

**ORGANIZATIONAL AND SUBSTANTIVE ASPECTS OF
EDUCATIONAL ORGANIZATION MANAGEMENT IN THE
CONDITIONS OF CHANGES**

Khakimova N.G.¹, Miftakhova L.L.² (Russian Federation)

Email: Khakimova514@scientifictext.ru

¹*Khakimova Naila Gazizovna - Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor;*

²*Miftakhova Lyailya Linarovna - Bachelor of Pedagogical Sciences, Master,
DEPARTMENT OF PEDAGOGY AND PSYCHOLOGY,
NABEREZHNYE CHELNY STATE PEDAGOGICAL UNIVERSITY,
NABEREZHNYE CHELNY*

Abstract: *modern challenges of the country and its citizens dictate the inevitable modernization of the educational system in Russia. In this regard, the requirements for the school, for educational spaces, considering the skills and competencies of the 21st century, the implementation of state projects, are changing. There is a growing the formation necessity of creating a modern digital educational environment, introducing new methods of training and education, educational technologies at the levels of primary and secondary general education, updating the content and improving teaching methods.*

Keywords: *modernization, digital educational environment, digital methods, state project, educational organization, leader, competencies.*

**ОРГАНИЗАЦИОННО-СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ
УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В
УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Хакимова Н.Г.¹, Мифтахова Л.Л.² (Российская Федерация)

¹*Хакимова Наилья Газизовна - кандидат педагогических наук, доцент;*

²*Мифтахова Ляйля Линаровна - бакалавр педагогических наук,
магистрант,*

кафедра педагогики и психологии,

*Набережночелнинский государственный педагогический университет,
г. Набережные Челны*

Аннотация: *современные вызовы, стоящие перед страной и ее гражданами, диктуют неизбежность модернизации образовательной системы в России. В связи с этим меняются требования к школе, к образовательным пространствам с учетом навыков и компетенций XXI века, реализации государственных проектов. Назревает необходимость в создании современной цифровой образовательной среды, внедрении на уровнях основного и среднего общего образования новых методов обучения*

и воспитания, образовательных технологий, обновление содержания и совершенствование методов обучения.

Ключевые слова: модернизация, цифровая образовательная среда, цифровые методы, государственный проект, образовательная организация, руководитель, компетенции.

Современные вызовы, стоящие перед страной и ее гражданами, диктуют неизбежность модернизации образовательной системы в России.

В Указе президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года приоритетными являются решение следующих задач:

- внедрение на уровнях основного и среднего общего образования новых методов обучения и воспитания, образовательных технологий, обновление содержания и совершенствование методов обучения;

- создание современной цифровой образовательной среды.

Меняется мир и меняются требования к школе, к образовательным пространствам с учетом навыков и компетенций XXI века, реализации государственных проектов. Назрела необходимость формирования такой образовательной среды школы, в которой мог бы эффективно реализовываться принцип непрерывного обучения – обучения на протяжении всей жизни.

В связи с этим перед руководителями образовательных организаций стоят задачи, связанные с созданием новой образовательной среды, где наряду с традиционными методами применяются цифровые.

Современная цифровая образовательная организация – социокультурная образовательная среда (экосистема), персонализированный процесс учения, который основан на анализе запросов и потребностей образовательного поведения обучающихся в их взаимодействии между собой и другими участниками экосистемы.

План реализации приоритетного проекта «Современная цифровая образовательная среда в РФ» предусматривает, подготовку педагогических кадров, способных работать на различных платформах. Образование становится тем базовым элементом, который определит успешность реализации всей программы.

Анализ нормативных документов, научных исследований и педагогической практики позволил выявить ряд противоречий:

- во-первых, между требованиями государства, предъявляемыми в настоящее время к цифровизации образования и недостаточной готовностью образовательных организаций к их реализации;

- во-вторых между требованием свободного ориентирования педагога в цифровой среде для решения прикладных и обучающих задач и отсутствием необходимых компетенций, владения на должном профессиональном уровне цифровыми технологиями;

- между традиционными взглядами на управление развитием образовательной организацией и необходимостью осмысления данной проблемы с учётом требований модернизации российского образования, определяемых контекстом государственных преобразований начала XXI века и условиями цифровизации образования;

- между необходимостью управления развитием образовательной организации и недостаточной разработанностью механизмов управления развитием образовательной организации в современных условиях.

Учитывая недостаточную разработанность проблемы управления развитием общеобразовательной школы в условиях цифровизации образования, и исходя из существующих противоречий, была определена проблема исследования: «Управление развитием образовательной организацией в условиях, происходящих изменений в системе образования».

Предметом исследования выступила организационно-управленческая модель, как основа проектирования развития образовательной организации.

В своем исследовании мы исходили из того, что эффективность управления развитием образовательной организации существенно повысится, если реализовать:

- организационно-управленческую модель развития образовательной организации, гарантирующую расширение возможностей педагогов и обучающихся;

- мониторинг качества управления развитием школы и образовательным процессом по критериям и показателям, отражающим наиболее существенные и обобщенные характеристики субъектов и образовательной системы.

- комплекс организационно-педагогических условий обеспечения субъектной позиции в образовательном процессе, формирующейся на разных уровнях в соответствии с миссией школы и проявляющейся в участии в целеполагании, планировании, организации, контроле и оценивании результатов образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Выявить организационно-педагогические условия, обеспечивающие эффективность управления развитием образовательной организации.

2. Разработать модель эффективного управления образовательной организацией в условиях изменений.

3. Осуществить экспериментальную апробацию модели управления развитием образовательной организацией.

Предлагаемая модель и критерии эффективности управления развитием образовательной организации могут быть использованы для проведения самооценки и определения направлений для улучшения деятельности образовательной организации, а также позволят подготовиться к внешней

проверке при проведении аттестационной экспертизы образовательной организации. Самооценка может проводиться на различных уровнях: на уровне образовательной организации в целом, на уровне методических объединений учителей школы. Оценка может производиться по критериям, объединенных в две группы: критерии группы "Возможности" и критерии группы "Результаты".

Каждый из выделенных основных критериев разбит на определенное число подкритериев, которые в свою очередь в некоторых случаях разбиваются на составляющие. Таких уровней выделено пять. Эти пять уровней совершенства указывают направление роста, или, другими словами, направление для совершенствования, причем образовательная организация проходит все пять уровней по порядку, один за другим, начиная с первого и заканчивая последним наивысшим уровнем совершенства.

Критерий 1. "Лидирующая роль руководства"

Критерий "Лидирующая роль руководства" показывает, как руководство на исследуемом уровне организации проявляет личное лидерство в своем поведении, в вопросах качества и принятии решений. Основными его элементами являются личное участие руководства в определении миссии, видения, политики и стратегии образовательной организации. В зависимости от уровня, на котором применяется рассматриваемый метод, "руководство" можно рассматривать как директор и заместители директора.

Критерий 2. "Политика и стратегия"

Критерий "Политика и стратегия" касается целей и стратегических планов образовательной организации, используемых для реализации этих целей. Политика затрагивает различные аспекты деятельности школы. Этот критерий характеризует, как образовательная организация реализует свое предназначение посредством четко сформулированной, нацеленной на соблюдение всех заинтересованных сторон стратегии, поддерживаемой соответствующими планами, целями, задачами и педагогическими процессами.

Критерий 3. "Менеджмент педколлектива"

Критерий "Менеджмент педколлектива" касается как количественного, так и качественного аспекта управления педколлективом. Этот критерий характеризует, как организация управляет педагогическим коллективом, способствует повышению уровня знаний, квалификации и полному раскрытию потенциала своих педагогов на индивидуальном, групповом и организационном уровнях, как осуществляет планирование своей деятельности в этих областях в интересах поддержания политики и стратегии, эффективного протекания педагогических процессов.

Критерий 4. "Ресурсы и партнеры"

Этот критерий характеризует, как образовательная организация планирует отношения с потребителями образовательных услуг и управляет внутренними ресурсами в целях поддержания политики и стратегии, а также обеспечения эффективности образовательного процесса.

Критерий 5. "Менеджмент процессов"

Этот критерий характеризует, как образовательная организация планирует, проектирует и совершенствует образовательный процесс и управляет им с целью реализации политики и стратегии и наиболее полного удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон.

Каждая из этих 5 групп, включая в себя определенные подкритерии, конкретизируются с учетом специфики работы образовательной организации, причем предполагается, что оценка уровня совершенства каждого из выделенных процессов будет производиться отдельно.

Оценка уровня по критериям, подкритериям и составляющим группы "Возможности" может осуществляться примерно одинаково. В основу оценки уровня совершенства различных подкритериев (видов деятельности, работ) этой группы могут быть положены следующие шесть «измерений».

1. Степень ориентированности на потребителей образовательных услуг и другие заинтересованные стороны.

2. Степень системности применяемого подхода (от краткосрочных эпизодических мер к планированию долговременной политики и стратегии).

3. Степень распространенности в образовательной организации применяемого подхода по уровням управления и процессам.

4. Степень вовлеченности педагогического коллектива в соответствующие процессы.

5. Степень документированности процедур процессов (от неформального исполнения к полностью документированным процессам).

6. Степень ориентированности на предотвращение несоответствий и постоянное улучшение, а не на исправление возникающих проблем.

Для оценки всех подкритериев и составляющих группы "Возможности" с учетом перечисленных выше "измерений" были использованы специальные квалитетические шкалы, которые вербально описывают пять упорядоченных "уровней совершенства" или стадий развития подкритериев и составляющих. Это позволяет перейти от качественной оценки соответствующих подкритериев (видов деятельности, работ) к их количественной оценке, соответствующей номеру выбранного "уровня совершенства" от 1 до 5.

Критерии группы "Результаты". Образовательная организация может оценить результаты своей деятельности по критериям удовлетворенности своих потребителей, удовлетворенности педагогов, обратной связи с

потребителями образовательных услуг в целом и результатам своей деятельности.

При формировании критериев этой группы были использованы следующие принципы:

- подкритерии группы "Результаты" должны отражать три основных аспекта: совершенство механизмов сбора и анализа информации относительно удовлетворенности потребителей образовательных услуг, педагогического коллектива различными аспектами работы школы (на основании их реального анкетирования) и косвенные свидетельства удовлетворенности заинтересованных сторон;

- степень удовлетворенности потребителей, педагогического коллектива относительно всех аспектов работы в школе, которые определяются критериями, подкритериями и составляющими группы критериев "Результаты».

- конкретные показатели и индикаторы, относительно которых оценивается степень удовлетворенности заинтересованных сторон, могут быть детализированы с учетом специфики работы образовательной организации.

Исходя из этих принципов, были определены следующие критерии группы "Результаты":

Критерий 6. "Удовлетворенность потребителей образовательных услуг".

Выделены следующие подкритерии:

6.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности потребителей.

6.1.1) Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности обучающихся.

6.1.2) Механизмы сбора информации об удовлетворенности родителей обучающихся.

6.2. Степень удовлетворенности педагогов различными аспектами работы в школе.

6.2.2) Степень удовлетворенности стилем руководства..

6.3. Косвенные показатели степени удовлетворенности управления развитием школы.

Критерий 7. "Удовлетворенность педагогов".

7.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности педагогов школы.

7.2. Степень удовлетворенности учителей различными аспектами работы в школе.

7.3. Косвенные показатели степени удовлетворенности педагогического коллектива школы.

Критерий 8. "Влияние школы на социум".

8.1. Механизмы сбора информации о влиянии школы на микрорайон, где расположена образовательная организация.

8.2. Уровень восприятия школы социальной средой.

8.3. Механизмы сбора информации о результатах работы школы.

Предлагаемые критерии могут стать основой публичного доклада школы. Публичный доклад - аналитический публичный документ в форме периодического отчета органа управления образованием или образовательной организации перед обществом, обеспечивающий регулярное (ежегодное) информирование всех заинтересованных сторон о состоянии и перспективах развития системы образования или образовательной организации.

С помощью доклада образовательная организация может донести до социума свои насущные проблемы, заявить об имеющихся трудностях. Сразу же появляются возможности для обсуждения этих проблем и их решения за счёт формирования общественной поддержки, что невозможно в условиях информационной закрытости школы.

С учётом указанных выше факторов, в исследовании выявлены области использования публичного доклада в деятельности школы – управление общеобразовательной организацией, обеспечение внешней оценки деятельности школы, организация общественного участия и создание системы подотчётности на уровне школы.

Ещё одной важной характеристикой доклада является возможность его использования в качестве инструмента для получения обратной связи от клиентов и партнёров школы. Создание информационных каналов обратной связи в контуре управленческого действия является необходимым условием эффективного управления.

Список литературы / References

1. Вальдман И.А., Косарецкий С.Г., Мерцалова Т.А. Что нам мешает говорить на одном языке: трудности подготовки публичных докладов школы // Муниципальное образование: инновации и эксперимент, 2009. №4. С. 11-17.
2. Иванов М.Ю. Модели управления в сфере образования. [Электронный ресурс], 2014. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://studbooks.net/1437997/menedzhment/razrabotka_modeli_upravleniya_sistemoy_obrazovaniya/ (дата обращения: 24.09.2019).