внешние условия и смелые идеи не могут обеспечить нужной эффективности функционирования организации без хорошо подготовленного, мотивированного на достижение целей организации персонала.

С 1 января 2020 года в Казахстане вступил в силу закон о статусе педагога, в котором признается особый статус педагога, обеспечивающий условия для осуществления им профессиональной деятельности.

По принятому закону работодатель обеспечивает педагогу условия для осуществления им профессиональной деятельности в соответствии с трудовым законодательством Республики Казахстан и не допускает привлечение педагога к видам работ, не связанным с его профессиональными обязанностями, не имеет права требовать у него отчетности либо информации, не предусмотренной законодательством РК, не имеет права проводить лишних проверок, и, на конец, не может возлагать на педагога обязанности, не относящиеся к его профессиональной деятельности.

С вступлением в силу Закона «О статусе педагога» повысился статус педагога с одновременным усилением требований к его профессиональной деятельности. Теперь воспитатели уравниены в правах с педагогами. Это выразилось в оплате педагогического мастерства и увеличении длительности отпуска. И у педагогов появился стимул для повышения профессионального развития. С внедрением нормативных документов педагоги получают новые права и возможности.

Также в 2020 году приказом Министра образования и науки РК были внесены изменения в Правила присвоения звания «Лучший педагог» [22]. С прошлого года заявки, материалы для участия в конкурсе принимаются в электронном формате. На звание «Лучший педагог» могут претендовать учителя, которые работают в организациях образования и имеют непрерывный педагогический стаж не менее пяти лет на момент представления документов. В рамках конкурса будут учтены вклад педагога в развитие образования, результативность деятельности педагога и его профессиональное мастерство.

В этом году утверждены постановлением Правительства Республики Казахстан Правила привлечения лучших педагогов с соответствующим пакетом мер поддержки для регионов, имеющих дефицит учителей (от «13» июня 2022 года № 390) [23]. Правила разработаны в целях реализации поручения Президента Республики Казахстан, данного на заседании Мажилиса Парламента Республики Казахстан от 11 января 2022 года «Уроки «трагического января»: единство общества – гарантия независимости».

Целью данного нормативного документа является улучшение качества образования путем создания в региональных системах образования устойчивой модели привлечения и удержания квалифицированных и мотивированных педагогов, т.е. предоставить равный доступ к качественному образованию. Задача будет достигнута через разработку системы отбора педагогов и привлечения, предоставляя пакет стимулирующих мер их поддержки, а также предусмотрено профессиональное развитие педагогов через повышение квалификации и учебно-методическое сопровождение.

С учетом этого полагаем, что принципами мотивационного воздействия руководителя на персонал являются вариативность (использование различных способов удовлетворения потребностей персонала с различными мотивационными предпочтениями), культуросообразность (обязательность оптимального сочетания методов мотивационного воздействия руководителя на персонал с учетом культурных традиций, сложившихся в организации образования), компетентность и ресурсообеспеченность (учет уровня профессиональной компетентности педагогов, особенностей и стиля их взаимоотношений, а также материально-финансовых и других ресурсов организации образования) [24].

Цели развития персонала организации среднего образования можно описать следующим образом:

- повысить трудовой потенциал работников для решения задач в области функционирования и развития организации;
- повысить эффективность труда работников;
- снизить уровень текучести персонала;
- подготовить необходимые руководящие кадры;
- воспитать молодых способных сотрудников;
- адаптировать персонал к новым технологиям;
- повысить удовлетворенность трудом сотрудников.

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации система обучения и развития педагогов может реализовываться в разных форматах. Самые распространенные из которых – групповое, индивидуальное обучение и дистанционное обучение.

Существуют препятствия, не позволяющие педагогам в полной мере реализовать свой потенциал и проявлять творческий подход в работе. Одно из них - недостаточное внимание к развитию и обучению педагогов. Обучение педагогов представляет собой развитие их профессиональных знаний и навыков с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией школы. Соответственно, вкладывая средства в развитие персонала, организация, таким образом, платит за возрастающий уровень эффективности его труда, отражающийся на качестве и результатах образования.

Однако, чтобы поставленные управляющей подсистемой цели достигались и их подчиненными, недостаточно просто выбрать формат обучения и создать соответствующую программу для педагогических работников. Необходимо помнить о некотором парадоксе: руководитель, желающий повысить уровень мотивации своих сотрудников, должен создать систему обучения и развития персонала, для эффективной работы, которой нужно мотивировать сотрудников к получению новых знаний и навыков с помощью этой системы.

Практически никогда сам процесс обучения не является основой и единственной мотивацией работника, а вот результат, которого он сможет достичь, пройдя программу обучения – основной стимул к развитию педагога как специалиста. Существуют факторы, влияющие на уровень мотивации педагогов к обучению (рисунок 1).

Рисунок 1. Факторы, положительно или отрицательно влияющие на уровень мотивации педагогов к обучению и развитию



На первую и вторую группы факторов повлиять не получится, а вот с третьей группой вполне можно и нужно работать. Чтобы повысить мотивацию педагогического персонала к обучению следует придерживаться некоторых рекомендаций:

1. Обозначение материального стимула (необходимо показывать реальные материальные выгоды после прохождения обучения);

2. Снижение стресса (создать положительную атмосферу в организации и правильно выбрать для этого время, следует привлекать педагогов к обучению на добровольной основе);

3. Повышение организационной культуры (нужно дать понять сотрудникам, что они не тратят время впустую, а наоборот, приобретают знания, которые пригодятся им в дальнейшем);

4. Обеспечение психологической поддержки со стороны руководства (следует одобрять стремления к развитию своего персонала) [25].

2.1 Модель управления мотивацией персонала в организации образования

Управление педагогическим персоналом выступает как одно из важнейших направлений стратегического управления в современной организации образования, так как в условиях инновационной экономики и модернизации образования роль педагога возрастает, а к его способностям, уровню знаний и компетенций предъявляются все более высокие требования [10].

Управление персоналом образовательной организации включает многие мотивационные составляющие, такие как кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально - психологические аспекты управления.

Модель мотивации существует в каждой организации. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительному труду, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей системы. Мотивация – процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им [26].

В комплексе мотивацию можно рассматривать как вид управленческой деятельности. Следовательно, чтобы мотивировать своих работников, руководителю надо определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить для работников способ удовлетворить эти потребности через хорошую работу.

Рассматривая мотивацию как одну из функций управления персоналом, можно выделить четыре функции самой мотивации, которые проявляются у человека в трудовой деятельности:

- 1) побуждение к действию (побуждающая функция);
- 2) направление деятельности (направляющая функция);
- 3) контроль (контролирующая функция);
- 4) поддержание поведения (регулирующая функция).

Введение новой системы оплаты труда в организациях образования актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда педагогов в организациях образования.

Постановлением Правительства РК от 24 декабря 2018 года внесены изменения в систему оплаты труда гражданских служащих, работников организаций, содержащихся за счет средств государственного бюджета, работников казенных предприятий, а также изменения были внесены в Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 11 мая 2020 года № 191 «Об утверждении Правил исчисления заработной платы педагогов государственных организаций» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 12.01.2022 г.).

В частности, изменения коснулись педагогов, реализующих учебные программы по обновленному содержанию образования. Им предусмотрена доплата до 30 процентов. Дополнительная плата стала прибавкой к основному окладу с учетом фактической нагрузки работника. Кроме этого, преподавателям, реализующим образовательные программы начального, основного и общего среднего образования и имеющим квалификацию педагогического мастерства: педагог-мастер, педагог-исследователь, педагог-эксперт, педагог-модератор. Этим специалистам предусмотрена доплата за квалификацию педагогического мастерства от 30 до 50 процентов. Порядок и условия установления надбавки будет определяться уполномоченным органом в области образования [27].

Согласно статье 13 Закона РК «О статусе педагога», с 2020 г. введен новый порядок присвоения квалификационной категории для педагогов. Педагоги должны сдать Национальное квалификационное тестирование (НКТ), по результатам которого присваивается категория и осуществляется надбавка к заработной плате.

Проходя НКТ, педагоги совершенствуют свои теоретические знания, что, в свою очередь, способствует улучшению качества знаний, преобразованию уроков с помощью новых методов. Педагоги получили возможность проверить свои знания, пройдя пробное тестирование. Повышение заработной платы повлияло на заинтересованность педагогов, они стали более активны. У педагогов появилась возможность проходить курсы повышения квалификации по своему выбору.

Регионы республики также внедряют дополнительные меры поощрения педагогов школ. Так, в Павлодарской области учредили региональную премию и нагрудной знак «Павлодар облысы білім саласына қосқан үлесі үшін». Предусматривается ежегодно 50 наград. Для объективности отбора педагоги разделены на категории: педагоги сельских школ, педагоги городских школ и педагоги специализированных школ, педагоги дополнительного образования, колледжей и других организаций образования. Это связано с созданием возможности поощрения педагогов обычных школ, которые не смогут конкурировать с педагогами специализированных школ, к примеру, по критерию «подготовка победителей республиканских и международных олимпиад» и др.

Таким образом, необходимо отметить, что при оценке труда в организации образования учитываются следующие показатели:

- качественное выполнение функциональных обязанностей согласно должностной инструкции;
- проявление творческой инициативы, самостоятельности, ответственного отношения к профессиональному долгу;
- выполнение особо важной для школы работы;
- активное участие в мероприятиях, проводимых в школе;
- руководство внеурочной деятельностью обучающихся;
- успешное выполнение плановых показателей;
- совершенствование форм и методов обучения и воспитания;
- активная работа с общественными, спортивными организациями, творческими союзами, ассоциациями по проблеме образования;
- подготовка призеров предметных олимпиад, конкурсов, конференций научного общества учащихся, спортивных соревнований (районные, городские, областные), всероссийского уровня;
- методическая работа, обобщение передового педагогического опыта в образовательном процессе;
- работа по написанию учебных программ, курсов, пособий, проектов;
- активное участие в общественной жизни школы;
- эффективная работа с родителями обучающихся.

Все показатели учитываются при разработке критериев распределения стимулирующих выплат работникам организации образования.

Оценка персонала – процедура определения количественных мер соответствия работником своей должности. Как уже говорилось выше, это очень трудная процедура для руководителя организации, так как необходимо как можно объективнее оценить профессиональную компетентность своих сотрудников. Профессиональная компетентность – готовность работника к осуществлению профессиональной деятельности, включающей овладение предметными, методическими и психолого-педагогическими знаниями.

Исходя из этого, оценка работнику дается не только директором организации образования, но и самим работником, администрацией, оценивающих разные виды и направления деятельности работника.

Постоянные стимулирующие выплаты могут быть скорректированы. Решение о снижении размера постоянных стимулирующих выплат, а также их отмене принимается администрацией школы, по согласованию с профсоюзным комитетом, и оформляется приказом руководителя организации образования [28].

Установленные работникам выплаты могут быть уменьшены или отменены в случаях: окончания срока их действия; окончания срока выполнения дополнительных работ, по которым были определены доплаты; отказа работника от выполнения дополнительных работ, за которые они были определены; длительное отсутствие работника по болезни, в связи с чем, не могли быть осуществлены дополнительные работы, определенные в доплатах, или отсутствие работника повлияло на результативность выполняемой работы; невыполнения возложенных обязанностей; ухудшение качества работы по основной должности; в связи с изменением (облегчением) условий

труда; по другим причинам, признанным существенными для принятия решения по уменьшению или отмене выплат.

Установление стимулирующих выплат на определенный срок работникам из средств стимулирующего фонда осуществляется экспертным советом, образованным в школе с обязательным участием в нем представителя профсоюзной организации, членов администрации, педагогов, руководителей методических объединений. В школе педагогическим работникам устанавливаются показатели эффективности деятельности. Каждому показателю эффективности деятельности категорий работников организации образования, устанавливаются индикаторы измерения. Каждый индикатор измерения оценивается максимальным количеством баллов. Сумма баллов по индикаторам измерения дает итоговое количество баллов по одному показателю. Общая сумма баллов по показателям эффективности деятельности составляет максимальное количество баллов по определенной категории работников [28].

Оценочный лист заполняется на каждого работника школы, в котором указываются показатели эффективности его деятельности. Оценивание индикаторов показателей производится в два этапа: в первую очередь – самим работником и курирующим данное направление деятельности заместителем директора. В случае выявления в оценочном листе расхождений в оценках одного и того же индикатора, администрация принимает меры по приведению оценки к одному значению (переговоры, уточнение расчетов и данных в первичных документах и другое). В случае расхождения мнений членов экспертного совета решение принимается большинством голосов путем открытого голосования при условии присутствия не менее половины членов совета. В случае равного количества голосов при голосовании, председатель экспертного совета имеет право на два голоса.

В установленные сроки (три дня) администрация готовит и выносит предложения на обсуждение в экспертный совет (аналитическую информацию и оценочные листы показателей деятельности работников организации образования).

Расчет стоимости одного балла для исчисления суммы стимулирующей надбавки вычисляется по следующему алгоритму: устанавливается сумма средств, выделенных на стимулирующую надбавку; подсчитывается общее количество набранных баллов по всем категориям работников; производится расчет стоимости одного балла по формуле: сумма средств, выделенных на установление стимулирующей надбавки, делится на количество баллов [28].

Установление стимулирующих выплат на определенный срок производится один/два раза в год. Стимулирующие выплаты, устанавливаемые работнику с учетом критериев и индикаторов на определенный оценочный период, меняются в каждом периоде в зависимости от количества набранных баллов и стоимости одного балла. Основными критериями для оценивания итогов труда педагогических работников и установления надбавок стимулирующего характера являются следующие: организация и качество процесса обучения; работа с одаренными

детьми/детьми с ООП; профессиональный рост педагога, обобщение опыта; оценка исполнительской дисциплины педагогического работника; работа классного руководителя (таблица 1).

Таблица 1. Критерии для оценивания итогов труда педагогических работников и установления надбавок стимулирующего характера

№	Индикаторы	Цена индикатора, балл
1	Результативность работы по реализации образовательной программы.	5
2	Разработка, апробация, освоение нового курса/программы	0-2 (1 б. за большее кол-во программ)
3	Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями	1
4	Своевременность предоставления рабочей программы для утверждения	1
5	Своевременная корректировка рабочих программ	2
6	Своевременная и качественная подготовка УМК	3
7	Отсутствие неудовлетворительных итоговых показателей по предмету, где преподает учитель (баллы ранжируются в соответствии со степенью трудности каждого предмета)	1-11
8	Положительная динамика по отсутствию неуспевающих	0-3
9	Индивидуальные образовательные траектории по работе с одаренными уч-ся (подготовка уч-ся к конкурсам, олимпиадам)	1
10	Индивидуальные образовательные траектории по работе с обучающимися с ООП	2
11	Обеспечение выполнения календарного графика	0-2
12	Работа без представления листов нетрудоспособности	2
13	Оперативное замещение уроков временно отсутствующих учителей	1 – 1-5 уроков
14	Индивидуальные дополнительные занятия с обучающимися	1
15	Соответствие содержания рабочей программы	1
16	Своевременная и качественная сдача отчетности по предмету в учебную часть	1
17	Своевременная и качественная сдача анализов контрольных работ, административных работ, пробных ЕНТ	1

Наличие системы мотивации в организации не означает ее реальное действие на персонал. Система мотивации будет способствовать только тогда, когда в организации функционирует мотивационная среда. Мотивационная среда на материальной основе помогает стабилизировать текучесть персонала из организации. Мотивационная среда на основе нематериальной мотивации

направлена на увеличение эффективности деятельности сотрудников организации. Мотивационная среда организации – это условия, которые оказывают влияние на успешную деятельность сотрудников по достижению поставленных целей и задач.

Можно выделить пять групп педагогических работников (таблица 2) с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы в организации образования [28].

Учет преобладающих мотивационных доминант в трудовом поведении педагогических работников позволит сформировать эффективную систему мотивации организации образования. Система мотивации в организации образования должна включать комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности педагога с легально закрепленными результатами деятельности организации образования в целом.

Таблица 2. Мотивационные доминанты деятельности педагогических кадров в организации образования

Группа	Мотивационная доминанта	Сущностная характеристика в поведении педагога	Стаж
I группа	доминирование внутренней мотивации	стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу	от 2 до 10 лет,
II группа	доминирование внутренней и внешней положительной мотивации	стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие	после 15 лет
III группа	доминирование внешней положительной мотивации	ориентируются на внешние оценки своей деятельности, весьма чувствительны к материальным стимулам	Все стажевые группы
IV группа	доминирование внешних положительных и отрицательных мотивов	ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку учителя этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики	менее 5 лет, от 10 до 20 лет
V группа	доминирование внешних отрицательных мотивов	отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в	свыше 20 лет, пенсионеры, продолжающие трудиться

		педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в организации образования, психологическому климату в нем	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Таким образом, следует отметить, что практическое применение новой системы оплаты труда в общеобразовательных организациях: позволяет стимулировать работу педагогических работников, повысить эффективность трудовой деятельности, устранить «уровниловку» и оплачивать работу по факту выполнения (соотносить с результатами труда персонала организаций образования), сделать оплату труда более объективной (так как критерии разрабатываются и принимаются всем трудовым коллективом) и по возможности свести до минимума элемент субъективизма в оценке работы педагогических работников [29].

Четкая регламентация трудовой деятельности и своевременный мониторинг позволяют составлять рейтинг педагогических работников организации образования, который наглядно демонстрирует достижения и недостатки трудовой деятельности. От эффективности действующей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности педагогических работников во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге положительно повлияет на конечные результаты всей образовательной деятельности организации.

3. Мониторинг текущего состояния

В настоящее время в Казахстане проводятся курсы повышения квалификации для руководителей и педагогов организаций среднего образования в области менеджмента, лидерства, управления конфликтными ситуациями. С 2018 по 2020 гг. краткосрочные курсы для руководящих кадров по усовершенствованию менеджмента организаций среднего образования прошли 45 913 педагогов и работников общеобразовательных школ.

Курсы проводятся на базе АО НЦПК «Орлеу»; ЧУ «ЦПМ» АОО «НИШ»; НАО им. И.Алтынсарина; ИПиПК «БІЛІМ»; КГУ «Центр МР и ИТ в сфере образования» КГУ «Управление образования акимата СКО»; ТОО «Академический центр. Start».

На базе НЦПК «Орлеу» за 1-е полугодие 2022 г. прошли курсы повышения квалификации 444 руководителя организации образования и 338 заместителей руководителя. В 2021 году 80-часовые курсы для руководителей организаций среднего образования по дистанционному менеджменту прошли 1780 директоров и заместителей директоров школ; по лидерству и менеджменту в условиях модернизации образования – 420.

НЦПК «Орлеу» подготовили для повышения управленческих компетенций руководителей организаций образования следующие программы курсов повышения квалификации:

- «Инновационный менеджмент в условиях перехода на подушевое финансирование»;
- «Современные подходы в управлении воспитательным процессом в условиях обновления содержания образования»;
- «Инновационный менеджмент в контексте цифровой трансформации»;
- «Лидерство и менеджмент в условиях модернизации образования»;
- «Педагогический менеджмент в условиях дистанционного обучения».

2. С 2018 по 2020 гг. в ЧУ «ЦПМ» АОО «НИШ» 3896 директоров школ и их заместители прошли курсы повышения квалификации. В 2020 году на базе «ЦПМ» АОО «НИШ» 496 директоров школ, 500 заместителей директоров школ по воспитательной работе повысили свои управленческие компетенции.

ЧУ «ЦПМ» АОО «НИШ» разработаны следующие программы курсов повышения квалификации в области управления организацией среднего образования:

- «Инновационный менеджмент в управлении школой»;
- «Управление конфликтными ситуациями в организациях образования».

Сотрудниками Национальной академии образования им. И.Алтынсарина разработаны Программы курсов повышения квалификации для руководителей школ и их заместителей, и проведено соответствующее обучение по теме «Менеджмент в образовании» и «Менеджмент в образовании как основа эффективного управления образовательным процессом в современных условиях». Курсы прошли 2600 руководителей.

ИПиПК «БЛПМ» проводит курсы для руководителей организаций образования по программам «Менеджмент в образовании. Проектирование и реализация организационно-педагогической деятельности руководителя организации среднего образования» и «Менеджмент в образовании. Проектирование и реализация организационно-педагогической деятельности руководителя дошкольной организации».

Повышение квалификации педагогов преследует цель повышения профессионального мастерства, как самого учителя, так и всего коллектива в целом. Повышение квалификации — это образовательный процесс педагогов, который нужно проводить систематически. Практика показывает, что разрозненное прохождение курсов не дает достичь положительного эффекта в пополнении багажа знаний в усовершенствовании педагогической деятельности.

На сегодняшний день реформирование образования кардинально меняет статус педагога, его образовательные функции. Соответственно, изменениям подлежат и требования к его профессионально-педагогической компетенции, к уровню его профессионализма, к качеству обучения.

Сбор данных о наиболее значимых характеристиках качества образования, их обработки, анализа и интерпретации с целью обеспечения общества и системы образования достоверной, достаточно полной и

дифференцированной по уровням использования информацией о соответствии процессов и результатов образования нормативным требованиям, происходящих переменах и прогнозируемых – составляющие образовательного мониторинга.

В настоящее время развитие технологии мониторинга идет на двух уровнях: государственном - в соответствии со ст. 7 «Информационное обеспечение органов управления системой образования» закона Республики Казахстан от 27 июля 2007 года № 319-III «Об образовании» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.09.2022 г.) и на уровне каждой организации образования - в соответствии с ее управленческой культурой [30].

Также на государственном уровне мониторинг системы образования регулируется приказом Министра образования и науки от 12 ноября 2014 года № 459 «Об утверждении Правил осуществления образовательного мониторинга» (в редакции Приказа Министра образования и науки Республики Казахстан от 20.12.2021 г. № 521) который закрепляет Правила осуществления мониторинга системы образования и перечень обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу [31].

Результаты проведенного анализа состояния и перспектив развития системы образования ежегодно публикуются на официальных сайтах органов государственной власти, местных исполнительных органов, Управлений образования в сети Интернет в виде Национального доклада, итоговых отчетов.

На государственном и региональном уровнях речь, как правило, идет о комплексном *квалиметрическом мониторинге*. Такой мониторинг осуществляется на основе:

- данных статистического наблюдения, обследований, в том числе социологических, деятельности общеобразовательных организаций;
- информации, размещенной на официальных сайтах организаций образования в информационно-телекоммуникационной сети Интернет;
- информации, опубликованной в средствах массовой информации;
- информации, поступившей в Министерство просвещения, Управления образования;
- результатов массовых стандартизированных педагогических измерений, таких как МОДО, итоговая аттестация 9/11-го классов и ЕНТ по окончании школы.

Квалиметрический мониторинг следует понимать как непрерывное стандартизированное наблюдение за образовательным процессом и деятельностью образовательной системы (ее подсистем) посредством педагогических измерений, позволяющее создавать историю состояния объекта во времени, количественно оценивать изменения субъектов образования и состояния образовательной системы, определять направления их развития. Этот вид мониторинга включает совокупность методов, алгоритмов организации и технологических средств, а также содержательно-аналитическую интерпретацию данных мониторинговых наблюдений за образовательным процессом и его результатами на основе количественной

информации, полученной средствами и методами педагогических измерений [32].

Квалиметрический мониторинг получил свое развитие в рамках квалиметрического подхода (Н.Ф. Ефремова, Н.А. Кулемин, А.И. Пульбере и др.) [33]. Это мониторинг многоуровневый, построенный на единой информационной базе с целью непрерывного наблюдения в масштабах деятельности всей образовательной системы. Такой мониторинг всегда стандартизирован в плане содержания контрольно-измерительных материалов, процедуры его проведения и обработки результатов. Основой для квалиметрического мониторинга являются результаты современных, независимых от организации образования, контрольнооценочных процедур. Базовым критерием служит сопоставимость результатов как по вертикальным срезам наблюдения (обучающийся, организация образования, регион, образовательная система), так и по горизонтальным - между объектами одного ряда. В качестве основного метода квалиметрического мониторинга ученые выделяют массовое единое национальное тестирование (ЕНТ). На уровне отдельных организаций образования чаще всего применяются другие виды мониторинга.

Многообразие внутренних и внешних факторов, влияющих на качество образовательного процесса, длительный временной интервал обучения в школе требуют реализации такого мониторинга, который позволит оценивать как особенности организации образовательного процесса, так и качество подготовки выпускника на всех этапах жизненного цикла его пребывания в организации образования: этап входа (абитуриент), текущая и промежуточная успеваемость (обучающийся), этап выхода (выпускник). Эти обстоятельства послужили основанием для развития в рамках системного подхода нового вида мониторинга - системного.

Системный мониторинг рассматривается как совокупность взаимосвязанных плановых оценочных процедур, направленных на оценку результирующей и процессуальной сторон качества образовательного процесса с целью получения объективной информации о его состоянии, основанной на согласовании представлений всех заинтересованных сторон. Он обладает следующими системными свойствами: целостной совокупностью компонентов, критериев и показателей диагностирования качества образовательного процесса в школе, общей организационной структурой, взаимосвязанными плановыми оценочными процедурами, соответствующими методами оценивания и согласованными сроками проведения и др.

Структура системного мониторинга включает два компонента: *результатирующий* (критерии и показатели, позволяющие отслеживать качество результата подготовки обучающегося на разных этапах обучения в организации образования) и *процессуальный* (критерии и показатели, позволяющие отслеживать качество условий, созданных для обучения в организации образования: качество преподавания дисциплин, качество материально-технической базы и др.).

Методы системного мониторинга разнообразны: анкетирование, интервьюирование, экспертная оценка, педагогическое тестирование, контрольная работа, рейтинговая система, кейс-метод, устные и письменные экзамены, метод проектов и др.

Педагогический мониторинг, или мониторинг учебных достижений, рассматривается в рамках личностно ориентированного подхода (В.А. Кальней, С.Е. Шишов и др.) [34]. Педагогический мониторинг включает в себя дидактический и воспитательный аспекты. Разносторонняя информация, обеспечиваемая педагогическим мониторингом, способствует повышению уровня взаимодействия между различными субъектами образовательного процесса, создает условия самооценки и самоидентификации, самовоспитания и саморазвития для этих субъектов. В таком случае можно говорить также о комплексном мониторинге, обеспечивающем выявление основных характеристик системы и ее подсистем. В этой связи возникает необходимость педагогическую диагностику рассматривать не только как средство и практику выявления состояния образовательной системы и качества образовательной деятельности, причин ее успехов и неудач, но и как направление исследований, нацеленных на разработку современных средств и методов оценки качества образования [35].

По мнению ученых, педагогический мониторинг призван обеспечить регулярное слежение за показателями развития личности и его условиями с целью предотвращения отклонения от норм. Основными методами педагогического мониторинга являются портфолио, проектная деятельность и рейтинговая система учета учебных достижений обучающихся.

Педагогический мониторинг, ориентированный на комплексную оценку учебных достижений обучающихся, должен решать следующие задачи:

- диагностировать не только когнитивный (знания) и деятельностный (умения и навыки) компоненты учебных достижений, но и мотивационно-ценностный (готовность и отношение) компонент; обеспечивать возможность интегративной оценки освоенных в процессе обучения компетенций;
- реализовывать идеи личностно ориентированного подхода к оцениванию: ориентация на мотивы, потребности и личный опыт обучающегося;
- придавать процессу оценки функцию поощрения, чтобы мониторинг сам выступал в качестве одного из основных источников создания ситуаций успеха, внутреннего регулятора учебной деятельности, обеспечивающего рост учебных достижений в дальнейшем;
- ориентировать участников образовательного процесса в направлениях работы по закреплению успехов и восполнению пробелов в освоении учебной дисциплины;
- развивать готовность и способность обучающегося к рефлексии собственных учебных достижений.

С позиций *информационного обслуживания управления качеством образования* также различают разные виды мониторинга.

Информационный мониторинг - сбор, накопление, систематизация и, возможно, распространение информации. Данный вид не предусматривает

проведения специально организованного обследования на этапе сбора информации.

Базовый мониторинг (фоновый, «мониторинг бдительности, предусмотрительности») - выявление новых проблем и опасностей до того, как они станут осознаваемыми на уровне управления.

Проблемный мониторинг - выявление закономерностей, процессов, опасностей тех проблем, которые известны и важны с точки зрения управления (осуществляется по заказу органа управления). Тематика данного мониторинга достаточно динамична. Наряду с проблемами, носящими постоянный характер и связанными с функционированием образования (например, школьное питание, летний отдых учащихся и т.д.), может существовать целый ряд тем, закрывающихся после реализации мониторинга. Это формирование системы аттестации обучающихся, оказание платных услуг в организациях образования. После отработки соответствующих нормативных документов обследования по этим темам прекращаются или проводятся значительно реже, чем на этапе разработки.

Управленческий мониторинг - отслеживание и оценка эффективности, последствий и вторичных эффектов решений, принятых в области управления. Для образования этот вид мониторинга может быть расширен за счет наличия проблемы определения эффекта влияния, когда задачей мониторинга становится построение систем оценок для определения динамики и возможности влияния внешних или внутренних факторов на наблюдаемые эффекты.

При организации любого вида мониторинга необходимо придерживаться следующих принципов.

Принцип целенаправленности. В соответствии с ним мониторинг подчиняется заранее поставленным целям, с ориентацией на них определяется главная линия, строится содержание мониторинга, с целями соотносится собранная информация.

Принцип непрерывности направлен на получение полной и разносторонней информации о наблюдаемом объекте в течение длительного времени. Этого можно достичь лишь при систематическом, постоянном отслеживании выбранных для наблюдения показателей.

Принцип целостности и разносторонности подхода к предмету изучения предписывает при организации и осуществлении мониторинга исходить из образовательного процесса в целом, всесторонне охватывать все его структурные компоненты и связи между ними, использовать методы смежных с педагогикой наук, фиксировать все относящиеся к изучаемому явлению факты.

Принцип согласованности действий как руководителей, так и работников образовательных организаций, отвечающих за конкретные участки организации и осуществления мониторинга, требует их однонаправленности и непротиворечивости, согласованности и координации; он предполагает также единые теоретические основания и нормативы, выработку единого плана деятельности.

Принцип адресности мониторингового исследования заключается в дифференциации его видов. Имея общие характеристики, мониторинг в конкретной организации образования носит индивидуальные, особенные черты, специфику учебно-воспитательного процесса, педагогического и специфического коллективов и организации образования в целом.

Принцип гласности предполагает проведение различных мероприятий по информированию пользователей о сведениях, добытых с помощью мониторинга. При этом они получают информацию не только о тех сторонах образовательного процесса, которые составили специальный предмет мониторингового исследования, но и о побочных явлениях, зафиксированных в процессе мониторинга.

Таким образом, мониторинг есть одно из важнейших, относительно самостоятельных, звеньев в управленческом цикле. В рамках мониторинга обеспечивается обратная связь для осведомления пользователя о соответствии фактических результатов деятельности ее конечным целям.

Мониторинг оказывается на деле востребованным в реализации таких управленческих функций, как планирование и контроль, поскольку одна из этих двух функций заканчивает управленческий цикл (контроль), а другая, используя результаты контроля, вновь начинает этот цикл (планирование). Мониторинг является аналитико-диагностической технологией соотнесения реального положения дел с тем, что требуется и было запланировано. Вместе с тем мониторинг, включающий анализ состояния объекта управления, в нашем случае - качества образования, представляет собой средство обеспечения проектирования содержания и технологий образования, разработки маркетинговых и других стратегий развития образовательной организации. Его результаты могут быть использованы при прогнозировании возможных изменений в состоянии объекта, при принятии управленческих решений [36].

4. Методические рекомендации по внедрению современных методов управления в системе образования

Технология современного управления организацией образования

Являясь одним из ключевых элементов современной общественной системы, образование интегрировано в начавшийся процесс модернизации, ибо последняя может быть результативной при соблюдении принципа комплексности, то есть при условии включения в нее всех без исключения элементов системы.

Целью модернизации образования, прежде всего, является создание устойчивого и динамично развивающегося социально-экономического механизма, который может обеспечить развитие системы образования в соответствии с потребностями общества. Показателем такого соответствия является, в частности, сбалансированность рынка труда и рынка образовательных услуг.

Объектом модернизации должны стать не только образовательные технологии, содержание учебного процесса, ресурсная база организаций образования, но и технологии управления: решение проблем реформирования образования безотносительно к преобразованию системы управления им невозможно; модернизация системы образования предполагает изменение и системы управления [37].

Использование «традиционного» управления становится тормозом для дальнейшего развития, а значит, повышение результативности и эффективности функционирования организаций образования, прежде всего сферы среднего образования, невозможно без адекватного изменения методов и инструментария управления. В этой связи внедрение современных технологий и методов управления организациями образования следует рассматривать как одну из важнейших задач для Министерства просвещения РК, так и для руководства самих организаций образования.

Сегодня спектр современных технологий, дающих ощутимый эффект организационной результативности, довольно широк. К числу наиболее широко используемых относится концепция сбалансированной системы показателей BSC, управление эффективностью бизнеса BPM, управление на основе ключевых показателей эффективности – KPI, управление по целям. При, несомненно, существующих различиях в способах и механизмах управления, которые реализуются в рамках каждой из названных концепций, общим для них является философия управления [38].

Использование механизмов управления по результатам позволит организациям образования наиболее успешно преодолевать динамичность внешней среды, формировать элементы эффективного контроля и оценки распределяемых ресурсов, оперативно реагировать на возможные отклонения от желаемого результата, обеспечивать получение результата с помощью доступных ресурсов. Именно эта технология управления позволит реализовать ориентированное на результат мотивирующее взаимодействие управляющей и управляемой подсистем, основанное на согласованной совокупности организационных целей и задач.

В сфере среднего образования это может быть взаимодействие Министерства просвещения РК и подведомственных образовательных организаций; руководства организации образования и ее персонала. Необходимость модернизации управления связана с изменением условий деятельности общеобразовательных организаций, которые «подталкивают» руководство на переход к новому управлению. Мониторинг организаций образования, влияющий на их привлекательность; распределение контрольных цифр приема (а, следовательно, и выделение средств государственной субсидии); введение новой системы оплаты труда работников, предполагающей ориентацию на конечные результаты деятельности и целый ряд других обстоятельств вынуждает менеджмент организаций образования заботиться о результатах их функционирования и искать возможности их улучшения.

С точки зрения управления наиболее предпочтительным является количественная характеристика результатов деятельности организации образования, то есть возникает необходимость формирования системы показателей, характеризующей достигнутые результаты. Эта система должна включать следующие блоки показателей:

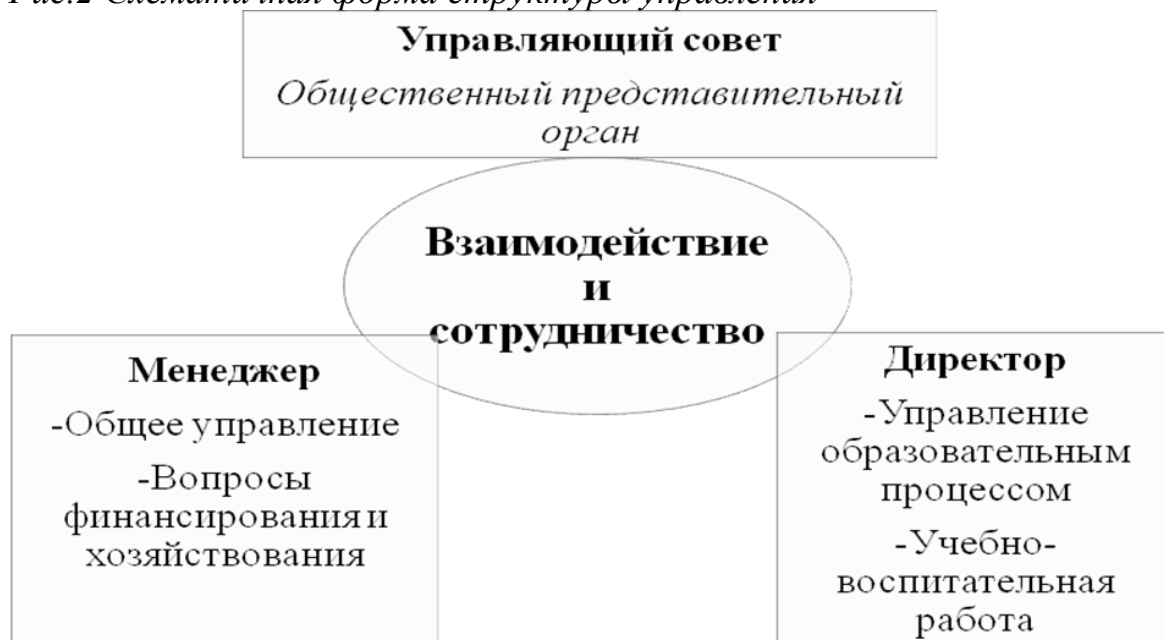
- в первом блоке это может быть показатель уровня конкурса в организацию образования;
- во втором – доля поступивших в высшие учебные заведения выпускников;
- в третьем блоке – финансовые показатели в расчете на одного сотрудника организации образования.

Наконец, говоря об организационных основах реализации управления по результатам, следует сказать о необходимости формирования в образовательной организации соответствующей системы управленческого учета.

Внедрение управленческого учета в организациях образования, соответствующего современным технологиям управления, требует и соответствующего методического и нормативного обеспечения, времени на реализацию и др.

Рациональное сочетание в управлении образованием деятельности профессионала-управленца и коллегиальных органов управления углубляет основы единоначалия и коллегиальности, с новых позиций характеризует акт управления системой образования, создает возможности для раскрытия огромного потенциала в деятельности организаций образования. Коллегиальные органы управления могут обеспечить разработку стратегии в деятельности учебных заведений, а более крупную и незначительную тактическую деятельность будет осуществлять на высоком профессиональном уровне менеджер, наделенный этими полномочиями представителями коллегиальных органов управления (рис. 2).

Рис.2 Схематичная форма структуры управления



В первую очередь необходимо провести анализ имеющейся системы управления в организации среднего образования (таб. 3, 4, 5, 6):

- Общий портрет организации. Краткая характеристика;
- Показатели;
- Содержание и количественные характеристики.

Табл. 3 Матрица анализа внешней среды организации среднего образования

№	Группа факторов внешней среды	Событие/фактор	Вероятность события или проявления фактора, его влияние на школу	Возможные реакции
1.	Социальные	Общественные ценности	Стремление к материальному благополучию	Увеличение заработной платы Премии Возможность карьерного роста
2.	Технологические	Мультимедийные технологии обучения	Использование в учебном процессе ПК, аудио и видео технику и т.д.	Внедрение в учебный процесс элементов ИКТ Мотивация педагогов на разработку мультимедийных материалов Разработка новых программ и требований для школьников
		Инновационные технологии обучения	Online технологии, интерактивные технологии обучения	Обновление технической базы школы Обучение педагогов
3.	Экономические	Экономический рост	Увеличение спроса, прибыли	Наем новых педагогов Внедрение новых предметов в учебно-воспитательный план
4.	Политические	Политика государства в отношении организации среднего образования	Неблагоприятная политика государства	Разработка новых образовательных программ Модернизация учебно-воспитательного процесса Соблюдение правовых норм

				Дополнительное стимулирование и гарантии труда педагогов
--	--	--	--	----------------------------------------------------------

Таб. 4 Матрица анализа текущего состояния организации образования

	Сильные стороны	Слабые стороны
	<p>1. Удобное место расположения</p> <p>2. Возможность самофинансирования</p> <p>3. Широкий спектр услуг, удовлетворяющий потребности клиентов</p> <p>4. Высокий кадровый потенциал</p> <p>5. Внедрение инновационных методов работы</p> <p>6. Организация тьюторских программ</p>	<p>1. Отсутствие системы постоянного мониторинга рынков труда и образовательных услуг.</p> <p>2. Отсутствие службы маркетинга.</p> <p>3. Низкая заработная плата</p> <p>4. Небольшая вместимость обучающихся</p> <p>5. Нехватка учебной литературы</p> <p>6. Аварийное состояние здания</p> <p>7. Недостаточное техническое оснащение</p>
Возможности	<p>1. Рост доходов населения</p> <p>2. Совершенствование и внедрение новых услуг</p> <p>3. Повышение квалификации педагогов</p> <p>4. Инвестиции частных предпринимателей и спонсорская поддержка</p>	<p>1. Разработанная маркетинговая стратегия школы</p> <p>2. Целесообразно совершенствовать и внедрять новые услуги</p> <p>3. Спонсорская поддержка и инвестиции частных предпринимателей даст возможность провести ремонт здания</p>
Угрозы	<p>1. Низкая заработная плата может привести к оттоку квалифицированных кадров</p> <p>2. Инфляция</p>	<p>1. Низкая заработная плата может привести к оттоку квалифицированных кадров</p> <p>2. Целесообразно разработать систему постоянного мониторинга рынков труда и образовательных услуг</p> <p>3. Необходимость произвести капитальный ремонт здания</p> <p>4. Из-за нехватки учебной литературы</p>

		недостаточного технического оснащения усиливаются позиции конкурентов
--	--	--------------------------------------------------------------------------------

Таб.5 Ранжирование глобальных проблем организации образования

Глобальные и локальные проблемы	Ранг важности	Комментарии
<u>Система управления</u> 1. Дисбаланс распределения функций и полномочий между структурными звеньями системы управления.	1	Действующая система управления не позволяет эффективно маневрировать ресурсами школы
<u>Управление техническим развитием</u> 1. Материально-техническая база не соответствует современному уровню.	2	Материально-техническая база - необходимое условие реализации программы развития школы.
<u>Управление персоналом</u> 1. Текучесть кадров. 2. Недостаточная квалификация персонала. 3. Отсутствие системы, стимулирующей карьерный рост молодых кадров. 4. Неэффективная система оценки квалификации персонала.	4	Развитие кадрового потенциала является важным условием для выполнения поставленных стратегических целей и задач.
<u>Управление экономикой и финансами</u> 1. Низкий уровень заработной платы. 2. Незначительное повышение окладов	3	
<u>Управление хоз. деятельностью</u> 1. Недостаточное количество средств на обустройство здания и ремонтно-строительные работы.	5	

Таб. 6 Конкурентные преимущества организации образования

Подсистемы организации	Краткая характеристика преимуществ
Система управления	1. Регламентация системы управления. 2. Эффективная система контроля исполнения управленческих решений. 3. Эффективная система делегирования полномочий. 4. Профессиональная этика.
Техническое развитие	1. Использование возможностей сети Интернет в обучении различным учебным дисциплинам. 2. Наличие и использование единой автоматизированной базы данных по обучающимся
Управление хозяйственной деятельностью	1. Оборудование, мебель.
Управление персоналом	1. Надежность и стабильность организации. 2. Социальные гарантии.

Экономика и финансы	1. Своевременная и стабильная выплата заработной платы.
Маркетинг и сбыт	1. Удобное месторасположение 2. Широкий спектр услуг, удовлетворяющий различные потребности родителей/обучающихся 3. Инновационный метод работы. 4. Активная культурная деятельность. 5. Высоквалифицированные педагогические кадры

В процессе работы над анализом системы управления общеобразовательной школы будет рассмотрена структура и краткая характеристика школы, выполнен STEEP-анализ внешней среды организации образования, который разрабатывается по факторам внешней среды организации (социальные, технологические, экономические и политические – строки матрицы).

В анализе текущего состояния организации проанализированы сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в развитии организации образования. Сильными сторонами обозначаются те ресурсы, которые позволят использовать благоприятные рыночные возможности и по которым школа имеет преимущество перед конкурентами. Слабые стороны – недостаток необходимых ресурсов, препятствующих реализации рыночных возможностей, ухудшающих конкурентные позиции.

К возможностям относятся те явления и тенденции, которые могут способствовать укреплению конкурентной позиции организации, росту качества обучения.

Угрозы внешней среды – явления и тенденции, которые могут ослабить конкурентоспособность школы. Заключительным шагом анализа является формулировка предложений относительно политики развития организации. В них должны быть обоснованы варианты стратегий, указываться основные проблемы, с которыми организация может столкнуться в будущем, и меры по их предотвращению и ослаблению.

С помощью ранжирования глобальных проблем развития организации были проанализированы глобальные проблемы, с которыми сталкивается школа (система управления, управление техническим развитием, управление хоз. деятельностью, управление персоналом, управление экономикой и финансами) и проставлены ранги важности.

Вторым шагом является разработка стратегии организации образования (таб. 7, 8).

Таб.7 Аргументация стратегических идей развития

Проблема	Идея	Аргументация		Опыт
		«За»	«Против»	
Система управления	Навести баланс распределения функций и полномочий	Повысит скорость и эффективность управления и решения		

	между структурными звеньями системы управления	конкретных задач «на местах»		
Техническое развитие	Организация материально-технической базы, соответствующей современному уровню	Использование современных информационных технологий позволит создать школе условия для повышения учебных достижений обучающихся	Требует значительных финансовых средств	
Персонал	Повышение квалификации педагогических кадров, персонала	Повышение уровня квалификации повысит качество образовательных услуг и эффективность работы школы в целом	Приведет к дополнительным финансовым затратам	
Экономика и финансы	Привлечение дополнительных средств для реализации образовательных услуг	Расширение возможности и спектра образовательных услуг, входящих в перечень гарантированных школой		

* Данная таблица должна заполняться каждой школой по своим параметрам, имеющихся проблем и возникших идея совершенствования управления организацией образования.

Таб. 8 Мероприятия по реализации стратегии

Мероприятия	Сроки	Ответственный
1.Ознакомление педагогического коллектива и введение в учебный процесс современных образовательных технологий: - модульной технологии - рейтинговой технологии - информационных технологий проектной технологии и т.д.		Заместитель директора
2.Внедрение информационных технологий в образовательный процесс: - использование компьютерной программы для составления расписания учебных занятий всех форм - актуализация электронной формы ведения школьной документации - переход к электронной форме мониторинга качества знаний		Директор, заместитель директора, учителя информатики

<ul style="list-style-type: none"> - создание единого информационного пространства школы - использование возможностей сети Интернет в обучении различным учебным дисциплинам - постоянное обновление сайта школы - создание школьной компьютерной газеты - создание страницы школы на английском языке проведение цикла семинаров «Использование информационных технологий в преподавании предметов учебного плана» и т.д. 		
3.Диагностика потребностей педагогических кадров в повышении квалификации		Директор, заместитель директора
4.Повышение квалификации учителей по дистанционным технологиям обучения		Заместитель директора, учителя информатики
5. Мониторинг состояния здоровья обучающихся		Социальный работник, врач
6.Диагностика интеллектуальной, эмоциональной сферы обучающихся		Психолог
7. Изучение социального заказа родителей: <ul style="list-style-type: none"> - тестирование; - собеседование 		Заместитель директора, кл. руководители
8 Участие педагогов в районных, областных конкурсах		Директор, зам. директора
9.Обеспечение педагогов программными, учебно-наглядными пособиями		Директор, Зам. директора
10.Применение положения о стимулировании педагогов, активно внедряющих инновационные технологии в образовательном процессе		Директор ,Зам. директора
11.Формирование портфолио педагогов		Зам. директора
12. Предпрофильное обучение в 9 классе через выбор обучающимися элективных курсов		Зам. директора, учителя
13. Ведение элективных предметов в 10-11 классах с учетом запросов обучающихся		Зам. директора, учителя
14.Организация подготовки обучающихся 9 класса к итоговой аттестации		Зам. директора
15.Организация подготовки обучающихся 11 класса к итоговой аттестации в форме ЕНТ, введение в практику работы компьютерного тестирования по подготовке к ЕНТ по математике и казахскому/русскому языкам		Зам. директора
16. Проведение педсовета «Индивидуализация учебно-воспитательного процесса»		Зам. директора, педагогический коллектив
17. Упорядочить нормативно – правовую базу деятельности школы		Директор, зам. директора
18. Обновить действующую систему контроля, диагностику анализа и регулирования учебно – воспитательного процесса		Директор, зам. директора

19. Создание консультативного центра для родителей		Зам. директора, педагогический коллектив, соц. работник, психолог
----------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------

Данная таблица составлена с учетом вышеперечисленных сильных и слабых сторон организации среднего образования. В данном случае предлагается в качестве стратегической альтернативы стратегию развития, укрепление своих позиций. Данная стратегия заключается в том, что организация образования стремится улучшить качество своих услуг, производить новые услуги, не меняя при этом миссии и видения школы. Также организация ведет поиск возможностей улучшения своего положения.

Таким образом каждая организация образования может разработать собственную стратегию развития с учетом внешних и внутренних характеристик организации образования.

***Проектный подход в управлении образовательной организацией.
Создание проектного офиса в организации среднего образования***

Одним из примеров инновационного стратегического управления образовательной организацией может служить «Проектное управление».

В проектное управление входит:

- определение требований;
- удовлетворение различных потребностей, решение проблем и удовлетворение ожиданий различных заинтересованных сторон проекта в ходе планирования и выполнения проекта;
- уравнивание конкурирующих ограничений проекта, среди прочих содержание; качество; расписание; бюджет; ресурсы; и риски.

Признаки проектного управления:

- Направленность на достижение целей;
- Скоординированная взаимосвязанная деятельность;
- Ограниченность во времени, с определенным началом и окончание.

Примерами проектов в организации образования могут служить:

- разработка нового продукта или услуги;
- осуществление изменений в структуре, кадрах и стиле организации;
- разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы;
- внедрение новой процедуры или нового процесса.

Типы оценки результативности проекта.

В зависимости от того, на каком этапе находится проект, можно говорить о разных типах оценки. На разных стадиях проекта надо проводить разные типы оценки. И для каждого из этапов существуют свои вопросы. Результатами процесса контроля должна быть следующая информация:

— Статус (что выполнено, какие проблемы возникли?)

Содержание: что выполнено

Сроки: сколько времени было затрачено

Стоимость: сколько денег было затрачено

Изменения: какие запросы на изменения появились (с оценкой влияния на содержание/сроки/стоимость)

Проблемы: какие проблемы возникают

— Отклонения (что не успели выполнить или перевыполнили?)

Содержание: что не успели выполнить/перевыполнили относительно планируемого

Сроки: на сколько времени отстали/опередили? сколько времени нужно, чтобы доделать запланированное

— Прогноз (что будет в будущем, когда и как будут пройдены контрольные точки, какие проблемы могут возникнуть?)

Содержание: какие результаты будут достигнуты в будущем

Сроки: когда будут пройдены контрольные точки

Стоимость: сколько денег будет потрачено на проект в контрольных точках

Изменения: перечисленные выше прогнозы должны быть приведены с учетом включения изменений

Проблемы: какие риски и как на них реагировать (риски — это и есть возможные проблемы и возможности в будущем) и другое

Оценка рисков

Бывает, что проекты, несмотря на наличие заинтересованных, квалифицированных сотрудников и разработанных методик, заканчиваются неудачами. Рассмотрим основные управленческие ошибки (таблица 9)

1.	Нечетко сформулирована цель проекта	- Нет четкого видения содержательной и качественной стороны ожидаемого результата. - Осложняется калькуляция проектных затрат (бюджет), плохая основа для оценки трудовых и временных затрат - Нарушаются сроки исполнения	- Необходима организация процессов по выработке общего направления движения образовательного процесса, разделяемого всеми членами административной команды. - Единое понимание целей и ценностей момента должно распространиться на проектные группы педагогов как разработанная стратегия УО.
2.	Недостаточная компетенция руководителя проекта	Не всегда готовы приступить к делу с требуемой квалификацией и в нужное время.	Необходим ряд мероприятий по формированию проектной компетенции педагогов

3.	Отсутствие анализа рисков	Нет четкой стратегии по управлению проектом	Необходимо система мониторинга проектной деятельности
----	---------------------------	---------------------------------------------	-------------------------------------------------------

Построение проектного управления в школе при переводе ее в эффективный режим функционирования: задачи, алгоритм, функциональные области

Общеобразовательная организация, как правило, обращается к проектному управлению для оптимизации своих процессов, а проблема управления проектами связана с отсутствием управленческого опыта у команды и плохим пониманием того, как должно строиться проектное управление.

Алгоритм построения проектного управления при переводе ее в эффективный режим функционирования

Этап 1. Инициация проекта

1.1. Анализ ситуации, проблемы в развитии школы

1.2. Перевод проблем в задачи

1.3. Структурирование задач по переводу школы в эффективный режим функционирования, выработка идей проектов, которые могут быть осуществлены для достижения цели и задач

1.4. Выявление заинтересованных сторон проекта

Этап 2. Планирование проекта

2.1. Формирование команды проекта и распределение ролей (составление матрицы ответственности), выбор организационной структуры управления проектом, налаживание коммуникации между участниками проекта

2.2. Инструктаж и/или обучение проектной команды

2.3. Разработка и утверждение паспорта, календарного плана, ресурсного плана, бюджета или сметы проекта, плана коммуникаций

2.4. Оценка рисков проекта и составление плана реагирования

Этап 3. Осуществление (реализация) проекта

3.1. Осуществление работ в соответствии с календарным планом

3.2. Текущий контроль выполнения работ и сроков, выявление фактических и прогнозных отклонений, сбор и формирование текущей отчетности.

3.3. Анализ преемственности промежуточных результатов, использование и развитие полученного опыта и наработок предыдущих этапов.

3.4. Осуществление (при необходимости) корректирующих и предупреждающих мер (в том числе – внесение изменений в нормативные документы проекта)

Этап 4. Завершение и закрытие проекта

4.1. Итоговая оценка реализации проекта, анализ достигнутых результатов и эффектов

4.2. Доработка и устранение отклонений (при необходимости).

- 4.2. Подготовка и представление итогового отчета
- 4.3. Проведение проектного совещания с командой
- 4.4. Архивирование документов проекта

Проектное управление инновационным процессом в контексте целостного развития школы должно осуществляться комплексно и включать следующие аспекты:

- работу с педагогическими кадрами, направленную на создание предпосылок для инновационно-педагогической деятельности;
- работу с обучающимися, предполагающую изучение и учёт интересов и образовательных потребностей обучающихся, создание условий для адаптации детей к происходящим преобразованиям;
- работу с родителями, направленную на формирование позитивного отношения семьи к вводимым в школе новшествам и привлечение родителей к участию в инновационном процессе;
- совершенствование работы совокупного субъекта внутришкольного управления с целью максимального использования имеющихся в школе ресурсов;
- осуществление связей с окружающей школу средой для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей социума и привлечения в школу дополнительных ресурсов;
- осуществление контроля, анализа и регулирования инновационной деятельности;
- осуществление информационного обеспечения инновационной деятельности.

Каждый субъект системы проектного управления осуществляет весь функциональный цикл самоуправления: самоанализ, самоцелеполагание, самопланирование (проектирование и конструирование своей деятельности), самоорганизацию, самоконтроль, самокоррекцию.

Цель создания Проектного офиса в общеобразовательной организации: создать в школе условия, позволяющие каждому работнику реализовывать свои профессиональные способности.

Задачи построения Проектного офиса:

- настройка методологии/ процессов и продолжающееся развитие;
- разработка программ обучения;
- внедрение инструментария управления проектами;
- управление ресурсами;
- управление портфелями проектов;
- организационные изменения и планирование развития. -научно-методическое обеспечение работ проекта;
- мониторинг хода реализации работ проекта;
- мониторинг рисков проекта;
- консолидация и формирование отчетности;
- управление качеством работ проекта.

Модель системы управления организации образования с помощью проектного офиса включает в себя процессы деятельности по определению

политики образовательного процесса, цели, задачи, процессы по управлению основными и вспомогательными процессами, ресурсами, документирования процессов и отслеживание динамики результативности системы управления.

Проектный офис в школе создается как элемент корпоративной системы управления проектами, который:

- располагает соответствующей нормативно-регламентной базой процессов управления проектами, методологией проектного управления;
- имеет библиотеку шаблонов документов, необходимых для унификации проектной документации;
- использует необходимые инструменты автоматизации в виде специализированной информационной системы;
- состоит из квалифицированных специалистов, обеспечивающих поддержку процессов управления проектами организации.

Структура проектного офиса

Проектный офис - как инструмент создания корпоративной системы управления внутришкольными инновационными проектами.

Проектный офис находится в непосредственном подчинении высшего руководства и работает по его требованиям в интересах школы в целом. Проектный офис - инструмент для трансформации стратегических целей в набор проектов ПО из двух отделов: первый занимается стратегическим управлением проектами, а второй является «канцелярией» или же администрирует текущие проекты и управляет ими.

В «Проектный офис» школы на постоянной основе могут входить 3-4 человека, составляющих ядро любого начинания. Такой подход позволяет достичь в этом важном вопросе стабильности работы и предсказуемости результатов.

Компетенции, которые могут потребоваться этому подразделению:

- Коммуникации – способность договариваться о правилах, выявлять ключевую информацию, формулировать итоги совещаний и т.п.;
- Анализ и расчеты – способность рассчитывать экономическую целесообразность проектов или решений в проектах, рассчитывать качество образования в организации образования, выявлять требуемые ресурсы;
- Документирование – способность создания понятных и полных документов для сотрудников и руководства (регламенты, методики, шаблоны и формы);
- Настройка информационной системы – способность настраивать существующие ИТ инструменты под потребности процессов проектного управления, в том числе отчеты, представления, печатные формы и другое;
- Взаимодействие с руководителями управлений образования в районах и регионе – способность презентовать результаты работы по портфелю (достижение результатов проектов, исполнение финансового плана, достижение проектных целей, использование ресурсов и прочее) на высшем уровне.

Исходя из представленных компетенций для проектного офиса выделены несколько ключевых ролей:

- Руководитель проектного офиса (Проектный директор)
- Методолог
- Администратор проектов/программ
- Администратор информационной системы

Функции аналитиков проектного проектного офиса можно классифицировать:

1. Консультация проектных руководителей по вопросам заполнения проектных документов.

2. Помощь в планировании: сроков проектов, финансирования проектов, контрактов проекта, мероприятий управления качеством, задач управления рисками.

Помощь руководителям портфеля проектов:

Руководитель и аналитики проектного офиса являются членами команда управления портфелем проектов.

1. Анализ эффективности реализации портфеля проектов по областям: планирования сроков проектов портфеля, финансирования проектов, управления контрактами, использования корпоративных ресурсов школы, управления качеством, управления рисками.

Помощь в развитии системы управления проектами:

За развитие системы управления проектами отвечает руководитель проектного офиса. Функции развития системы можно классифицировать:

- Обучение проектных руководителей и членов проектных команд.
- Разработка, анализ и развитие процессов управления проектами, регламентирующей документации, шаблонов документов.
- Разработка информационной системы управления проектами.
- Помощь в развитии системы менеджмента качества обучения школы.

Этапы создания проектного офиса

Процесс создания Проектного офиса начинается с диагностики значимых факторов и определения необходимого объема и последовательности работы.

Выделяют следующие этапы работ по организации проектного офиса:

1. Проектная диагностика. В результате диагностики определяется, потребности организации в создании проектного офиса, каким образом он позволит школе достичь лучших результатов.

2. Разработка концепции и структуры проектного офиса. Постановка целей. На основе полученных результатов диагностики разрабатывается концепция и структура проектного офиса, которая соответствует стратегии, целям и задачам.

3. Определение стандартов и методологии проектного офиса. В зависимости от стратегии и долгосрочных целей, определяются необходимые методы и инструменты проектной деятельности. Основная задача — определить применимые стандарты и методологию по принципу необходимости и достаточности.

4. Планирование организации проектного офиса. Организация проектного офиса — необходимо определить объем работ, рассчитать ресурсы, определить этапы и контрольные точки, учесть риски.

5. Подбор проектного персонала. Проектная команда может состоять из специалистов образовательной организации, а может быть расширена за счет привлечения внешних экспертов. Состав проектной команды не является строго фиксированным и может изменяться по мере реализации проектов. Поэтому, для оптимального распределения нагрузки важно подобрать разумное соотношение «своего» и привлеченного проектного персонала, и при этом сохранить целостность и динамику проекта.

6. Обучение проектного персонала. Проводится обучение проектному управлению руководящего состава и участников проектной команды. Целесообразно проводить обучение общей методологии проектного управления всех сотрудников, чтобы выровнять понимание системы управления проектами, выработать единую терминологию и подходы к реализации проектов.

Длительность работ составляет не менее одного месяца и не превышает полугод. Содержание работ на этапах:

Осознание важности, необходимости и неизбежности будущих преобразований одним из членов административной команды организации образования, т.е. наличие своего рода «идейного вдохновителя» и «генератора» будущих идей.

Формирование команды, подразумевающей не столько административную (менеджерскую) команду, что само по себе является не переменным и необходимым условием, сколько идейных сторонников из педагогического коллектива, методически и технологически подготовленных к осуществлению инновации.

Мотивация членов педагогического коллектива и формирование готовности учителей к инновационной деятельности.

Проблемный анализ школы, построение «проблемного поля» и определение главной (ключевой), на сегодняшний день, проблемы своей организации образования.

Выработка проектной идеи развития школы. Это выбор объекта нововведений, который должен исходить из жизненной необходимости конкретной школы и однозначно быть понимаемым большинством участников образовательного процесса.

Определение конкретных управленческих действий по реализации выработанной идеи, т.е. составление плана или программы ее реализации. Отслеживание первых шагов по реализации проектной идеи с целью коррекции последующих управленческих действий.

Условия успешности введения проектного офиса

1. Правильно провести проект внедрения проектного офиса. Именно проект – с фиксацией целей, результатов, планом коммуникаций, реестром рисков и прочими приемами управления.

2. Выбрать правильную методологию и внедрять ее, обязательно пилотируя использование документов и методик.

3. Использовать информационную систему управления проектами в соответствии с уровнем зрелости проектного управления, сложностью проектов и компетенциями пользователей.

4. Разработать единую систему мотивации для Руководителей проектов/программ и сотрудников Проектного офиса.

5. Непрерывно совершенствовать процессы управления: анализировать применение практик проектного управления, убирать неиспользуемые и лишние инструменты и добавлять необходимые процедуры для поддержки проектов.

Внедрение проектного управления и организация проектного офиса позволяет, во-первых, унифицировать управленческие процедуры и повысить уровень зрелости корпоративной системы управления проектами; во-вторых, своевременно информировать руководство о ходе выполнения проектов, тем самым обеспечив контроль реализуемых проектов; и, в-третьих, снизить непроизводительную нагрузку на ключевых специалистов организации, связанную с планированием, отчетностью и другими операциями [39].

В пространстве проектного офиса можно легко организовать командное взаимодействие и персонализировать пространство под каждый проект. Это гибкое решение с возможностью трансформации пространства под конкретные задачи, оно оснащено необходимыми программными и аппаратными инструментами для реализации наиболее инновационных проектов учащихся. Для организаций образования проектное управление позволяет привлечь недостающие ресурсы, чтобы реализовать в формате проектов новые идеи и программы, осуществить профессиональное развитие педагогического коллектива и обмен опытом с другими образовательными организациями, сформировать новые партнерства, повысить свой деловой имидж.

В результате правильно построенного проектного управления, хорошо отлаженной работы проектного офиса возможен переход организационной структуры организации образования к матричной организационной структуре.

Матричная организация. Помимо профессионального мастерства педагогов, она требует наличия четкой стратегии развития школы. Стратегия – результат консультаций со специалистами (учеными, методистами Управлений образования) и согласования действий с сотрудниками. В конкретном выражении стратегия представляет собой свод общих правил, принимаемых всеми членами организации образования.

Используя матричную структуру, организация образования избегает выбора одного основополагающего направления для построения своей деятельности. В одной и той же школе с одинаковой успешностью могут развиваться такие направления работы, как гражданское образование, экологическое воспитание, научно-исследовательская работа обучающихся, развитая система профессиональной подготовки. Типичным для школы с матричной организацией является применение проектного (проблемного)

метода. Некоторые формы учебной работы школы матричная модель принципиально отвергает, например факультативы и методобъединения. Матричная организация конструируется, прежде всего, путем дифференциации двух направлений деятельности — обучения и управления.

Подразделение обучения создается для удовлетворения различных потребностей и интересов обучающихся. Если граница между предметами размывается, то, бывает нужна, соответствующая координация между учителями. Проектный подход к преподаванию требует смешанных групп учителей-предметников. Преподавательское подразделение имеет сложную структуру и состоит из методобъединения и временных проектных групп. Эти группы работают над созданием новых видов учебных программ (интегрированных и проблемно-ориентированных курсов). Создаваемая годичная «команда» учителей принимает решения по конструированию программ, адаптации проектов, корректировке программ в соответствии с требованиями школьной стратегии. Возглавляет команду учитель-наставник, который работает под руководством заместителя директора.

Подразделение управления включает учителей, прошедших специальную курсовую подготовку по управлению (резерв руководителей), и нескольких специалистов, работающих в школе по совместительству. Они группируются в горизонтальные отделы управления. Подразделение управления реализует и развивает школьную стратегию, исходя не только из функций обучения, но также личностного и социального развития. При матричной модели руководитель должен обладать мастерством в управлении проектами по изменению организации.

Смешанное подразделение (преподавание + управление) призвано обеспечить два вышеназванных подразделения необходимыми средствами, предоставляя для этого информацию (методический кабинет, библиотека, медиатека, компьютерный информационный отдел), координируя деятельность служб (социально-психологическая, методическая, хозяйственная), распределяя бюджетные средства. Кроме этого, требуется хорошо оснащенный секретарский отдел. Тесная кооперация педагогического и управленческого подразделений может привести к более или менее интегрированному подходу к образовательному процессу и управлению. Цель такой интеграции — наиболее полное удовлетворение потребностей обучающихся в развитии.

За работу каждого подразделения ответственен один из членов управленческой команды (директор или его заместитель). Инициаторами новой стратегии могут стать различные отделы или сотрудники. Новая стратегия деятельности организации образования подробно обсуждается. Иногда для этого создаются временные рабочие группы, выполняющие исследовательские функции.

Двойное основание матричной организации, хоть и не слишком явно, находит выражение в идеях, касающихся образования, т.е. установления баланса между преподаванием и управлением. Чем больше согласованности на уровне стратегии, тем меньше рассогласований в деятельности. У

матричной организации больше всего возможностей справиться, причем на высоком уровне, с тремя организационными функциями:

- управлением гибкими комбинациями образовательных процессов (временными творческими коллективами);
- управлением комплексными образовательными процессами (реализацией интегрированных образовательных программ);
- развитием процессов организационных изменений (передачей управленческих функций, их разделением или совмещением).

Человеческие ценности членов коллектива, как правило, сильно различаются. Однако развитие организации образования и поддержание ее положительного имиджа интересуют каждого. Сотрудники организации образования стремятся достичь личного комфорта внутри предложенного организационного содержания.

Достоинства матричной организации:

1) наличие стратегии: ведущие ценности образования, отражающие социально-экономические приоритеты общества, определяют направление развития матричной организации;

2) интеграция: достаточное внимание уделяется проблеме согласованности администраторов и педагогов в выборе приоритетной стратегии. Учитываются индивидуальные возможности сотрудников и позитивные социальные приоритеты образовательной деятельности.

Недостатком матричной модели является, прежде всего, проблема власти, поскольку такой тип организации нарушает классические принципы единовластия [37]. Кроме того, в ней бывают нарушены и внешние связи. Из-за отсутствия активной коммуникации с окружением по поводу процессов изменения у стороннего наблюдателя может создаваться впечатление, что в действительности ничего не меняется. Инспектора будут выносить порицания, а обучающиеся переходить в другую организацию образования, где все стабильно, ясно и предсказуемо. Таким образом, образовательная система с нетрадиционными целями обучения, может быть, изолирована или даже отвергнута окружающей средой.

В настоящее время в управленческой практике казахстанских школ применяются различные формы интеграции инновационных усилий, повышения инновационного потенциала организации образования, вовлечения учителей в инновационную деятельность. Это стажировка, повышение квалификации педагогов; педагогические, методические советы, круглые столы, дискуссии; деловые, ролевые, эвристические игры по генерированию новых педагогических идей; творческая работа учителей в школьных, районных методических объединениях; самообразование, работа с научно-методической литературой; самостоятельная исследовательская, творческая деятельность над темой, участие в коллективной экспериментально-исследовательской деятельности в рамках общей проблемы; практикумы, тренинги; инновационные технологии обучения, интерактивные методы научно-методической работы; описание инновации

как опыта работы, выступления на научно-практических конференциях, семинарах; творческие отчеты учителей по обобщению опыта и др.

Заключение

Современный этап развития системы образования можно назвать экспериментальным, так как, зачастую методом проб и ошибок, продолжаются поиски наиболее оптимальных и приемлемых на данном этапе существования социума путей развития доступного национального образования. В этих условиях возрастает роль эффективного управления образовательной системой.

Особенность управления системой образования заключается в том, что оно должно обеспечивать потребности того общества, в котором осуществляется, что во многом означает осуществление деятельности с учетом перспективных вариантов развития современного социума. Необходимо учитывать и то, что современная система управления образованием имеет сложную структуру, включающую такие подсистемы, как теоретико-методическая, педагогическая, экономическая, организационная, технологическая.

Цель применения тех или иных управленческих подходов может быть обусловлена необходимостью внедрения каких-либо новшеств в системе образования. Основной задачей на мезоуровне является оптимальная расстановка работников в структурах педагогического коллектива. Для нормальной работы всего коллектива, как показывает опыт, очень важна совместимость на уровне руководитель – заместитель. Наиболее оптимальным является сочетание директор – администратор, заместитель – коллективист.

Управление образованием как динамической системой требует реальной прогнозной информации о перспективах ее развития для принятия необходимых управляющих решений. От качества этих данных и оценок, их эффективного использования в процессе управления системой образования зависит качество человеческого/интеллектуального капитала и эффективность функционирования в целом.

Список использованной литературы:

1. Лазарев, В. С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы [Текст]. – М., 1995.

2. Владимирова Н. В., Акинфиева А. П. Современное образование: политика выживания или развития? [Текст] // Alma Mater. -2011.- №10. - С.3-12.
3. Лю Пэнфээй, Красова Е. В. Современные тенденции развития китайской системы образования // Вестник ВГУЭС. – 2012. – № 1. – С. 22-32.
4. Цзян Цзюнь. Тенденции развития общего образования в Китае и России в условиях современных реформ. – М.: Компания Спутник+, 2010. – 129 с.
5. Сюн Сяньцзюнь. Обязательное образование в современном Китае. – Пекин: Издво Центрально-Китайского педагогического университета, 2008. – 109 с
6. Цзин Шиюн. Организационно-управленческие аспекты школы постоянной системы девяти лет. – Сычуань, 2010. – 85 с
7. Education statistics digest 2018. Singapore Ministry of education. [Электронный ресурс] – URL: https://www.moe.gov.sg/docs/default-source/document/publications/education-statistics-digest/esd_2018.pdf
8. Ворожейкина, О. Л. Образование в ФРГ / О. Л. Ворожейкина / Социально–политический журнал. – 2008. № 4. - С. 21-25.
9. Алферов, Ю. С. Местные органы управления образованием за рубежом: проблемы модернизации и реформирования / Ю. С. Алферов / Педагогика, 2011. - №.6. - С. 92-99.
10. Законодательство зарубежных стран. Обзорная информация. Вып. 129. Центральные органы управления в области образования, здравоохранения, социального обеспечения в развитых странах / под ред. К. Ф. Гуценко. - М.: Юрист, 2007. – 228 с.
11. Писарева, Л. И. Управление образованием в Германии: традиции и инновации / Л. И. Писарева / Интернетжурнал «Проблемы современного образования» 2012, №3. – С. 60 – 77. ©С
12. Buddings D., Kirling K, Schooling and Curriculum: Pros and Cons in Elementary Education. Journal of Engineering. -2014.-Vol. 12(3).- №5.-P. 18-36.
13. Foye D.M. Portrait of a successful urban elementary primary school: the ABC Elementary School(Washington, D.C.) The George Washington University. - 2004. - 146p.
14. Gurung R.A.R. Pedagogical aids: Learning enhancers or dangerous detours? Teaching of Psychology, - 2009. - Vol. 31. P. 164-166.
15. Всемирный банк. [Электронный ресурс]. - Режим доступ: <http://www.worldbank.org/>. свободный.
16. <https://online.zakon.kz/>
17. <https://kazpravda.kz/>
18. <https://adilet.zan.kz/>
19. <https://adilet.zan.kz/>

20. Эллис А. Духовные ценности в структуре демократического общества [Текст] / А. Эллис. //Перспективы гуманитарного образования в средней школе. - М.: -2002. - 120 с.

21. Стратегические объекты экономики Казахстана: состояние, проблемы и перспективы: монография/ Т.А. Есиркепов, Л.И. Мергалиева. – Алматы: Экономика, 2010. – 82 с

22. О внесении изменений в приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 16 января 2015 года № 12 «Об утверждении Правил присвоения звания «Лучший педагог». Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 23 апреля 2020 года № 157.

23. Правила привлечения лучших педагогов с соответствующим пакетом мер поддержки для регионов, имеющих дефицит учителей, утвержденные постановлением Правительства Республики Казахстан от 13 июня 2022 года № 390

24. Агеева И. А. Успешный учитель: тренинговые и коррекционные программы [Текст] /И.А. Агеева. - СПб.: -2014. - 208 с.

25. Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических управленческих инноваций [Текст] / под ред. Н. В. Горбуновой. – М., 1995.

26. Lee Valerie E., Ready Douglas D., Weiner Kevin G. Educational Equity and School Structure: School Size, School Overcrowding, and Alternative Organizational Structures. - 2002. - [Электронный ресурс]: - Режим доступа <http://escholarship.org/uc/item/2zx2b0w5?querv=altemative%20school>.

27. <https://adilet.zan.kz/>

28. Лазарев, В. С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы [Текст]. – М., 2005.

29. Беспалько В. П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения [Текст]. – М.: ИРПО, 1995.

30. Закон Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319-III.

31. <https://online.zakon.kz/>

32. Бабанский, Ю. К. Оптимизация учебновоспитательного процесса [Текст]. – М.: «Просвещение», 1997.

33. S. Department of Education. Evaluation of the enhancing education through technology programme: Final Report. - 2009. [Электронный ресурс] -

34. Бабанский, Ю. К. Выбор методов обучения в средней школе [Текст]. – М.: «Просвещение», 1981.

35. Лизинский, В. М. Идеи к проектам и практика управления школой [Текст]. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000.

36. Монахов, В. М. Технологические основы проектирования и конструирования учебного процесса. – Волгоград: «Перемена», 1995

37. Моисеев, А. М., Моисеева, О. М. Заместитель директора школы по научно-методической работе [Текст] / под ред. М. М. Поташника. – М.: «Новая школа», 1996.

38. Neill's Summerhill School. [Электронный ресурс]: - Режим доступа <http://www.summerhillschool.co.uk>. свободный.

39. Управление развитием инновационных процессов в школе [Текст] / под ред. Т. И. Шаповой и П. И. Третьякова. –