

ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОРОДСКОЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ ИМЕНИ Ю.М. ЛУЖКОВА»

---

Кафедра финансового менеджмента и финансового права

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) «Управление экономическим развитием города»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Михайлова Виктора Алексеевича

**«Управленческие подходы к повышению социально-  
экономической эффективности столичного образовательного  
комплекса (на примере ГБОУ города Москвы «Школа № 49»)»**

Допустить к защите  
Заместитель заведующего кафедрой

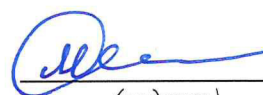


(подпись)

Баландина Н.Г., канд.экон.наук, доц.  
(фамилия, инициал, ученая степень, звание)

«14» 12 2023г.

Научный руководитель



(подпись)

Санталова М.С., д-р экон. наук, проф.  
(фамилия, инициал, ученая степень, звание)

«14» 12 2023г.

Москва 2023

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы управления современным образовательным комплексом .....	9
1.1. Исследование методов и организационно-структурных моделей управления образовательным комплексом .....	9
1.2. Анализ использования информационных систем и цифровых технологий для управления образовательным комплексом.....	18
1.3 Показатели оценки эффективности управления образовательным комплексом .....	24
Глава 2. Анализ и разработка моделей для планирования и оценки социально-экономической эффективности управления образовательным комплексом ..	29
2.1. Разработка критериев оценки эффективности структуры и процессов управления образовательным комплексом .....	29
2.2. Алгоритм оценки показателей эффективности деятельности образовательным комплексом .....	49
2.3. Моделирование информационно-цифровых процессов управления образовательным комплексом .....	52
Заключение .....	65
Список источников .....	68

## Введение

### **Актуальность исследования**

Скорость изменений, происходящих в результате развития современного общества, становится настолько значительной, что затрагивает все современные общественные институты, даже такие традиционно консервативные, как образование. Государственная политика в данной области направлена на предупреждение и удовлетворение потребностей и ожиданий граждан в современном образовании, воспитании и развитии как детей, так и взрослых.

Каждый субъект нашей страны наделен полномочиями по выстраиванию собственной модели управления образованием, придерживаясь в основном лишь косметическими преобразованиями работающей системы. В Москве же проведена радикальная реформа образовательной системы, позволившая существенно трансформировать как организационную структуру и систему управления образовательных организаций, так и существенно расширив возможности каждой образовательной организации. По факту, за последние 10 лет из более чем 3000 отдельных самостоятельных и изолированных друг от друга учреждений, образовалось 500 крупных, объединенных по территориальному признаку образовательных организаций, тесно связанных между собой и транслирующих единые образовательные ценности.

Изменения, возникшие в результате подобных организационных преобразований, не заставили себя ждать: во вновь созданных организациях начали происходить внутренние преобразования, направленные на создание новых условий для детей, способных удовлетворить их потребности в комфортных, удобных и безопасных условиях обучения. Так, например, в моей школе одним из таких решений стало создание школы ступеней: дети, обучающиеся в отдельных ступенях образования разделены по отдельным зданиям, что позволило сконцентрировать все лучшие педагогические

наработки и практики для всех ребят в соответствии с их возрастными потребностями.

Каждая образовательная организация принимает свои собственные решения в рамках планирования дальнейшего успешного развития.

Критериями, на основе которых принимаются решения и которые определяют успешность проводимых преобразований, становятся в том числе и социально-экономические факторы. В каждом столичном образовательном комплексе складывается уникальный коллектив: педагогический, ученический и родительский. Поэтому внедрить универсальную четкую структуру или формулу успешной школы, введение которой сможет мгновенно разрешить абсолютно все сложности ее работы, на сегодняшний день невозможно.

Однако, каждому руководителю необходимо понимать результаты работы его команды, с целью корректирования курса развития организации. Таким инструментом может стать модель социально-экономического эффективности работы организации, построенная на основе эффективной обратной связи участников образовательных отношений: учеников, родителей, сотрудников школы и жителей района.

Несмотря на кажущуюся неравнозначность условий в каждой образовательной организации, стоит внести ясность: с точки зрения распределения финансовых ресурсов, как основного инструмента, необходимого для создания остальных условий успешного развития, все школы находятся в одинаковых рамках – едином нормативе финансирования, основанном исключительно на подушевом принципе финансирования. В связи с чем, каждая организация имеет равные и справедливые условия работы, а в ходе успешного развития способна существенно расширить свою ресурсную базу.

Вот почему создание актуальной модели удовлетворения социально-экономической деятельности организации является основополагающей

задачей и эффективным инструментом в работе каждого руководителя московского образовательного комплекса.

### **Проблема исследования**

В настоящее время управление образовательным комплексом становится одним из ключевых направлений управления экономическим развитием города. В связи с тем, что образование играет важную роль в формировании будущего экономического, социального и культурного развития города, необходимо разработать эффективные модели управления образовательным комплексом, которые позволят повысить качество образования и социальную ответственность образовательных учреждений.

### **Степень научной разработанности проблемы.**

Основные направления развития образовательных организаций города Москвы описаны в государственной программе «Развитие столичного образования».

Потенциал развития образовательных организаций описывался в публикации Е.В. Чернобай «Логика изменений в системе образования города Москвы» (2015).

Ю.Д. Керша (2021) в своих публикациях рассматривала критерии удовлетворенности работой школы со стороны общества и пути ликвидации социально-экономического неравенства в разных образовательных организациях.

**Объект исследования:** образовательный комплекс города Москвы

**Предмет исследования:** критерии социально-экономической эффективности работы образовательного комплекса

**Цель исследования:** обосновать управленческие подходы к повышению социально-экономической эффективности управления образовательным комплексом города (на примере ГБОУ города Москвы «Школа № 49»)

**Гипотеза исследования.** Важным элементом оценки эффективности деятельности образовательного комплекса города Москвы является

оперативность выявления и степень удовлетворения социально-экономических запросов жителей, которые можно выразить конкретными критериями, являющимися индикаторами объективной оценки работы организации

#### **Задачи исследования:**

- Определить критерии эффективности деятельности организации.
- Провести анализ динамики показателей эффективности деятельности на примере ГБОУ Школа № 49.
- Внедрить и оценить результаты работы модели получения обратной связи.
- Оценить эффективность деятельности организации.
- Рассмотреть влияние социально-экономических условий на развитие и функционирование образовательной организации.
- Сформулировать принципы модели социально-экономической эффективности образовательного комплекса.

**Методы исследования:** в исследовании использовались методы наблюдения, опроса, анализа и синтеза.

#### **Научная новизна**

С формальной точки зрения основная задача школы – это реализация образовательной программы. Под словом реализация понимается не просто наличие здания, необходимо мебели, документов и штата работников, передающих знания ученикам и тд. В понимание термина «реализация» закладывается более широкое, неформальное трактование: это создание условий, традиций, раскрытие талантов, поддержка одаренности, преодоление неуспешности, социализация, развитие. Каждая образовательная организация уникальна: в каждой школе своя атмосфера, свои традиции, свои академические направления, специализация, уклон. Они формировались неспроста, а с учетом запросов общества на получение конкретных особенностей реализации той самой образовательной программы. Современный мир становится все более открытым, динамичным и активным,

и зачастую образовательные организации не всегда успевают не только реализовывать или учитывать актуальные тренды в обществе, но даже и не всегда их замечают. Вместе с тем, сегодня применяются эффективные управленческие подходы в управлении системой образования, отталкивающиеся не от школы, а от конкретного ученика: за ребенком сегодня идет и финансирование, и поддержка, и достижения. Именно поэтому современные школы обязаны изменять подходы к организации своей деятельности и созданию особых условий, способствующих удовлетворению максимального количества запросов общества на предоставление качественного образования и, как следствие, повышения привлекательности в глазах учеников и родителей, привлечению новых ребят в свои ряды, что способствует успешному развитию самой школы и повышению показателей социально-экономической эффективности ее работы. Именно поэтому поиск эффективных управленческих инструментов и подходов к развитию данного направления является крайне актуальной темой для каждой образовательной организации как города Москвы, так и любой школы нашей страны.

### **Практическая значимость исследования.**

Одним из инструментов повышения эффективности выявления запросов общества к повышению качества работы образовательной организации и ее эффективному и правильному развитию является выстраивание эффективной обратной связи. Построение канала прямого диалога с обществом позволит организации удовлетворить актуальные возникающие запросы, повысить качество реализации образовательных программ и, как следствие удовлетворенность своей работой со стороны главного заказчика – детей.

В данной работе обоснованы подходы к построению модели управления оценкой эффективности социально-экономической работы образовательной организации на основе использования современных информационных и цифровых решений.

В работе использовались методы математического моделирования при визуализации получаемых данных, проводился анализ статистических данных

и оценка влияния принимаемых решений на изменение уровня удовлетворенности обществом деятельностью учреждения.

Для оценки влияния проводимых изменений в работе организации используется широкий спектр показателей, всесторонне отражающий направления ее деятельности и позволяющий оценить и проанализировать динамику изменения каждого показателя и актуализировать направление ее дальнейшего развития.

Внедрение подобных подходов в практику управленческой деятельности позволит не только проанализировать, но и оперативно и качественно повысить социально-экономическую эффективность работы образовательной организации и уровень удовлетворенности работой школы в целом.

### **Положения, выносимые на защиту**

Для создания позитивной и результативной образовательной среды необходимо обеспечить гибкую систему управления, для чего потребуется пересмотр существующих подходов к информационной открытости и внедрения современных информационных сервисов и цифровых технологий как в образовательном процессе, так и повседневной деятельности сотрудников школы.

Создание системы работы, при которой учитываются индивидуальные потребности каждого ученика, способно привести к повышению образовательных результатов детей и повышению уровня удовлетворенности деятельностью школы в целом.

Главным ресурсом успешной работы организации являются ее сотрудники. Именно поэтому вовлеченность сотрудников в ценности работы организации: информационная открытость, культура обратной связи, помощи детям способствуют как непосредственному развитию кадрового потенциала школы, так и достижения ее учениками выдающихся образовательных результатов.

## **Глава 1. Теоретические основы управления современным образовательным комплексом**

### **1.1. Исследование методов и организационно-структурных моделей управления образовательным комплексом**

Традиционно под образовательной системой понимают сеть учреждений, находящихся в постоянном развитии и взаимодействии, обладающих при этом различным типом и уровнем.

В Москве создана своя образовательная система, переосмыслившая традиционные определения и вобравшая в себя перспективную базу для дальнейшего развития. Трансформация образовательной системы города происходила в том числе и через укрупнение и слияние образовательных организаций в единые комплексы. При этом объединение происходило не только в рамках объединения между собой школьных учреждений, но также в него могли входить и дошкольные учреждения, организации, реализующие программы среднего профессионального образования, и центры дополнительного образования. Таким образом из более чем 4000 разрозненных образовательных организаций в городе возникло чуть более 500 образовательных комплексов.

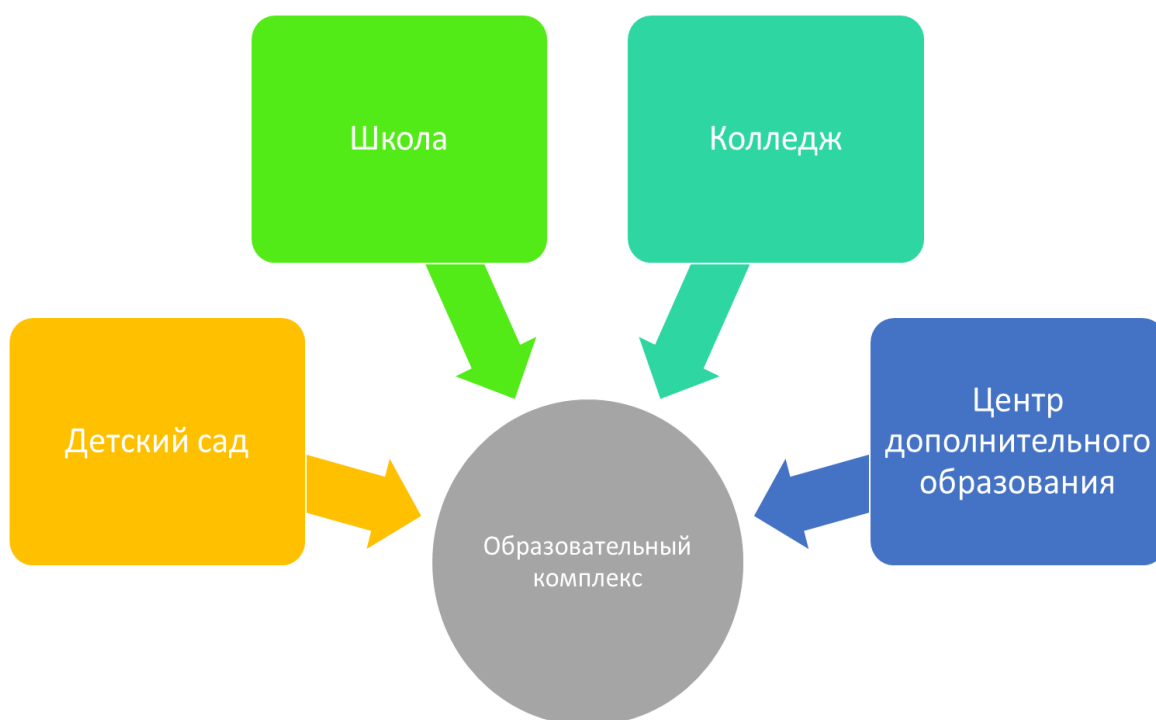


Рис. 1. Схема образовательного комплекса города Москвы

Создание новых образовательных комплексов позволило не просто условно соединить учреждения, а создать площадку для создания единого образовательного пространства и расширения образовательных возможностей для каждого ребенка, учитывающих требования новых федеральных образовательных стандартов.

Основные аспекты эффективности создания образовательных комплексов, описанные в статьях и научных трудах сформулированы в таблице 1.

Таблица 1. Основные аспекты создания образовательных комплексов

Положительные аспекты	Положительные аспекты
Преемственность образовательных программ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• преемственность программ дошкольного и</li> <li>• начального образования, основного и профессионального образования;</li> <li>• единая образовательная политика;</li> <li>• взаимообучение воспитателей и учителей;</li> <li>• совместные образовательные проекты воспитанников и учеников;</li> <li>• переход с дошкольного уровня образования на начальный внутри одной организации;</li> <li>• единое психолого-педагогическое пространство и сопровождение ребенка с 3-х лет.</li> </ul>
Интеграция программ основного и дополнительного образования,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основные программы и программы дополнительного образования, реализующиеся в шаговой доступности от места проживания;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•основные программы и программы дополнительного образования как непрерывное образование;</li> <li>•увеличение перечня актуальных программ дополнительного образования;</li> <li>•расширение спектра программ</li> <li>•предпрофессионального образования через усиление программами дополнительного образования;</li> <li>•обеспечение выбора обучающимися и воспитанниками максимального количества программ дополнительного образования с целью профориентации,</li> <li>•нацеленной на осознанный выбор профессии в будущем.</li> </ul>
Оптимизация использования площадей	<ul style="list-style-type: none"> <li>•возможность перераспределения имеющихся площадей в зависимости от структуры образовательного и количества обучающихся;</li> <li>•организация новых образовательных пространств, активно использующих как возможности школы, так и ресурсы города.</li> </ul>
Кадровые ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>•оптимизация административно-управленческого персонала;</li> <li>•единое учебно-методическое сопровождение педагогов в комплексе;</li> <li>•единые ресурсные службы (кадры, экономический отдел, контрактная</li> </ul>

	<p>служба, инженерная служба, IT – служба и т.д.);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• взаимобучение педагогов;</li> <li>• выстраивание системы повышения квалификации с учетом внутрикорпоративного развития, индивидуальный образовательный маршрут педагога.</li> </ul>
Перераспределение финансовых ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нормативно-подушное финансирование независимо от количества обучающихся на конкретной образовательной площадке позволяет перераспределить ресурсы образовательного комплекса исходя из потребностей для обеспечения безопасного и качественного процесса обучения;</li> <li>• позволяет стимулировать за результат, как механизм провоцирующий на повышение качества образования;</li> <li>• выравнивание ресурсной базы внутри образовательного комплекса.</li> <li>• Обеспечение равных условий для реализации образовательных программ</li> </ul>

Проведенная структурная реформа системы образования города, изменила не только количество образовательных организаций на карте столицы, но и впервые позволила создать прозрачную равную систему финансирования школ. В каждой образовательной организации в

соответствии с Постановлением Правительства города Москвы № 86-ПП от 22.03.2011г.

Первоначальное слияние учреждений сопровождалось спорами и определенным неприятием как общественности, так и коллективами работников и многие образовательные комплексы существовали как единая организация лишь формально, сохранив обособленность каждой вошедшей в его состав организации. Однако, в процессе совместной работы в структуре работы комплексов возникли внутренние потребности в реформировании образовательного поля и ухода от чисто формального объединения.



Рис. 2. Формальное объединение организаций в рамках образовательного комплекса

Следующим шагом на пути развития объединенной организации становится интеграция ресурсов: в первую очередь кадровых, информационных, финансовых, материальных. Формирование единого штатного расписания, единого расписания занятий, интеграция блоков дополнительного образования и возможностей профессионального обучения становятся первостепенными задачами. Преодолеть консервативные настроения и противоборство участников образовательных отношений помогает выстраивание политики информационной открытости, как инструмента транслирования ценностей образовательной организации и налаживания контакта с родителями учеников и самими детьми.

На новом этапе развития образовательных комплексов происходит трансформирование образовательного пространства: от децентрализованных структурных подразделений и зданий, происходит формирование новой структуры как организации, так и управления образовательного процесса.



Рис. 3. Изменение структуры образовательного комплекса

Однако выбрать правильное направление развития, которое будет принято всеми участниками образовательных отношений и станет актуальным решением на вызовы времени, необходимо получить надежную обратную связь для формирования актуальной карты потребностей и путей их удовлетворения. Государственная политика описана в федеральных и региональных образовательных программах, соответственно все критерии выполнения требований описаны и не вызывают затруднений. Запросы же общества становятся особенно важными, поскольку могут изменяться с течением времени и задача руководителя образовательного комплекса создать такие условия, чтобы они могли удовлетворить запросы подавляющего большинства представителей ученической, родительской и педагогической общественности.

На базе образовательного комплекса ГБОУ Школа № 49 выстроена система взаимодействия с родителями учеников через онлайн-голосования, интерактивные опросы на общешкольных родительских собраниях и тематических мероприятиях. Основной темой опросов является выявление ожиданий родителей от работы школы и запроса на внедрение новых направлений обучения. Опрос проводится ежегодно с помощью онлайн анкетирования в открытом виде. Результаты опроса анализируются, выявляются основные тренды и вновь выявляемые направления.

При формировании поля результатов используется механизм накопления однотипных ответов: размер шрифта слова, которое встречается несколько раз в ответах респондентов увеличивается пропорционально количеству совпадений. Таким способом легко выделить основные темы, волнующие родителей непосредственно во время встречи и, таким образом, провести обсуждение всех ответов и учесть полученные предложения в ходе дискуссии.



Рис. 4. Пример результата опроса родителей о потребностях и ожиданиях от школы

Участие в опросах принимают более 80% родителей, что дает возможность считать выборку релевантной.

По результатам анализа полученной информации были выделены отдельные группы социальных запросов:

1. Безопасность
2. Качество образования
3. Спектр объединений дополнительного образования
4. Материально-техническая база
5. Информационное взаимодействие

По результатам анализа всех проведенных опросов и выделения групп социальных запросов были определены 5 направлений и методов работы для удовлетворения максимального количества потребностей, указанных в таблице 2.

Таблица 2. Группы социальных запросов

№	Направление	Описание
1	Управления качеством образования	Метод учитывает получение обратной связи, приемов контроля качества образовательного процесса и подходов к организации мониторинга и оценки результатов обучения детей
2	Управление содержанием образования	Описываются модели с разными подходами к организации учебного процесса, актуальными для современной московской школы: например, открытая школа, в которой ученики сами выбирают учебные дисциплины и режим проведения занятий или модель профильной школы с углубленным изучением отдельных предметов или получения прикладной специальности
3	Управления образовательным процессом	Описываются разные модели организации учебного процесса, отражающие современные подходы к индивидуализации образовательного процесса, с учетом потребностей каждого ученика, организации обучения в индивидуальных малых группах, стратификация образовательного процесса
4	Управление кадровым потенциалом	Модели мотивации сотрудников к достижению высоких результатов работы, повышению своей

		квалификации, и внедрения методов и критерии оценки эффективности работы педагогического коллектива в целом
5	Управление ресурсами образовательной организации	Подходы к планированию бюджета образовательной организации, реализации перспективных направлений развития: приобретение учебного и технологического оборудования, расходных материалов.

Данные методы управления могут быть применены в любой образовательной организации с учетом ее особенностей, специфики реализуемых образовательных программ и позволяют гибко комбинировать разнообразные подходы к реализации программы развития организации в целом.

## **1.2. Анализ использования информационных систем и цифровых технологий для управления образовательным комплексом**

Сегодня цифровые технологии прочно вошли в повседневную жизнь не только каждого человека, но и всех организаций, включая и школы. С учетом особенностей современных московских школ: их размеров, количества учеников и классов, географическое расположение разных корпусов и зданий школы, успех управления организацией уже невозможен без внедрения современных сервисов и цифровых решений. Каждое из направлений работы руководителя и управленческой команды тесно связаны с использованием современных технологий: от организации коммуникации с сотрудниками, контроля успеваемости, посещаемости, качества питания и осуществления закупочной деятельности, до составления расписания, плана закупок, контроля безопасности и содержания территорий. Все сферы деятельности московской школы сегодня оцифрованы и, в зависимости от возможностей и

пожеланий управленческой команды, могут использоваться в любых точках приложения и иметь разнообразные преимущества.

В ГБОУ Школа № 49 внедрены в повседневную деятельность информационные системы по каждому опорному направлению, таким как:

1. безопасность
2. образование
3. кадровое обеспечение и финансово-хозяйственная деятельность
4. иные направления

Ключевой задачей школы является создание безопасных условий для обучения и воспитания детей. Обеспечение безопасности относится как к внутренним контурам зданий, так и внешним. Для управление системой безопасности внедрены цифровые решения по различным направлениям:

1. Физическая безопасность территорий и зданий

Данное направление реализуется в школе через внедрение электронных систем охраны и специальных ограждающих и запирающих устройств, управляемых единой системой службой охраны. К подобным решениям относятся: электромагнитные замки с системой видеодомофонной связи с возможностью фотофиксации посетителей школы на калитках и воротах на ограждении территорий организации, наличие аналогичных систем на входных группах в зданиях школы.

Для повышения удобства использования системы учениками и воспитанниками, доступ осуществляется с использованием электронной системы «Проход и питание». Каждый сотрудник, ученик и воспитанник дошкольной группы обеспечены индивидуальными картами для доступа на территорию школы. Данный доступ является единым на все объекты школы и фиксируется как в режиме фото-видеоконтроля, так и специализированных устройств (турникетов) внутри каждого здания. Благодаря использованию данного решения удастся обеспечивать не только безопасность зданий и территорий школы, но и контролировать как время присутствия на работе сотрудников и посещение школы обучающимися и, в случае отсутствия

ученика, оперативно выявлять данные случаи и выяснять причины отсутствия или оказывать необходимую помощь.

Благодаря сопряжению систем безопасности удалось повысить и пожарную безопасность обучающихся: цифровые датчики задымления и возгорания заведены на единые пульта управления системы безопасности и, в случае срабатывания системы, помимо автоматического все запирающие устройства на входных группах и эвакуационных выходах автоматически открываются, что позволяет избежать риска блокирования путей эвакуации.

Дополнительной поддержкой как внутренней, так и внешней безопасности является использование системы видеонаблюдения: все входные группы каждой территории школы подключены к системе городского видеонаблюдения и интегрированы в Единый центр хранения данных (ЕЦХД), дополнительно в зданиях школы установлена система внутреннего видеонаблюдения с обеспечением возможности длительного хранения видеоархива.

Система комплексного видеонаблюдения позволяет не только осуществлять визуальный контроль всех территорий и помещений школы, но также и контролировать работу подрядных организаций и получать объективную картину любых ситуаций, возникающих на территории школы.

Помимо вопросов физической безопасности и охраны школьных зданий, важно обеспечить и безопасность проведения основного образовательного процесса в части его ресурсного обеспечения и недопущения возникновения аварийных ситуаций. Для работы в данном направлении, школа использует информационную систему автоматизированного учета потребления ресурсов, которая позволяет не только вносить и отслеживать показания узлов учета потребляемых ресурсов, но и отслеживать их состояние, даты проверок и сроков замены, а также оперативно получать сигналы о возникновении опасных состояний в каждом конкретном узле или инженерной системы. Внедрение автоматизированных систем позволяет повышать и

энергоэффективность зданий, поскольку возникновение аварийных ситуаций на объектах сводится к нулю, а система профилактики и своевременного обслуживания инженерных систем здания становится удобной и прогнозируемой.



Рис. 5. Информационные системы, используемые школой

Главным ресурсом любой образовательной организации является ее кадровый потенциал и для соблюдения норм трудового законодательства, а также оптимизации непрофильных функций и работы кадровой службы, внедрена электронная система 1С: кадры. Ведение электронного кадрового учета позволило автоматизировать работу многих процессов, снизить объем бумажных документов и повысить скорость оформления всех рутинных процессов. Интеграция финансового и кадрового блоков работы школы позволяет проводить не только автоматизированное ведение табелей рабочего времени сотрудников, но и формирование платежных документов оплаты труда, информирование работников школы об уровне их заработной платы и доведение индивидуальных платежных документов до каждого работника в автоматическом режиме. Помимо этого, вся необходимая статистическая и отчетная документация формируется непосредственно в облачном сервисе и отправляется в электронном виде по установленной форме во все органы

учета, что снизило риски нарушения требований к предоставлению сведений и как следствие, выставления школе штрафов за данные нарушения.

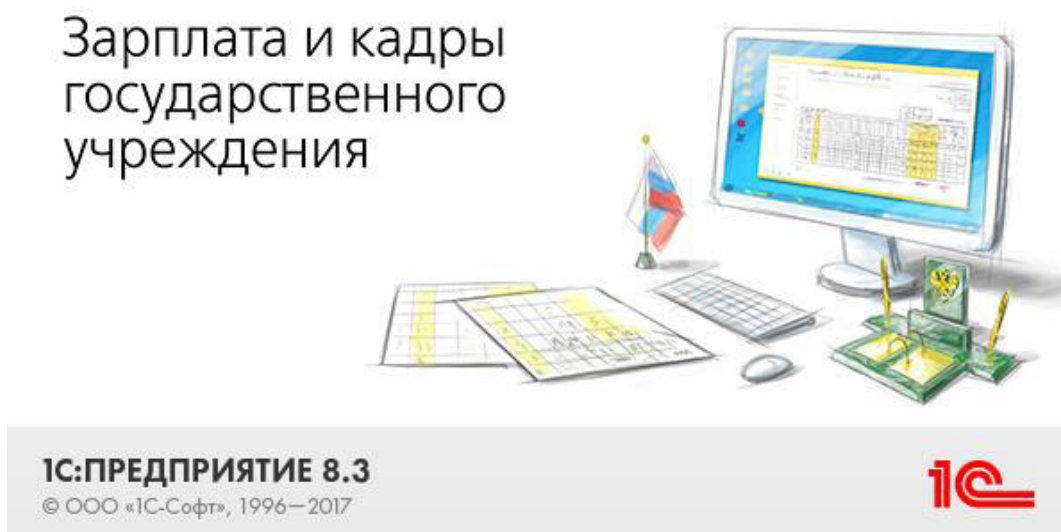


Рис. 6. Система кадрового учета работы школы

Школа является частью единой системы столичного образования, что подразумевает решение вопроса оперативного информирования и получения обратной связи от школы. Данная функция реализуется в системе МАЯК ДОНМ. В едином сервисе интегрированы как актуальные новостные события системы образования, рассылка важных документов и распоряжений, система форм сбора информации. Помимо прочего, данный сервис является и единой точкой входа во все информационные сервисы школы, пример реализации данного решения приведен на рисунке 7.

Кроме вопросов безопасности и кадрового обеспечения работы образовательной организации, важным аспектом является и обеспечение школы необходимыми ресурсами, основными средствами, расходными материалами и заключение контрактов жизнеобеспечения. Школа использует в своей деятельности торговую площадку ЕАИС 2.0, публикует информацию о проводимых закупочных процедурах на портале ЕИС. Внедрение системы единого информационного сопровождения закупочной деятельности позволило не только осуществить заключение необходимых контрактов, но и проводить детальный анализ осуществляемых процедур и вести эффективное планирование потребности в приобретаемых товарах, работах и услугах, а

также обеспечивать прозрачность и конкурентноспособность всех проводимых процедур.

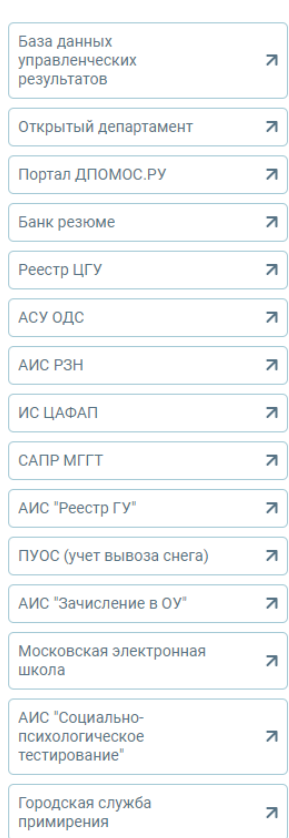


Рис. 7. Решение единой точки входа в актуальные информационные системы

Ключевым инструментом работы любой российской школы является электронный журнал. Ведь именно здесь собирается информация об основной деятельности школы – учебном процессе. В Московских школах внедрена собственная экосистема – Московская электронная школа, в которой собрана комплексная информация, необходимая для ежедневной работы учителя, ученика и руководителя школы.

Еще одной важной информационной системой для управления образовательным комплексом является электронный журнал учителя. Он позволяет учителям планировать и контролировать свою работу, составлять учебные планы и программы, а также отслеживать результаты обучения результаты контрольных мероприятий и управлять собственным портфолио.

Помимо базового школьного журнала и дневника МЭШ включает в себя комплексную информацию обо всем учебном процессе: учебные планы, тематический каркас каждого предмета, календарное планирование, анализ контрольных работ, электронные учебные пособия и возможности проведения дистанционных онлайн-уроков, записи в кружки и секции, учет посещаемости, состоянии здоровья и др. В сервисы МЭШ интегрированы и данные других ведомств: департамента здравоохранения, полиции, органов опеки и защиты детства, департамента социальной защиты населения, что делает школу частью большой системы помощи жителям большого города.

Конечно же, МЭШ это не только информационная система для учета учебных результатов, но и комплексное решение для детального анализа каждого аспекта школьного образования, удобный аналитический центр позволяет получить информацию о любом интересующем направлении работы школы, что позволяет руководителю оперативно и своевременно получать актуальную информацию о качестве образовательного процесса и своевременно принимать эффективные управленческие решения для достижения новых результатов.

### **1.3 Показатели оценки эффективности управления образовательным комплексом**

Несмотря на в целом непохожесть и уникальность каждого образовательного комплекса города Москвы, необходимо разработать универсальные критерии оценки эффективности работы, позволяющие применить их для каждой организации. Возможность отслеживания динамики ключевых показателей работы организации позволит своевременно выявлять проблемные зоны и недостатки в работе учреждения и принимать своевременные меры по повышению эффективности работы школ с целью выполнения государственных задач и целей.

В целом для образовательных организаций можно выделить несколько крупных групп показателей.

Таблица 3. Основные показатели оценки эффективности управления образовательным комплексом:

№	Показатель
1	Качество образования в образовательной организации
2	Эффективность управления ресурсами
3	Качество реализации стратегии воспитательной работы
4	Качество обеспечения образовательного процесса
5	Обеспечение качества кадрового потенциала
7	Уровень удовлетворенности родителей и учащихся условиями обучения

Для реализации цели исследования необходимо детализировать каждую группу показателей и выделить целевые индикаторы эффективности реализации каждого из них. В связи с чем в рамках исследования каждая группа показателей эффективности расширена конкретным набором измеримых показателей, приведенных в таблице 4.

Таблица 4. Расширенный перечень показателей оценки эффективности управления образовательным комплексом

№	Показатель
1	Качество образования в образовательной организации
	• Объективность оценочных процедур
	• Достижение минимального уровня подготовки, %
	• Достижение высокого уровня подготовки, %
	• Количество победителей и призеров заключительного этапа ВсОШ, чел.
2	Эффективность управления ресурсами
	• Эффективность использования финансовых ресурсов
	• Объем бюджета образовательной организации в расчете на одного работника, тыс. руб

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Количество обучающихся в расчете на одного работника образовательной организации, чел. Показатель рассчитывается на основе сопоставимых среднегодовых данных</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Количество школьников в расчете на 1 учителя, чел. *Показатель рассчитывается на основе сопоставимых среднегодовых данных</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Количество дошкольников в расчете на 1 воспитателя, чел. *Показатель рассчитывается на основе сопоставимых среднегодовых данных</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отношение средней заработной платы 10% работников образовательной организации с наибольшей заработной платой к 10% работников образовательной организации с наименьшей заработной платой, ед</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общая численность обучающихся образовательной организации, чел</li> </ul>
	– дошкольного образования
	– начального общего образования
	– основного общего образования
	– среднего общего образования
3	Качество реализации стратегии воспитательной работы
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Охват дополнительным образованием обучающихся (в возрасте от 5 до 18 лет), занимающихся как в данной ОО, так и в других организациях, %</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доля обучающихся 7-11 классов/учеников, не достигших возраста 18 лет, состоящих на внутришкольном профилактическом учете и не совершивших правонарушений в течение учебного года, от общего числа обучающихся 7-11</li> </ul>

	классов/учеников, состоящих на внутришкольном профилактическом учете, %
4	<p>Качество обеспечения образовательного процесса</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Востребованность образовательных программ, реализуемых в образовательной организации</li> <li>Доля обучающихся, переведенных из 4 классов в 5 классы той же образовательной организации, от общего количества выпускников 4 классов, %</li> <li>Доля обучающихся, окончивших 5 класс два года назад и обучающихся в 7 классе в той же образовательной организации в текущем учебном году, %</li> <li>Доля воспитанников дошкольных групп, зачисленных в 1 класс той же образовательной организации простым переводом, от общего количества зачисленных в 1-ые классы данной образовательной организации, %</li> </ul>
5	<p>Обеспечение качества кадрового потенциала</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество назначенных на должность руководителя ОО, чел.</li> <li>Количество назначенных на должности заместителей руководителей ОО, подведомственных ДОНМ, чел.</li> <li>Количество/Доля педагогов, прошедших ознакомительный тренинг/комплексный ознакомительный тренинг, от общего числа педагогов, работающих на данный момент в ОО, чел./%»</li> <li>Доля педагогических работников, получающих ежемесячную надбавку за развитие МЭШ (среднее значение за последние три месяца), от общего числа педагогов, работающих на данный момент в ОО, %</li> </ul>

## **Выводы по главе 1**

Рассмотрены принципы формирования образовательных комплексов города Москвы, структуры и состава образовательных организаций, цифровых технологий и сервисов, применяемых в управлении крупными образовательными организациями.

Кроме того, были рассмотрены современные информационные системы и цифровые технологии, которые используются для управления образовательным комплексом. Приведены конкретные примеры применения этих технологий в учреждениях города Москвы.

Рассмотрены запросы жителей района по ожиданиям от школьной жизни их детей, полученные на практике проведения массовых опросов и сформулирована потребность в формировании эффективной обратной связи между участниками образовательных отношений, как ключевого элемента, необходимого для успешного развития образовательной организации.

Также можно отметить, что эффективное управление образовательным комплексом зависит от правильного выбора методов и моделей, а также от использования современных информационных технологий. Важно учитывать социально-экономические характеристики учащихся и педагогических кадров при разработке показателей оценки эффективности управления. Все эти аспекты необходимо учитывать при разработке и реализации стратегии управления образовательным комплексом.

## **Глава 2. Анализ и разработка моделей для планирования и оценки социально-экономической эффективности управления образовательным комплексом**

### **2.1. Разработка критериев оценки эффективности структуры и процессов управления образовательным комплексом**

Разработка критериев оценки эффективности структуры и процессов управления образовательным комплексом является важной задачей для повышения качества управления в образовании. В данной главе рассмотрен ряд критериев, которые общеприменимы для оценки эффективности структуры и процессов управления образовательным комплексом.

При разработке модели социально-экономической эффективности столичного образовательного комплекса составлено общее представление о ней. Главное требование к результату должно соответствовать интересам сразу двух групп: общества и государства, а также решать образовательные задачи: обучение и воспитание.

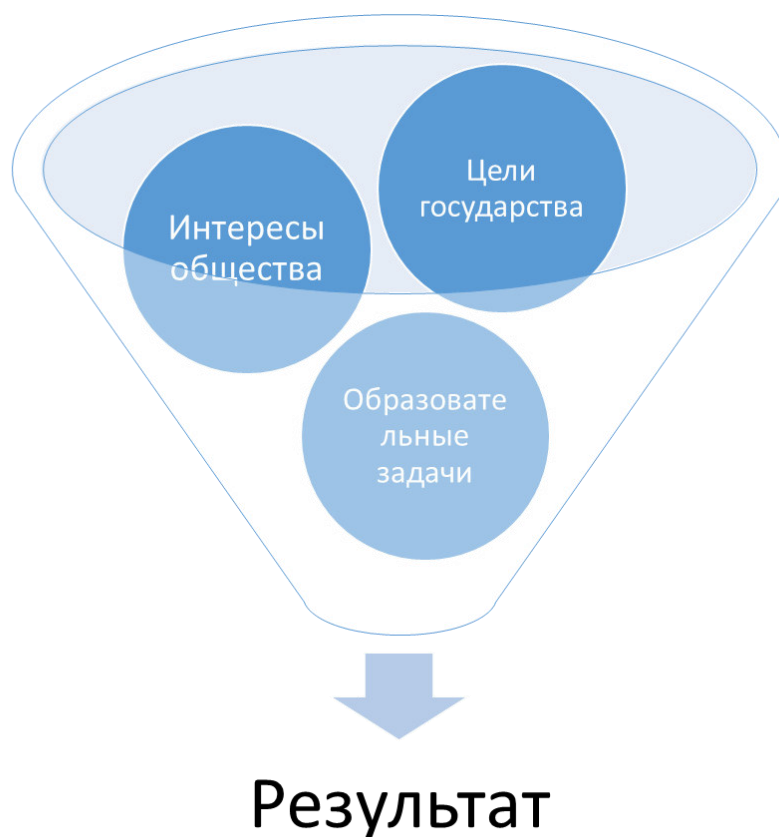


Рис. 8. Общая схема реализации модели исследования

С точки зрения описания каждого компонента общей схемы можно выделить группы критериев, являющихся ключевыми в построении модели исследования:

Таблица 5. Группы критериев, используемых при построении модели эффективности работы организации

№	Группа показателей
1	Динамика численности контингента обучающихся
2	Эффективность управления ресурсами
3	Развитие качества образования
4	Эффективность воспитательной работы
5	Развитие кадрового потенциала

Также при создании модели стоит отметить важные требования к критериям, лежащим в основе ее реализации, они должны быть:

1. Независимыми;
2. Объективными;
3. Не требующими сбора дополнительной информации;
4. Собираться автоматически с помощью существующих информационных систем;
5. Быть доступными каждой организации;
6. Отслеживаться во времени.

Таблица 6. Основные критерии оценки эффективности структуры и процессов управления.

№	Критерий
1	Эффективность управления финансовыми ресурсами
2	Качество образовательного процесса
3	Уровень социальной защищенности учащихся и педагогов
4	Уровень удовлетворенности участников образовательного процесса

5	Инновационность и гибкость управления
---	---------------------------------------

Данные критерии позволяют оценивать работу образовательного комплекса с разных точек зрения и учитывать множество факторов, влияющих на эффективность управления. Например, оценка эффективности управления финансовыми ресурсами позволяет выявить проблемы в использовании бюджетных средств и рациональность расходов. Оценка качества образовательного процесса может быть основана на результативности обучения, наличии необходимых ресурсов и технологий, а также организации работы участников процесса. Оценка уровня социальной защищенности учащихся и педагогов позволяет учитывать социально-экономическую обстановку в регионе и принимать соответствующие меры. Оценка удовлетворенности участников образовательного процесса позволяет выявлять проблемы в организации работы и принимать меры по их устранению. И, наконец, оценка инновационности и гибкости управления позволяет определить степень готовности образовательного комплекса к изменениям в условиях внешней среды и учитывать современные требования к организации образовательного процесса.

Для определения эффективности структуры и процессов управления образовательным комплексом, необходимо разработать критерии оценки.

Критерии, относящиеся к управленческой структуре:

- Четкость и прозрачность организационной структуры управления образовательным комплексом;
- Квалификация и компетентность руководящих кадров;
- Наличие механизмов координации работы подразделений управления образовательным комплексом;
- Соответствие управленческой структуры задачам и функциям образовательного комплекса;
- Уровень участия всех участников образовательного процесса в управлении образовательным комплексом.

Критерии, относящиеся к процессу управления:

- Эффективность использования информационных технологий и систем для управления образовательным комплексом;
- Продуктивность процесса планирования и организации учебного процесса;
- Качество методической работы и использования инновационных методик обучения;
- Оценка уровня взаимодействия между участниками образовательного процесса;
- Система оценки качества образовательного процесса и достижения учащихся образовательных результатов;
- Оценка эффективности использования ресурсов образовательного комплекса (материальных, финансовых, кадровых).

При оценке эффективности структуры и процессов управления образовательным комплексом необходимо учитывать особенности и цели каждого конкретного учебного заведения. Также необходимо регулярно анализировать полученные данные и вносить необходимые изменения в структуру и процессы управления для улучшения качества образовательного процесса

Рассмотрим подробнее каждый из предложенных критериев оценки эффективности структуры и процессов управления образовательным комплексом:

Уровень качества образования Данный критерий включает в себя оценку уровня знаний и умений учащихся, а также результатов их обучения. При оценке этого критерия можно использовать такие показатели, как уровень успеваемости учащихся, их подготовленность к дальнейшему обучению или трудоустройству, а также уровень удовлетворенности обучающихся и их родителей полученным образованием. Примером может служить оценка уровня ЕГЭ или ГИА, а также исследования, проводимые среди обучающихся и их родителей.

Эффективность использования ресурсов Данный критерий связан с эффективностью использования ресурсов, необходимых для обеспечения образовательного процесса. В этот критерий может входить оценка использования финансовых и материально-технических ресурсов, кадровый состав учреждения и их эффективность. Примером может служить оценка эффективности использования бюджетных средств, а также анализ загруженности педагогов и персонала учреждения.

Эффективность профессиональной деятельности педагогов Этот критерий оценивает эффективность работы педагогов и их вклад в образовательный процесс. В этот критерий может входить оценка профессиональных навыков и компетенций педагогов, а также их участие в развитии образовательной программы и учреждения в целом. Примером может служить оценка работы педагогов, проводимая администрацией учреждения и общественностью, а также анализ качества методической работы педагогического коллектива.

Уровень участия родителей в образовательном процессе Данный критерий оценивает уровень участия родителей в образовательном процессе и их взаимодействие с учреждением.

Для критерия "Качество образовательного процесса" могут использоваться следующие показатели:

- Успеваемость учащихся: процент учащихся, которые успешно сдают государственную итоговую аттестацию или экзамены;
- Процент учащихся, получающих высокие оценки: процент учащихся, получивших высокие оценки на экзаменах или государственной итоговой аттестации;
- Процент учащихся, продолжающих обучение в высших учебных заведениях: процент выпускников, продолживших обучение в высших учебных заведениях после окончания школы;

- Процент учащихся, имеющих дополнительные образовательные программы: процент учащихся, имеющих дополнительное образование, например, спортивное или музыкальное;
- Уровень квалификации педагогических кадров: процент педагогов с высшим образованием или специальной подготовкой в области образования;
- Процент учащихся, получивших призы в конкурсах и олимпиадах: процент учащихся, победивших в различных конкурсах и олимпиадах по различным предметам.

Для критерия "Эффективность использования ресурсов" могут использоваться следующие показатели:

- Динамика изменения затрат на образование: изменение затрат на образование в течение исследуемого отрезка времени;
- Уровень использования бюджетных средств: процент использования бюджетных средств, выделенных на образование;
- Процент собственных доходов: процент доходов, полученных от дополнительных платных услуг и других источников;
- Процент утилизации материально-технической базы: процент использования материально-технической базы учебных заведений в течение года;
- Процент учащихся, получающих образование на основе дистанционных технологий: процент учащихся, получающих образование на основе дистанционных технологий.

Для измерения эффективности структуры управления образовательным комплексом могут использоваться следующие критерии:

Соответствие организационной структуры целям и задачам комплекса образования. Этот критерий оценивает, насколько хорошо организационная структура комплекса соответствует его целям и задачам. Входящие в организационную структуру подразделения должны быть обоснованными,

эффективными и соответствовать потребностям обучающихся и педагогических кадров. Примерами могут служить создание центров оценки качества образования, отделов по работе с одаренными детьми, отделов по профориентации.

Наличие и эффективность системы управления качеством образования. Критерий оценивает наличие и эффективность системы управления качеством образования, включая процессы оценки качества образования, управления рисками и повышения качества образовательных результатов обучающихся. Данные показатели должны включать в себя в том числе и процессы оценки знаний обучающихся, уровень удовлетворенности образовательным процессом. Перечень критериев, учитываемых в качестве показателей эффективности работы образовательной организации можно распределить по отдельным группам, приведенным в таблице 7.

Таблица 7. Критерии, учитываемые при оценке социально-экономической эффективности работы образовательного комплекса

№	Критерий
1	Образовательные результаты выпускников школы: доля выпускников, получивших высокие баллы по результатам прохождения Государственной итоговой аттестации
2	Развитие кадрового потенциала: доля педагогов, прошедших независимую диагностику профессиональных знаний в формате ЕГЭ, либо метапредметных знаний (для педагогов, преподающих дисциплины, не входящие в перечень предметов ГИА), а также участников профессиональных конкурсов и олимпиад
3	Финансовая состоятельность организации: оценка показателей финансовой устойчивости школы, учитывающие эффективность использования бюджетных средств, грамотность планирования штатного расписания, динамику остатков денежных средств и

	выполнения целевых показателей уровня заработной платы сотрудников
4	Развитие системы дополнительного образования: оценка уровня охвата обучающихся и воспитанников занятиями в системе дополнительного образования, с учетом участия в работе объединений различных направленностей
5	Информационная открытость образовательной организации: оценка наличия и эффективности работы инструментов получения обратной связи от учащихся, родителей, педагогов и других участников образовательного процесса. Помимо анализа результатов данной оценки в виде проведения опросов и анкетирования родителей, данный показатель также косвенно отражается и на динамике количества обращений граждан, зарегистрированных в определенный период времени.

Внедрение в повседневную работу школы механизма получения обратной связи привело к выявлению новых проблемных моментов в организации школьной жизни, которые ранее были недоступны и никак не освещались. Также данное решение позволило уменьшить вероятность принятия неправильных управленческих решений, что в итоге способствует удовлетворению максимального количества реальных запросов жителей, что в конечном итоге способствует повышению социально-экономической эффективности работы школы.

Таблица 8. Традиционные механизмы получения обратной связи

№	Способ	Описание
1	Проведение ежегодных опросов и анкетирований родителей и обучающихся	В результате проведения массовых опросов получается массив данных об уровне удовлетворенности образовательным процессом в каждом конкретном здании, уровне

		образования, и иным показателям деятельности школы, включаемые в анкету для исследования.
2	Организация регулярных родительских собраний, как инструмента изучения запросов и мнений родителей о качестве образовательного процесса	Во время проведения родительского собрания при проведении опросов или анкетирований получается более узкая выборка оценок и мнений о состоянии образовательного пути детей конкретного класса, что позволяет относительно оперативно выявлять проблемы и принимать меры по их устранению
3	Внедрение системы живой обратной связи	Появление инструментов по сбору мнений и отзывов о проведенных занятиях, а также формирование культуры подачи обратной связи позволяют мгновенно получать сигналы и оперативно реагировать на кризисные проявления, что приводит к недопущению возникновения очагов общественного недовольства и повышать степень лояльности общества к деятельности школы в целом.
4	Изучение мнения педагогического коллектива через проведения опросов и анкетирования	Проведения опросов работников позволяет определить различные аспекты кадрового благополучия организации: от уровня лояльности и вовлеченности в деятельность школы, до оценки профессиональных компетенций и стремления к самоактуализации знаний
5	Поддержка сообщества выпускников	Изучение дальнейшего жизненного пути выпускников школы позволяет оценить

		качество построения образовательного маршрута в школе и востребованность реализуемых образовательных программ, в том числе и курсов профориентации и дополнительного образования
--	--	--

Что еще более важно, обратная связь должна быть систематической, организованной и объективной. Она должна основываться на различных методах и инструментах, позволяющих получить разнообразную и объективную информацию, таких как анкетирование, интервьюирование, фокус-группы, анализ статистических данных. Результаты обратной связи должны тщательно анализироваться и учитываться при формировании стратегий и планов развития образовательного комплекса, использоваться для внесения корректив в организацию учебного процесса, содержание обучения, методы и формы работы с обучающимися и воспитанниками дошкольных групп.

Важным аспектом обратной связи является то, что она должна быть конструктивной. Обратная связь должна быть конструктивной. То есть она должна быть направлена на улучшение процесса преподавания и обучения, повышение квалификации студентов и профессионального мастерства преподавательского состава. Конструктивная обратная связь подразумевает умение четко и логично излагать свои мысли, открытость к мнению других участников, готовность воспринимать конструктивную критику и применять ее в своей работе.

Еще одним важным аспектом обратной связи является ее своевременность. Обратная связь должна предоставляться своевременно, чтобы участники могли быстро отреагировать на полученную информацию и внести необходимые изменения в свою работу. Задержка или пропуск обратной связи может снизить ее эффективность и привести к упущению возможностей для совершенствования учебного процесса.

Обратная связь с учащимися может дать представление об их потребностях, интересах, уровне усвоения знаний и навыков, эмоциональном состоянии. Обратная связь с родителями позволяет оценить их удовлетворенность качеством образования, выявить проблемы и предложить решения по организации взаимодействия "дом-школа". Обратная связь с педагогическим и руководящим составом позволяет оценить эффективность методического, организационного и административного обеспечения образовательного процесса, выявить проблемы и предложить пути их решения.

Получение обратной связи также повышает уровень взаимодействия и доверия между участниками учебного процесса. Открытость к обратной связи, готовность выслушать мнения и предложения других участников, прислушаться к их потребностям и ожиданиям и предпринять необходимые шаги на основе полученной обратной связи способствуют повышению общей эффективности учебного процесса, создавая атмосферу взаимного уважения, доверия и сотрудничества.

Обратная связь также является важным инструментом реализации принципа системного и целостного подхода к обучению. Обратная связь позволяет выявить взаимосвязи и взаимодействия между различными компонентами системы образования, оценить их эффективность и оптимизировать их взаимодействие на основе полученных данных. Это будет способствовать общему и комплексному развитию образовательного комплекса Москвы и, в конечном счете, повышению его социально-экономической эффективности.

Одним из ключевых аспектов обратной связи является ее регулярность и систематичность. Для того чтобы учебное заведение могло оперативно реагировать на изменения в образовательном процессе и потребности его участников, необходимо регулярно получать и анализировать обратную связь. При сборе и анализе обратной связи важно обеспечить конфиденциальность и

анонимность, чтобы участники могли открыто и честно высказывать свои оценки и мнения.

В обратной связи важны целенаправленность и конкретность. Обратная связь должна касаться конкретных аспектов образовательного процесса, таких как уровень знаний и навыков учащегося, структура учебного процесса, взаимодействие семьи и школы. Она также должна содержать конкретные рекомендации и предложения по улучшению работы, чтобы организация могла принять соответствующие меры.

Кроме того, важно создать открытую и доверительную атмосферу для обратной связи. Участники процесса обучения должны чувствовать, что их мнения и предложения ценятся и что их голос имеет значение. Этого можно достичь с помощью активного участия участников в процессе обратной связи, открытых дискуссий, опросов, фокус-групп и других методов, способствующих вовлечению всех участников в процесс обучения.

Полученная обратная связь должна анализироваться и использоваться для принятия решений и внесения улучшений в процесс обучения. Информация, получаемая в ходе работы подобных механизмов, должна быть детально проанализирована и использована для выявления слабых точек и определения оптимальных способов оперативного решения выявленных дефицитов системы образования. Кроме того, обратная связь может служить основой для разработки и внедрения новых образовательных методик, программ повышения квалификации педагогических кадров, определения приоритетов и направлений развития образовательных учреждений Москвы.

Таким образом, получение обратной связи от участников образовательного процесса является важным способом повышения социально-экономической эффективности образовательных учреждений Москвы. Можно выявить потребности и ожидания участников образовательного процесса, проанализировать и использовать полученную информацию для совершенствования образовательного процесса, расширения

взаимодействия между участниками образовательного процесса и повышения качества образования.

Современные московские школы используют единые городские информационные ресурсы для осуществления деятельности по обеспечению учащихся и учебному учету, закупочной деятельности, финансовых расчетов и кадрового учета.

Исходя из того, что реальное удовлетворение социально-экономических запросов общества на предоставление качественного образования приведет не только к сохранению численности учащихся, но и к ее увеличению, показатели данной группы необходимо детально изучить на каждой образовательной ступени. Условное увеличение числа студентов может привести к росту финансовых показателей деятельности учебного заведения, но это возможно только при правильном финансовом планировании и управлении расходами в учебном заведении. Адекватная воспитательная деятельность проявляется в отсутствии преступности среди школьников и активном участии в различных городских проектах, олимпиадах, конкурсах и фестивалях. Следует также отметить необходимость развития кадрового потенциала организации, а новые сотрудники являются показателем благоприятной атмосферы в коллективе.

Поэтому важно отслеживать сохранность именно вновь прибывших сотрудников, поскольку их отток, станет ярким указателем на необходимость изменений в кадровой политике организации.

Стоит также отметить, что помимо внутренних условий и факторов в работе организации, в последние годы стали проявляться и внешние условия. Город активно развивается и многие районы уже получили старт программы реновации. В рамках реализации данного проекта значительная доля жителей района переселяется в его соседнюю часть и многие ученики переводятся в близлежащие школы, что приводит к искажению многих показателей эффективности исследуемой модели. Поэтому в рамках работы приводится два показателя: реальный и нормированный, учитывающий переезжающие

семьи, которые по территориальному признаку покидают образовательный комплекс и переходят в новые школы.

Можно детализировать модель набором конкретных критериев по отслеживанию как состояния организации в конкретный момент времени, так и динамику показателей во времени. Разделенные по группам показатели эффективности работы представлены в табл. 9.

Таблица 9. Показатели социально-экономической эффективности работы образовательного комплекса на примере ГБОУ Школа № 49

Динамика численности контингента обучающихся					
Показатели	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
Общая численность обучающихся образовательной организации, чел.	2968	3034	2893	2591	2207
Из них на уровне:					
• дошкольного образования	810	800	751	660	558
• начального общего образования	888	947	920	828	700
• основного общего образования	964	981	955	870	769
• среднего общего образования	273	276	260	217	164
Эффективность управления ресурсами					
Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023
Объем бюджета образовательной организации в расчете на одного работника, тыс. руб.	1934	2010	2042	2675	2696

Доля фонда оплаты труда работников, непосредственно осуществляющих и обеспечивающих основной учебно-воспитательный процесс во взаимодействии с детьми (учителя, воспитатели, младшие воспитатели, преподаватели и мастера производственного обучения, педагоги дополнительного образования, учителя-логопеды, учителя-дефектологи, тьюторы, помощники воспитателей, педагоги-психологи, педагоги-организаторы, музыкальные руководители, концертмейстеры, инструкторы по физкультуре, социальные педагоги) в общем фонде оплаты труда работников организации, %	71%	75.23%	78.5%	78.99%	79,59%
---	-----	--------	-------	--------	--------

Оптимизация административных и непрофильных функций (количество обучающихся в расчете на одного работника образовательной организации), чел. (Общеобразовательные организации)	10,1	9,83	9,32	9,67	9,7
Отношение средней заработной платы 10% работников образовательной организации с наибольшей заработной платой к 10% работников образовательной организации с наименьшей заработной платой, ед	3,4	3,01	3,15	3,07	3,34
Развитие качества образования					
<b>Показатели</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/23</b>	
Доля выпускников, набравших 250 и более баллов по любым трем предметам ЕГЭ, от общего количества выпускников, сдававших ГИА в форме ЕГЭ, %	12	10	12	15	

Доля выпускников, набравших 8 и более баллов по любым двум предметам ОГЭ, от общего количества выпускников, сдававших ГИА в форме ОГЭ, %	38	36	48	62
Количество победителей и призеров регионального этапа ВсОШ, чел.	5	1	4	4
Количество победителей и призеров заключительного этапа МОШ, чел.	1	0	0	2
Доля дошкольников, выбравших для продолжения обучения и/или оставшихся в той же образовательной организации, от общего количества дошкольников в возрасте, достаточном для перехода на начальный уровень общего образования, %.	78	73	75	82
Доля обучающихся, переведенных из 4 классов в 5 классы той же образовательной организации, от общего	79	73	81	77

количества выпускников 4 классов, %				
Доля обучающихся, окончивших 7 класс в той же образовательной организации, что и 5 класс, %	91	82	81	75
<b>Эффективность воспитательной работы</b>				
<b>Показатели</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/22</b>	<b>2022/23</b>
Доля обучающихся, сдавших нормы ГТО (в своей возрастной группе), от общего количества обучающихся в образовательной организации, допущенных по медицинским показателям, %	2,12	0.81	0.75	0,82
Наличие проектов ранней профориентации, участие в чемпионатном движении WorldSkills, KidSkills, Абилимпикс, да/нет	да/нет/да	да/нет/да	да/да/да	Да/да/да
Участие в проекте «Математическая вертикаль», да/нет	нет	да	да	да
Доля обучающихся 7-11 классов/ студентов, не достигших возраста 18 лет,	100%	100%	100%	100%

состоящих на внутришкольном профилактическом учете и не совершивших правонарушений в течение учебного года, от общего числа обучающихся 7-11 классов/студентов, состоящих на внутришкольном профилактическом учете, %				
Развитие кадрового потенциала				
Количество принятых двумя годами ранее, чел.	11	12	7	1
Количество продолжающих работать на текущий момент (через 2 года относительно п.3.3.1), чел.	8	9	6	1
Доля случаев, при которых выпускник Школы, имеющий по учебному предмету итоговую отметку «5», при сдаче ЕГЭ по этому предмету получил результат ниже 50 баллов, от общего числа результатов таких выпускников, %	0.41%	0.52%	0,21%	0,2

Доля случаев, при которых выпускник Школы, имеющий по учебному предмету итоговую отметку «4», при сдаче ЕГЭ по этому предмету получил результат ниже установленного минимального количества баллов, от общего числа результатов таких выпускников, %	0.28%	0.42%	0,3%	0,29%
--	-------	-------	------	-------

С учетом всех требований и критериев модель можно воспроизвести в виде, представленном на рис. 9.



Рис. 9. Модель социально-экономической эффективности образовательного комплекса

Рассмотрев данные, представленные в таблице 9, следует отметить ряд выводов о работе школы за последние 3 года в каждом из направлений ее деятельности:

1. В школе проводится эффективная оптимизация штатного расписания: несмотря на существенное снижение общей численности контингента обучающихся и, как следствие, снижение объема бюджетного финансирования, доля бюджета школы в пересчете на одного сотрудника растет, что позволяет создавать комфортные рабочие условия и привлекать наиболее мотивированных педагогов к работе с детьми.
2. Растет уровень доверия школе со стороны жителей района: несмотря на активную фазу реализации проекта реновации и переезда значительного количества учеников и воспитанников, более 80% воспитанников выбирают для обучения в первом классе нашу школу, что стало максимальным показателем за все годы наблюдения.
3. Растет качество образования на всех ступенях: активное участие школы в реализации городских проектов и программ позволило существенно расширить образовательные возможности для учеников школы и, предсказуемо, привело к повышению образовательных результатов учеников школы, проявившееся как в результатах олимпиадного движения, конкурсах профессионального мастерства и, конечно же, результатов ОГЭ и ЕГЭ, а также подтверждением объективности внутришкольной системы оценивания

## **2.2. Алгоритм оценки показателей эффективности деятельности образовательным комплексом**

Алгоритм оценки показателей эффективности деятельности образовательным комплексом представляет собой методологический подход к оценке эффективности деятельности образовательной организации города Москвы. Алгоритм оценки может включать следующие шаги:

1. Определение целей и задач образовательного комплекса: определение ключевых целей и задач, которые образовательный комплекс ставит перед собой, и их выражение в конкретных показателях эффективности.
2. Выбор показателей эффективности: определение набора показателей, которые отражают достижение целей и задач образовательного комплекса. Эти показатели могут включать такие аспекты, как уровень успеваемости учащихся, качество образовательных программ, квалификация педагогических работников, доступность образования, удовлетворенность родителей и учащихся образовательным процессом и другие.
3. Сбор данных: проведение сбора данных по выбранным показателям. Для этого могут использоваться различные методы и инструменты, такие как тестирование, анкетирование, интервью, анализ статистических данных и другие.
4. Анализ данных: проведение анализа собранных данных с использованием соответствующих методов и статистических подходов. Анализ позволяет определить текущий уровень достижения показателей эффективности и выявить проблемные моменты.
5. Сравнение с установленными стандартами: сравнение результатов анализа данных с установленными стандартами или бенчмарками, которые могут быть разработаны на основе национальных или международных нормативов, а также опыта других успешных образовательных комплексов.
6. Интерпретация результатов: анализ и интерпретация полученных результатов с учетом контекста образовательного комплекса города Москвы, его особенностей, целей и задач.
7. Принятие решений и разработка мероприятий: на основе анализа результатов и их интерпретации, принятие решений о необходимых мероприятиях по улучшению эффективности де

8. Разработка плана мероприятий: на основе принятых решений, разработка конкретного плана мероприятий по улучшению показателей эффективности деятельности образовательного комплекса. План может включать такие меры, как модернизация образовательных программ, повышение квалификации педагогических работников, улучшение инфраструктуры, внедрение инновационных технологий и другие.
9. Реализация мероприятий: осуществление плана мероприятий по улучшению эффективности деятельности образовательного комплекса с учетом выделенных ресурсов, временных рамок и контроля за выполнением задач.
10. Мониторинг и оценка результатов: проведение постоянного мониторинга и оценки результатов реализации мероприятий. Это позволяет оценить эффективность принятых мер, внести корректировки в план действий и контролировать достижение поставленных целей и задач.
11. Обратная связь: важный элемент алгоритма оценки эффективности деятельности образовательного комплекса - обратная связь между участниками образовательных отношений. Обмен информацией, мнениями и опытом между родителями, учащимися, педагогическими работниками и администрацией образовательного комплекса способствует повышению эффективности работы комплекса, выявлению проблем и нахождению оптимальных решений.
12. Корректировка и оптимизация деятельности: на основе результатов мониторинга, оценки эффективности мероприятий и обратной связи, производится корректировка и оптимизация деятельности образовательного комплекса с целью дальнейшего повышения его социально-экономической эффективности.
13. Анализ и отчетность: МЭШ позволяет получать любую аналитику данных о школьных процессах в онлайн формате в любое время, что позволяет управленческой команде получать оперативную информацию

об основных показателях деятельности школы и принимать управленческие решения для повышения эффективности управления организацией.

14. Развитие информационной открытости: Важным и необходимым элементом успешного развития образовательного комплекса является развитие взаимосвязи всех участников образовательного процесса и особенно привлечение родителей учеников и воспитанников, как людей, которые непосредственно не участвуют в образовательном процессе, но имеют личный опыт собственного обучения в школе и могут, исходя из оценки состояния и впечатления своих детей, давать рекомендации по своему видению развития школы. А благодаря вовлечению в работу школьных СМИ и группы социальных сетей, родители могут транслировать успешный опыт работы школы и распространять позитивную информацию об успехах ее учеников, повышая тем самым уровень лояльности общества к деятельности образовательного комплекса в целом.

Таким образом, алгоритм оценки показателей эффективности деятельности образовательного комплекса должен быть комплексным, системным, учитывать контекстуальные факторы и включать участие заинтересованных сторон. Он должен быть гибким и непрерывным процессом, направленным на достижение конкретных целей и задач, установленных в стратегии развития образовательного комплекса.

### **2.3. Моделирование информационно-цифровых процессов управления образовательным комплексом**

На базе образовательного комплекса ГБОУ Школа № 49 выстроена система взаимодействия с родителями учеников через онлайн-голосования, интерактивные опросы на общешкольных родительских собраниях и тематических мероприятиях. Основной темой опросов является выявление ожиданий родителей от работы школы и запроса на внедрение новых

При формировании поля результатов используется механизм накопления однотипных ответов: размер шрифта слова, которое встречается несколько раз в ответах респондентов увеличивается пропорционально количеству совпадений. Таким способом легко выделить основные темы, волнующие родителей непосредственно во время встречи и, таким образом, провести обсуждение всех ответов и учесть полученные предложения в ходе дискуссии.

По результатам анализа полученной информации были выделены отдельные группы социальных запросов:

1. Безопасность
2. Качество образования
3. Спектр объединений дополнительного образования
4. Материально-техническая база
5. Информационное взаимодействие

Сегодня школа стала центром общественной жизни района и собирает в своих стенах москвичей всех возрастов. И основная задача школы быть не просто местом передачи знаний от поколения к поколению, а объединять людей, вовлекать их в социальную активность и увлекать учебой. Ведь плодотворная совместная работа школы и семьи позволяет нашим детям достигать выдающихся результатов, обеспечивая надежное будущее нашей страны.

Добиться подобного взаимодействия можно только в том случае, если общество доверяет школе и именно этой теме и посвящена данная статья.

Для повышения лояльности общества к школе необходимо произвести перезагрузку всей ее деятельности, изменить подходы к работе каждого члена школьной команды и основные процессы школьной жизни. В своей статье я привожу лишь один из элементов преобразований, внедренных в повседневную деятельность и с которыми каждый день встречаются сотрудники, ученики и их родители.

Главными ресурсами успешного развития любой организации являются ее работники, а информационное сопровождение деятельности позволяет формировать позитивное информационное пространство, в связи с чем было выделено 2 направления работы: развитие кадрового потенциала и информационных сервисов, в основе которых лежит обновленный сайт образовательной организации и группы школы в социальных сетях.

Сайт любой организации это главный инструмент по знакомству потенциальных клиентов с ее деятельностью, так и сайт школы является лицом школы и визитной карточкой для родителей и учеников.

Проанализировав запросы пользователей сайта и тематику обращений родителей непосредственно в школу, на официальном школьном сайте были реализованы онлайн-сервисы для родителей: заказ справок, запрос на получение питания, технической поддержки, заказ литературы и др. В результате, после внедрения данного решения на 45% сократилось количество визитов родителей и учеников за получением необходимых документов непосредственно в школу.

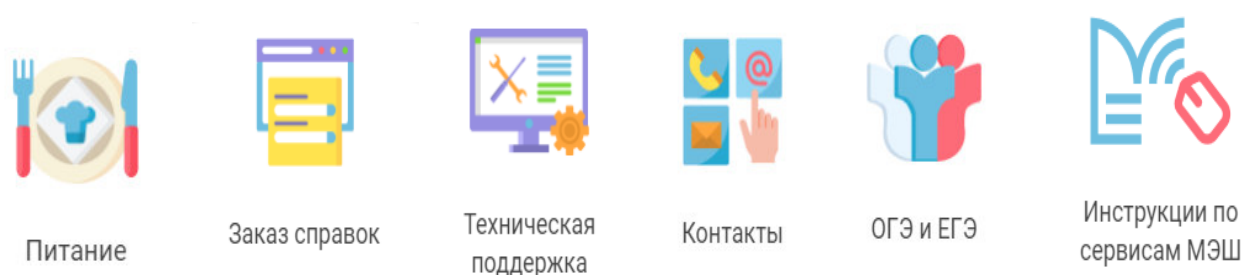


Рис. 11. Заботливые сервисы на сайте школы

Ключевым инструментом, позволившим по-новому раскрыть кадровый потенциал коллектива стал пилотный проект получения обратной связи от учеников непосредственно во время учебного процесса: в каждом кабинете школы старшеклассников размещены специальные qr-коды, отсканировав которые ученикам предлагается оценить урок по 6-балльной шкале и оставить комментарий о прошедшем занятии, а администрации школы, получить информацию об удовлетворенности ребят в каждом конкретном кабинете школы.

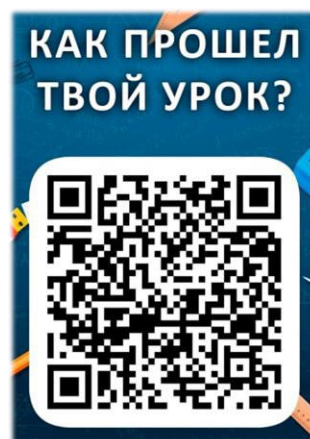


Рис. 12. Пример оформления QR-кода в учебном кабинете

Для удобства анализа получаемой информации, производится визуализация данных в привязке к реальному расположению учебных аудиторий. На примере распределения баллов по аудиториям, мы можем делать определенные выводы о коммуникативных навыках и умению педагогов создавать комфортную обстановку во время уроков. За 6 недель работы проекта удалось выявить учителей-лидеров, уроки которых сопровождаются высокими оценками учеников, вне зависимости от успеваемости класса в целом и учителя, которым необходима помощь коллег.

Стоит отметить, что изначальной задачи получить исключительно отличные результаты не ставилось.

Целью реализации проекта было налаживание системы получения эффективной обратной связи от учеников, чтобы иметь возможность как бы заглянуть в каждый урок и оперативно реагировать на поступающие сигналы с целью повышения уровня удовлетворенности со стороны самых главных людей школы - детей.

Ведь именно выстраивание подобной культуры позволит сформировать новый образовательный уклад в жизни школы, когда важно не только то, какие знания получают дети, но то, как они себя чувствуют при этом.

Анализ результатов первого года работы проекта позволил определить скрытые дефициты в работе организации и предпринять шаги по изменению ситуации в сторону улучшения.

За первый год работы проекта было получено более 4000 оценок проведенных уроков, результаты анализа полученных данных были представлены на педагогическом совете и проработаны на заседаниях методических объединений учителей-предметников с целью выстраивания индивидуальных траекторий развития каждого педагога и нового импульса в развитии кадрового потенциала школы.



Рис.13. Тепловая карта оценок уроков учениками

Проведя анализ полученных результатов были выявлены некоторые особенности, позволившие с иной стороны оценить работу каждого учителя.



Рис. 14. Распределение оценок учениками проведенных уроков

Так, преобладающей оценкой работы педагогов стала «отлично», ожидаемо, что около 5% учеников оказались не удовлетворены качеством прошедшего занятия. Отмечается и незначительное количество оценок «1», «2», «3» и «4». Возможность оставить развернутый комментарий к выставленной оценке позволила более детально изучить мнение учащихся и провести детальный анализ причин выставления той или иной оценки.

Проведя группировку и разбор каждого развернутого ответа, были выявлены 3 ведущие причины, побудившие учеников выставять оценки проведенному занятию. Примечательно, что эти группы идентичны как для высокой оценки, так и негативной.

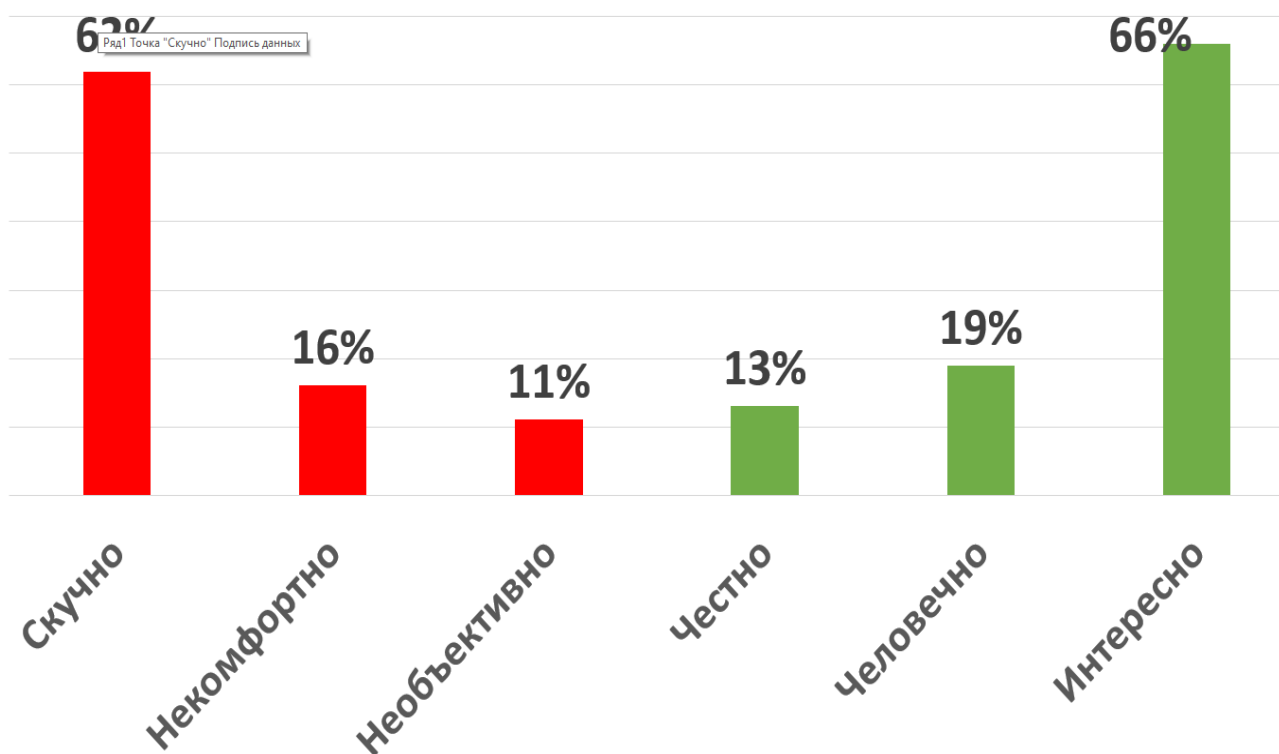


Рис. 15. Статистика распределения обращений по темам

98% всех отзывов удалось распределить по 3 группам:

1. Качество подачи учебного материала
2. Личное отношение учителя к детям
3. Объективность оценивания

Подводя итоги данной работы, было принято решение переориентировать для педагогов часть тем повышения квалификации с

предметной направленности на метапредметные, в том числе развитие коммуникативных навыков, навыков публичных выступлений, психологических особенностей работы с детьми раннего подросткового возраста.

Комплекс мер, предпринимаемых школой позволили трансформировать и отношение родительской общественности к ее работе: по результатам проводимых опросов уровень удовлетворенности родителей возрос и, как следствие, снизилось количество обращений граждан на работу школы. А интересоваться актуальными событиями школьной жизни стало больше учеников и родителей – количество участников наших групп в социальных сетях за время реализации проекта возросло более чем 2 раза.

Результаты реализации данного проекта отразились и на мне как руководителе школы: количество подписчиков моей страницы возросло более чем в 10 раз, что привело к важной трансформации моей роли как директора школы: от простого руководителя организации к лидеру мнений, ведь каждая публикация просматривается тысячами людей и вызывает живую реакцию.

Проводимые изменения привели так же и к повышению уровня доверия руководителю, подтверждением чему стали результаты голосования на выборах муниципальных депутатов города Москвы.

Вместе с тем, первые шаги по внедрению изменений в школе, привели к осознанию потребности в преобразовании самих подходов организации деятельности школы: развития заботливых сервисов и дальнейшей переориентации процессов организации работы, а у педагогического коллектива возникла осознанная потребность в реальном обучении новым практикам – клиентоориентированности, лояльности, развития коммуникативных навыков.

Подобная работа приводит к существенным изменениям в школьном укладе, формировании позитивного психологического климата и повышению уровня доверия школе, что способствует притяжению новых учеников и, как следствие повышению социально-экономических показателей работы школы.

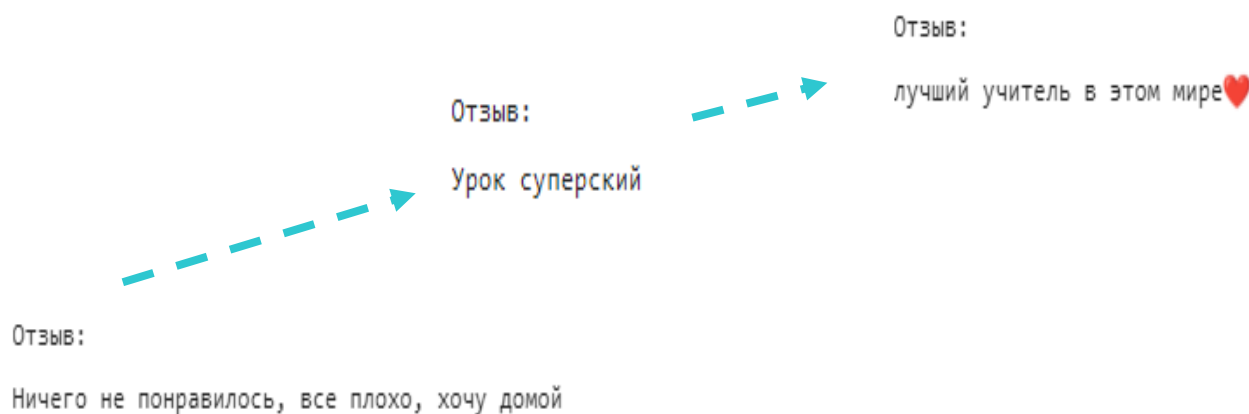


Рис. 16. Динамика отзывов ученика об уроке

Благодаря предпринимаемым мерам и работе педагогического коллектива над развитием коммуникативных навыков и изучению подходов ученикоцентричности, происходят первые позитивные изменения мнения учащихся о качестве проводимых уроках: отмечается повышение психологической обстановки на уроках и изменяется отношение учеников непосредственно к самим учителям. В качестве примера можно привести изменения отзыва конкретного ученика об уроках одного из учителей за время проведения проекта (рис. 9): можно отметить переворот восприятия в настроении и мотивации детей, что дает им возможность по-новому раскрывать себя на уроках и добиваться выдающихся результатов на благо всей системе образования города Москвы.

Поскольку не все учащиеся и родители были охвачены работой проекта оценки отзывов уроков, важным моментом работы стало создание системы привлечения к оценке деятельности школы и родителей вновь поступающих учеников школы, как самых активных и неравнодушных участников образовательного процесса. Для этого был проведен онлайн опрос на тему комплексной оценки школы для родителей первоклассников. Опрос

преследовал цель получить максимально объективный и широкий набор мнений о деятельности школы в первый месяц посещения занятий детьми. В опросе приняло участие 40% родителей первоклассников.



Рис. 17. Результаты опроса по определению критериев выбора образовательной организации



Рис. 18. Результаты опроса родителей о предпочитаемых каналах общения и информирования родителей о событиях школьной жизни и наиболее интересных для родителей тем общения

Ежегодно школа сталкивалась с проблемами информирования родителей об особенностях образовательного процесса. Появление групп в социальных сетях несколько изменили данную ситуацию в лучшую сторону, но полностью решить данную проблему не удавалось. Для выявления наиболее предпочтительных каналов информирования родителей обо всех событиях школьной жизни и актуальной информации, в опрос были включены пункты о предпочитаемых каналах общения, регулярности получения информации и наиболее интересных темах для информирования. Учтя результаты данного опроса была скорректирована информационная работа школы, изменены графики и время рассылок, расширена тематика информирования, внедрены новые каналы доставки информации родителям. В результате данной работы удалось существенно снизить количество вопросов от родителей по данной тематике и даже получить позитивные отзывы о качестве информирования родителей со стороны Школы.



Рис. 19. общая оценка удовлетворенности родителей первоклассников качеством работы школы

Полученные результаты были проанализированы управленческой командой школы. Поскольку данный опрос проводился в первый месяц школьных занятий, не все родители могли оценить реальное качество работы школы и в выборе своей оценки, зачастую, опирались на сложившиеся стереотипы о школах в целом. Для выстраивания конструктивного диалога и повышения уровня доверия школе, была поставлена задача преодоления подобных негативных суждений и обеспечение родителей объективной и достоверной информацией о деятельности школы. По сравнению с результатами предыдущих опросов, выросла степень позитивной оценки деятельности школы по всем направлениям. Темы, вызвавшие появление негативных отзывов, были включены в тепловую карту информационных рисков школы и освещались в социальных сетях и информационных рассылках родительских чатах. По результатам работы за год от родителей учеников первых классов не поступало обращений на качество работы школы в текущем учебном году, что также подтвердилось и сохранением численности контингента классов.

В рамках исследования была разработана модель, отражающая набор критериев и подходов работы школы, способствующие удовлетворению выявляемых запросов общества и соответствующих действующим требованиям государственной политики в области образования.

## **Выводы по главе 2**

Данная глава является основной частью исследования. В ней описаны не только подходы применяемые для совершенствования системы управления образовательным комплексом, но и практические решения по достижению цели исследования. Также проведен анализ существующих подходов и моделей управления и предложены новые методы и модели управления развитием школой, которые позволили более эффективно планировать и оценивать деятельность образовательного учреждения и подтвердились реальными результатами.

В данной главе приведены примеры реализованных на практике инструментов и методов, используемых для принятия управленческих решений, которые также позволили повысить качество образовательного процесса, выразившееся в результатах независимых диагностик и прохождения государственной итоговой аттестации выпускниками, а также результатов в олимпиадном движении.

В ходе работы над исследованием, было выявлено особое влияние на эффективность внедряемых преобразований и управления учреждением в целом – это построение эффективной обратной связи со всеми участниками образовательного процесса, а также ее анализа и принятия конкретных управленческих решений, основанных на обработке массива данных.

В результате проведенных преобразований в изменении подходов и принципов организации работы школы удалось добиться существенных изменений в показателях эффективности ее работы и создать новую структуру управления, позволяющей получать стабильные высокие образовательные результаты, повышать гибкость управленческих механизмов и адаптивность управленческой команды организации к любым возникающим вызовам и изменениям.

## **Заключение**

Изменения в мире вокруг нас происходят постоянно. Их можно замечать, или ощущать лишь их последствия. Но их влияние на трансформацию всех общественных процессов и государственных институтов существенно. Вызовы времени перед которыми сталкиваются страны и их население приводят к необходимости проведения структурных реформ во многих областях. Примером таких трансформаций стала и система московского образования. Изменение образовательной карты города позволило не просто произвести оптимизацию численности образовательных организаций, а создать условия для нового витка развития всей системы, получения новых результатов и интеграции всех городских ресурсов в работу образовательной системы.

Отдельно стоит отметить издание Указа Президента России по национальным целям и стратегическим задачам развития Российской Федерации, что является именно подтверждением позитивного вклада в социально-экономическое развитие общества, которое несёт в себе образование. Важные для современного мира задачи системы образования отражены в национальном проекте «Образование». В нём же отмечены и ключевые направления жизни общества, которые так же тесно переплетаются и образовательной средой. Именно поэтому ключевая роль развития страны отводится системе образования, начиная с самого раннего дошкольного возраста.

Новые возможности, открывшиеся перед образовательными комплексами, позволили выявлять и удовлетворять разнообразные социальные запросы общества на предоставление качественного образования. Вместе с тем, интеграция ресурсов образовательных учреждений дала синергетический эффект в развитии образовательных комплексов, что привело к формированию новых образовательных структур и переформатированию образовательных пространств.

Возможность получения массового качественного образования в шаговой доступности дало увеличение доли учеников, получающих образование в одной школе и не меняющих место учебы в связи с отсутствием подходящих образовательных программ или условий обучения. Подобная тенденция повышает уровень преемственности между уровнями образования и помогает школе формировать индивидуальные образовательные траектории для каждого ребенка, что приводит к росту образовательных результатов и повышению качества образования. На сегодняшний день, разработка и внедрение комплексной системы показателей оценки эффективности организаций в сфере образования позволили добиться следующих важных результатов: внедрить механизмы планирования педагогам и руководителю образовательной организации своей деятельности; обеспечить простоту и понятность достижения, либо не достижения конкретного измеримого результата, что позволяет быстро выявлять недостатки и просчеты в процессе деятельности с их дальнейшим устранением; демонстрация публично вклада каждого сотрудника в достижение поставленной цели, что позволило руководителю образовательной организации отслеживать, как каждый конкретный сотрудник вносит свой вклад в достижение поставленной цели.

Внедрение в повседневную практику показателей оценки социально-экономической эффективности деятельности школы позволило установить, что необходимо учитывать при внедрении комплексной системы показателей оценки эффективности следующие обстоятельства.

1. Поддержание заинтересованности в использовании инструмента оценки эффективности.
2. Необходимость систематической актуализации показателей эффективности и отслеживания их значения.
3. Проведение анализа текущей ситуации и оценки степени достижения показателей социально-экономической эффективности.

Обобщая результаты исследования можно сделать вывод, что содержание понятия эффективность образования включает в себя две нераздельные части:

оценка условий реализации образовательной программы (оценка педагогического персонала, образовательной программы, общую инфраструктуру и др.), т.е. оценка внешней и внутренней среды образовательной организации, а также оценка уровня интенсивности и уровень удовлетворенности реализации образовательной программы и, как следствие, уровня востребованности образовательной организации жителями города.

Подводя итоги исследования можно сделать вывод о том, что преобразования, произошедшие за последние годы в системе образования города Москвы, создали уникальную образовательную систему, состоящую из крупных комплексов, объединяющих значительное количество ресурсов и открывающих новые возможности для своих учеников. А успешность социально-экономической деятельности учреждения возможна в случае выполнения требований государственных стандартов, и города, направляющего образовательную политику и современных запросов общества на предоставление качественного разнообразного и развивающего образования

## Список источников

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации". - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
2. Постановление Правительства Москвы от 27.09.2011 № 450-ПП "Об утверждении Государственной программы города Москвы "Развитие образования города Москвы ("Столичное образование")" на 2012-2018 годы". - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
3. Государственная программа города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» (в редакции постановления Правительства Москвы от 27.03.2018 № 233-ПП) - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mos.ru/dogm/documents/state-programmetropolitan-education/view/214011220/> (дата обращения: 10.06.2023).
4. Стратегия развития московского образования до 2025 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sobyanin.ru/strategiya-2025> (дата обращения: 10.17.2023).
5. Стратегия социально-экономического развития Москвы на период до 2025 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://msses.ru/fgu/strategija\\_razvitija\\_moskvy\\_do\\_2025\\_proekt\\_versija\\_09.08.2012.pdf](https://msses.ru/fgu/strategija_razvitija_moskvy_do_2025_proekt_versija_09.08.2012.pdf) (дата обращения: 10.07.2023).
6. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
7. Актуальные проблемы развития вертикальной интеграции системы образования, науки и бизнеса: экономические, правовые и социальные аспекты: материалы IV Международной научно-практической конференции / Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования Воронежский экономико-правовой институт (ВЭПИ). - Воронеж, 2015. - 42 с.

8. Александров А.Ю. Повышение конкурентоспособности образовательной организации высшего образования как фактор ее инвестиционной привлекательности // ВЭПС. 2017. №4. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/povysheniekonkurentosposobnosti-obrazovatelnoy-organizatsii-vysshego-obrazovaniya-kakfaktor-ee-investitsionnoy-privlekatelnosti> (дата обращения: 10.07.2023).
9. Андреев В.К. Цифровая экономика: что строим, зачем, как? - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.comnews.ru/digitaleconomy/content/111680/opinions/2018-02-05/cifrovaya-ekonomika-chto-stroimzachem-kak> (дата обращения: 10.07.2023).
10. Богословский В.И., Конасова Н.Ю. Развитие системы государственно-общественного управления, практики общественной оценки деятельности школы // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. -2019. -№ 152 -С. 180-185.
11. Бордовский Г.А., Нестеров А.А., Трапицын С.Ю. Управление качеством образовательного процесса: Монография. – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. – 169 с.
12. Будаева К. В. Отражение приоритетов социально-экономического развития в документах регионального стратегического планирования в России // Государственный аудит. Право. Экономика. – 2017. – № 2. – С. 97-101
13. Булаева С.В., Исаева О.Н. Система мирового образования: современные тенденции развития. Рязань, 2018. 128 с.
14. Булыгин А.С., Самсонова Н.В. Риски в деятельности образовательных организаций: организационно-правовые аспекты // Научный диалог. 2018. №1. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-v-deyatelnosti-obrazovatelnyhorganizatsiy-organizatsionno-pravovye-aspekty> (дата обращения: 10.07.2023).
15. Васильев А.И., Прокофьев С.Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки. 2016. №4. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya->

- proektnogo-upravleniya-v-organahgosudarstvennoy-vlasti (дата обращения: 10.07.2023).
- 16.Васюнина М.Л. Оптимизация бюджетных расходов и финансовое обеспечение государственных и муниципальных услуг // Финансы и кредит. 2016. №6 (678). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-byudzhetyh-rashodov-i-finansovoe-obespechenie-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-uslug> (дата обращения: 10.07.2023).
- 17.Волков В.Н. Тенденции развития инновационной инфраструктуры системы общего образования в России//Известия Российского гос. пед. ун-та им. А.И. Герцена. -2020. -№ 174. -С. 17-25.
- 18.Волков В.Н. Формирование модели управления школой в изменяющихся внешних условиях // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2015. №4 (36). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-modeli-upravleniyashkoloy-v-izmenyayushchisya-vneshnih-usloviyah> (дата обращения: 10.07.2023).
- 19.Волков С.В. Особенности управления образовательным процессом с помощью цифровых технологий / С.В. Волков // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2021. – № 2 (28). – С. 81-87.
- 20.Гайнутдинова Л.И. Повышение эффективности системы обучения персонала образовательной организации. - Ярославль, 2016. – 104 с.
- 21.Гапоненко А.Л. Повышение инновационной активности в субъектах Федерации// Государственная служба. – 2016.- № 3. -Стр.49- 52.
- 22.Гапоненко А.Л. Предпосылки успешного развития мегаполисов // Управленческие науки. – 2016. - №2. – стр. 32-34
- 23.Гарькина И.А., Данилов, А.М. Системный подход к повышению качества образования / Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2017. – № 4. – Т. 19. – С. 4-7.

- 24.Гельмс А.В. Реформы системы образования в Российской Федерации: концептуальный замысел, практическая реализация, общественное восприятие (1991-1999 гг.): автореф. дис.. канд. ист. наук. М. 2019. 20 с.
- 25.Георгиева Е.В., Кокоева Н.В. Основы деятельности по управлению современной школой / Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2018. № 6-2 (86). С. 24-28.
- 26.Гладилина И.П., Погудева М.Ю., Григорьева М.Ю. Управление изменениями в сфере образования столичного мегаполиса и развитие экономики города// Современное педагогическое образование. 2020. №4. стр.4-7.
- 27.Гладковская Е.Н., Максимова Т.В. Анализ денежных потоков бюджетного учреждения как способ контроля эффективного использования бюджетных средств // Вопросы управления. 2018. №4 (34). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-denezhnyhpotokov-byudzhethnogo-uchrezhdeniya-kak-sposob-kontrolya-effektivnogoispolzovaniya-byudzhethnyh-sredstv> (дата обращения: 10.07.2023).
- 28.Горева О.М., Осипова Л.Б. Управление системой образования в условиях повышения качества обучения /О.М. Горева, Л.Б. Осипова//Современные проблемы науки и образования. -2019. -№ 1
- 29.Горшков М.К. Модернизация российского образования: проблемы и перспективы. М., 2018. 352 с.
- 30.Грибоедова Т. П. Содержание понятия и особенности реализации социального партнерства в современном образовании // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. — 2019. — № 68. — С.50-60.
- 31.Егоршин А.П. Управление российским образованием. Н. Новгород, 2019. 384 с. Карпова С.И. Управление общеобразовательной школой как фактор развития детской одаренности: Автореф. дис. ... д-ра пед. наук. -М, 2019. -45 с.
- 32.Еремина Е.В. Внутренняя система оценки качества образования как инструмент управления общеобразовательной организацией / Е.В. Еремина //

- Научно-методическое обеспечение оценки качества образования. – 2020. – № 2 (10). – С. 43-47.
- 33.Каранина К.В. Управленческая деятельность руководителей российской школы в контексте современных социальных процессов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. №6-7. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-deyatelnostrukovoditeley-rossiyskoy-shkoly-v-kontekste-sovremennyh-sotsialnyhprotsessov> (дата обращения: 10.07.2023).
- 34.Клячко Т. Л. Образование в России: основные проблемы и возможные решения / Т. Л. Клячко. — М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. — 48 с.
- 35.Ковальчук О.В. Модернизация и проблемы инновационного управления развитием образовательных систем//Человек и образование. -2018. -№ 3 (36). -С. 92-97.
- 36.Ковальчук О.В. Современная образовательная организация в муниципальной социальной системе: учебное пособие для руководителей образовательных учреждений, специалистов муниципальных органов управления образованием, методических служб. - СПб, 2016., с. 155
- 37.Корчинская Т.И. Особенности управления современным учреждением образования: методы управления и виды управленческих функций.//Проблемы и перспективы развития экономики и управления. - Новосибирск: Изд. «Априори», 2019. -228 с. -С. 206 -211.
- 38.Косарецкий С.Г., Моисеев А.М. и др. Государственно-общественное управление образованием: от прецедентов к институту. Исследования и разработки/под общ. ред. С.Г. Косарецкого, Е.Н. Шимутиной: монографический сборник. -М.: Вердана, 2018. Костылёва С. Ю. Экономические отношения субъектов образовательного пространства в РФ//Вестник Тамбовского университета. Серия гуманитарные науки. Тамбов, 2020. № 5 (97). С. 52-60.

39. Кузьменко Н.И. Особенности кадровой политики в образовательных организациях // Синергия. 2017. №2. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-kadrovoy-politikiv-obrazovatelnyh-organizatsiyah> (дата обращения: 10.07.2023).
40. Логика конвергентного подхода в московском образовании / [Т.Г. Новикова, М.Н. Лазутова, К.А. Скворчевский, О.Н. Сусакова; под редакцией А.И. Рытова; Департамент образования города Москвы]. - М., 2018. – 77 с.
41. Любимов Л.Л. Новый стандарт ФГОС как продвинутая аутентичная модель школьного образования // Современная образовательная организация: модели, механизмы, технологии достижения новых образовательных результатов: материалы Второй международной научно-практической конференции Университетского округа НИУ; [редкол.: Д. В. Гергерт и др.]. - Пермь, 2016. – 313 с.
42. Малыгина А.В. Роль образования в экономике и влияние экономики на образование // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016027739> (дата обращения: 10.07.2023).
43. Медведева Н.В. Инновационный подход к управлению системой образования. Материалы Ивановских чтений. 2018. Т.1. № 2. -С. 96 -100.
44. Методические рекомендации по проведению независимой системы оценки качества работы образовательных организаций. – URL: <https://минобрнауки.рф/> (дата обращения: 02.07.2023)
45. Михайлов В.А. Быть, а не казаться / Учительская газета. Москва. 2023. № 38 от 19.09.2023 – Режим доступа: <https://ug.ru/byt-a-ne-kazatsya-2/>
46. Моисеев А.М. Школа как объект управления: новые черты в понимании / Academia. Педагогический журнал Подмосковья. 2018. № 3. С. 3-10.
47. Новокрещенов И. В. Московская школа: в центре внимания – ученик / Вестник Университета Правительства Москвы: научно-практический журнал

- Московского городского университета Правительства Москвы. - 2022. - № 2 (56). - С. 10-15.
48. Организационно-экономические инструменты управления трудовыми ресурсами: монография / [К.Г. Абазиева, А.В. Воронина, С.Н. Гончарова и др.; под редакцией А.В. Ворониной]; Московский университет им. С. Ю. Витте, Филиал в г. Ростов-на-Дону. - М., 2017. – 206 с.
49. Отчет по государственной программе города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» за 2017 год // Департамент образования города Москвы. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/dogm/documents/state-program-metropolitaneducation/view/214012220/> (дата обращения: 11.07.2023).
50. Побережная А.И. Совершенствование управления образовательным учреждением на основе инновационных процессов / А.И. Побережная, Н.В. Слесаренко // Вопросы педагогики. – 2020. – № 12-1. – С. 243-244.
51. Попова Н.А. Инновационная школа: управленческие аспекты деятельности в условиях изменения парадигмы образования.//Современная высшая школа: инновационный аспект. - 2018. -№ 2. -С. 97-101.
52. Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: сборник статей: VII Международная научно-практическая конференция, Санкт-Петербург, 1-2 декабря 2016 г. / Ленинградский государственный университет имени А. С. Пушкина. - СПб, 2017. – 51 с.
53. Рогач О.В. Экспертная оценка качества государственного управления сферой образовательных услуг в современной России. Материалы Афанасьевских чтений. 2017. Т. 1. № 11. -С. 215 -218.
54. Рысбекова С.Т., Рысбеков Т.З. Информационные технологии в управлении современной школы / Знание. 2018. № 12-2 (29). С. 87-90.
55. Смолина Е.Ю. Инструменты управления бизнес-процессами образовательной организации в конкурентной среде / Е.Ю. Смолина / Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 11 (124). – С. 1187-1190.

56. Соколова Е.В. Модернизация российской системы образования в современных условиях развития общества / Дельта науки. 2020. № 1. С. 82-84.
57. Строков А.А. Цифровизация образования: проблемы и перспективы / Вестник Мининского университета. 2020. Т. 8, №2. С. 15.
58. Султанова Т. А., Ткачева Е.В. Сущностные особенности управления современной образовательной организацией. / Молодой ученый. -2019. - №19. -С. 613 -616
59. Управление репутацией образовательной организации в сети Интернет. Институт прикладного анализа поведения и психолого-социальных технологий. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://iaba.ru/services/dlya-pedagogicheskikh-rabotnikov/upravlenie-reputatsieydlya-pedagogicheskikh-rabotnikov/upravlenie-reputatsiey-obrazovatelnoyorganizatsii-v-seti-internet/> (дата обращения: 01.06.2023).
60. Харисова Л.А. Инновационные процессы в общем образовании//Проблемы современного образования. -2018. -№ 1. -С. 82-87.
61. Цирульников А.М. Развитие образовательных систем. Методология и методы социокультурного анализа. Часть 1//Управление образованием: теория и практика. 2017. -№ 4. -С. 29-56.
62. Чулков А.С. Повышение качества государственных и муниципальных услуг и пути оптимизации сети учреждений, оказывающих их // Финансы и кредит. 2017. №3 (723). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-kachestva-gosudarstvennyh-imunitsipalnyh-uslug-i-puti-optimizatsii-seti-uchrezhdeniy-okazyvayuschih-ih> (дата обращения: 20.07.2023).
63. Шелкова Е.Р. Педагогические условия управления качеством процесса обучения в образовательной организации / Е.Р. Шелкова // Chronos: психология и педагогика. – 2021. – Т. 6. – № 3 (26). – С. 6-10.
64. "Образование в XXI веке - глазами детей и взрослых", московская международная конференция. Проблемный и ноосферный подходы в реализации методов современного образования для устойчивого развития

- цивилизации: материалы XV Московской международной конференции "Образование в XXI веке - глазами детей и взрослых" (12 марта 2015 года): сборник статей; [отв. ред.: Е. В. Ковалевская]. - М., 2016.
65. «Эффективное управление процессами в образовательной организации». Дополнительное профессиональное образование педагогических работников города Москвы. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.dpomos.ru/upload/iblock/378/2.2\\_8.pdf](https://www.dpomos.ru/upload/iblock/378/2.2_8.pdf) (дата обращения: 10.07.2023).
66. К чему привело слияние школ: результаты исследования // Учёба.ру. URL: <https://www.ucheba.ru/article/3804> (дата обращения: 10.10.2022).
67. Критерии оценки эффективности и качества управления в системе профессионального образования (российский и зарубежный опыт). – URL: <http://wuz.informio.ru/?id=28545> (дата обращения: 20.07.2023)