

Департамент образования и науки города Москвы
Государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования города Москвы
«Московский городской педагогический университет»
Институт экономики, управления и права
Департамент экономики и управления

Направление подготовки 38.06.01 Экономика

Направленность (профиль) образовательной программы
«Экономика и управление народным хозяйством»

На правах рукописи

Ишбаев Зульфат Zufарович

**УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ НА
ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА
ПРИМЕРЕ ГОРОДА МОСКВЫ**

научный доклад
об основных результатах научно-квалификационной работы
(диссертации)

Научный руководитель

доктор экономических наук,
профессор, профессор департамента
экономки и управления,
Абрамов Руслан Агарунович

Москва
2023

Рецензенты:

Зотов Владимир Борисович

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления института государственного управления и права Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» (ФГБОУ ВО ГУУ)

Алексейчева Елена Юрьевна

доктор экономических наук, профессор общеуниверситетской кафедры философии и социальных наук института гуманитарных наук Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет» (ГАОУ ВО МГПУ)

Угрюмова Александра Анатольевна

доктор экономических наук, профессор, профессор департамента экономики и управления института экономики, управления и права Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет» (ГАОУ ВО МГПУ)

Мозговой Александр Иванович

кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления института экономики, управления и права Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет» (ГАОУ ВО МГПУ)

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Необходимость и важность изучения управления общеобразовательными организациями на основе сбалансированной системы показателей определяет ряд факторов и обстоятельств нового этапа развития системы московского образования.¹ Развитие системы московского образования напрямую зависит от эффективного управления ресурсами общеобразовательной, среднего и высшего профессиональных организаций, и вклада каждой образовательной организации.

Своевременная реакция на полученные данные о деятельности образовательной организации помогает руководству своевременно принять решение для координации и направления организации на достижение долгосрочных целей планирования. Для этого каждой образовательной организации необходимо уметь точно идентифицировать свою стратегию и аккумулировать все ресурсы для достижения поставленных Департаментом образования и науки города Москвы стратегических целей. У Департамента имеется четкая стратегия развития, которая отражена в государственной программе «Столичное образование». При этом важно осознавать, что качественно разработанная программа является половиной стратегии развития образования города Москвы, ее необходимо успешно реализовать. Так эффективность реализации Государственной программы на 01.01.2020 год составила 1,03, что свидетельствует о высокой эффективности Государственной программы города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)». Расчет эффективности Государственной программы города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» произведен в соответствии с Методикой, утвержденной постановлением Правительства Москвы от 27.09.2011 г. № 450-ПП «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)».

¹ Постановление Правительства Москвы от 4.06.2019 г. № 627-ПП в целях актуализации положений Государственной программы города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)». Постановление Правительства Москвы от 28.03.2017 г. № 134-ПП

Государственная программа как стратегия развития образования, включающая в себя не только реализации направлений программ (укрепление материально-технической базы системы образования; по строительству, олимпиадному движению, профильному обучению, предпрофессиональным классам, предуниверсариям, воспитательной деятельности в системе образования города Москвы, развитию государственно-общественного и общественно-профессионального управления и т.д.), проектов («Школа старшеклассников» и модернизация и переоснащение зданий старше 50 лет, использование социокультурной среды), мегапроектов («Московская электронная школа», «Интеграция разных уровней образования для достижения новых результатов»), является лишь содержанием стратегии, которая успешно реализуется в случае вовлечения всех структурных подразделений системы образования г. Москвы и полного понимания требований, поставленных задач и процесса реализации программы.

Для эффективной реализации программы с расширением поля деятельности столичного образования, а соответственно и с увеличением финансирования образовательных организаций в сочетании с финансово-хозяйственной самостоятельностью образовательной организации, предполагается разработка соответствующих механизмов управления с опорой на ресурсную базу. Одним из инструментов механизмов процесса реализации стратегии в понимаемой форме является сбалансированная система показателей.

За последние 10 лет развития системы образования города Москвы показывает ряд актуальных проблем управления образовательными организациями, решение которых предполагает применение возможностей сбалансированной системы показателей. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления образовательными организациями на основе сбалансированной системы показателей предполагает обоснование принципов такого совершенствования, определение его важнейших направлений и разработку моделей и механизмов менеджмента в системе образования, учитывающих особенности организаций и соответствующие требованиям современных социально-экономических преобразований.

Степень разработанности проблемы. Многоплановость организационно-экономических проблем в сфере управления образовательными организациями, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы, требуют проведения дополнительных теоретических и практических исследований деятельности. Научную основу диссертационной работы определили труды ученых, внесших вклад в организацию и развитие экономики в сфере образования, таких как Р.А. Абрамов, О.А. Ломовцева, Шемятихина Л.Ю., М. Л. Левицкий, Г.В. Леонидова, М.А. Головчин, Т.С. Соловьева, А. Бузгалина, С. Белякова, А. Вифлеемского, Г. Гребнева, А. Добрынина, В. Иноземцева.

Вопросы о критериях эффективности оценки образования Пермяков О. Е., Яковлева Е. А., Яшнева Е. А., Чжан Вэй, Хусаинова С. В., Сериков С.Г., Романов Е. В., Романов Е. В, Полежаева Г. Т. и др.

Экономические проблемы развития образования исследованы в работах Ю. А. Конаржевского, Н. К. Алимова, К.А Кирсанова, С.Г. Струмилина, А. С. Матеха, М.Л. Левицкого, Ричарда Линча и др.

Разработке новых механизмов управления образовательными организациями, ориентированных на сбалансированную систему показателей, посвящены работы Дрок Т. Е., Смирновой Е. А., Колгушкиной Ю. В., Исаевой Е. Д., Езерской Л. Е.

Однако, проанализировав отечественные и зарубежные публикации, мы выявили, что проблемы эффективного управления образовательными организациями на основе критериев, показателей, индикаторов остаются малоизученными, а вопрос о возможности применимости сбалансированной системы показателей для общеобразовательных организаций и профессиональных колледжей российскими учеными не рассматривался. Все вышеизложенное обусловило выбор темы проводимого исследования и ее актуальность проведения, цели исследования и его задач.

Цель диссертационного исследования. Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретических положений об управлении образовательными организациями на основе сбалансированной системы показателей и разработке

рекомендаций по совершенствованию управления образовательными организациями (ОО).

Задачами исследования в связи с поставленной целью являются:

- установление специфических организационно-управленческих характеристик исследуемых образовательных организаций как объекта управления;
- раскрытие факторов, определяющих содержание управления данными организациями;
- предложение методики для реализации комплексных задач, ориентированных на разработку и внедрение системы сбалансированных показателей, а также систематизации уже действующих методик составления рейтинга Департаментом образования и науки города Москвы в рамках системы сбалансированных показателей и оценки социально-экономических целей, выдвигаемых в управлении образовательными организациями;
- обоснование особенностей применения системы сбалансированных показателей в московских образовательных организациях подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы, и ее роли в повышении эффективности управления организациями;
- разработка модели оценки эффективной деятельности образовательных организаций;
- разработка методических рекомендаций по совершенствованию практики применения сбалансированной системы показателей в образовательных организациях, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы.

Объектом исследования выступают московские образовательные организации, подведомственные Департаменту образования и науки города Москвы.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, складывающиеся в управлении образовательными организациями на основе применения сбалансированной системы показателей.

Область исследования соответствует паспорту специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент): 1) 10.9. Организация

как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией.

2) 10.12. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления.

3) 10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП).

Теоретическая основа исследования. Теоретические аспекты данного исследования составляют фундаментальные, основополагающие научные работы зарубежных и российских учёных в области экономики и управления сферы образования. В процессе проведения исследования изучена система нормативного регулирования, различные теории менеджмента в социальной экономике, зарубежный и отечественный опыт, методики исследования, а также обобщены и систематизированы данные научно-практических конференций, периодических изданий в области проблем и тенденций применения сбалансированных систем показателей.

Методологической основой работы послужили современные научные подходы к исследованию управления образовательными организациями в условиях ускорения социально-экономических преобразований, содержания данного процесса и способов его совершенствования, разработанные в русле системного подхода, с использованием возможностей междисциплинарного взаимодействия.

Инструментально-методический аппарат исследования включает принципы, обеспечивающие возможность применения системного, эволюционного и институционального подходов к анализу управления образовательными организациями в условиях социальной ориентации их деятельности. Для решения задач, которые были определены в соответствии с целью, были использованы следующие общие методы научного познания: аналогия, индукция и дедукция, синтез, метод сравнительного анализа, статистический, группировки и обобщения данных, комплексный подход, наблюдение и измерение.

Оценка достоверности результатов исследования. Основы теории данного исследования построены на известных фактах, которые согласуются с опубликованными данными по теме исследования. Научные идеи строятся на анализе теории и практических аспектов, систематизации передового опыта в области организационно-экономических отношений, которые возникают в сфере предоставления образовательных услуг.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили нормативные документы, регулирующие организацию сферы образования России, справочные материалы, периодические литературы, монографии, данные научно-практических конференций, данные статистики Росстата, Министерства просвещения Российской Федерации, Департамента образования и науки города Москвы, отчеты о самообследовании образовательных организаций, аттестационные справки школ города Москвы, научные работы ученых-экономистов, аналитические материалы по теме исследования, что определило достоверность и достаточную надежность выводов и сделанных рекомендаций, которые представлены в исследовании.

Нормативно-правовая база исследования представлена нормами, содержащимися в следующих источниках: Федеральные законы РФ, Указы Президента и Постановления Правительства РФ, Указы мэра и Постановления Правительства Москвы, относящиеся к управлению образовательными организациями и регулированию экономики в них; правовые акты других стран, относящиеся к управлению; соглашения между субъектами образовательного процесса; внутренние локальные акты рассматриваемых объектов исследования.

Научная новизна исследования заключается в разработке научно-методического аппарата управления образовательными организациями, базирующаяся на сбалансированной системы показателей, адаптированная к специфике московских общеобразовательных организаций, комплексов, подведомственных Департаменту образования и науки г. Москвы.

Научная новизна нашла отражение в следующих приращениях научного знания, полученным лично автором и выносимых на защиту:

— Раскрыто содержание управленческой деятельности применительно к условиям образовательной организации на основе комплекса компетенций руководителя: управление образовательным процессом, обеспечение безопасности, управление финансами, управление педагогическим коллективом/персоналом организации, координация деятельности.

— Разработан критериальный комплекс оценки эффективности управления, включающий критерии, их содержание и индикаторы измерения, и отражающий подход системы сбалансированных показателей характерные для всех школ Российской Федерации: критерии результатов образования, эффективность функционирования образовательного процесса, эффективность созданных условий, престиж школы.

— Раскрыта ведущая роль институциональных факторов в повышении эффективности управления ОО: нормативно-правовые, финансово-экономические, социально-культурные (социальная норма, востребованные программы волонтерства, профориентационная).

— Предложены направления совершенствования оценки эффективности управления образовательной организацией на основе компаративного анализа методических подходов к определению критериев и показателей.

— Разработана и апробирована методика комплексной оценки эффективности деятельности образовательной организации и даны рекомендации по совершенствованию ключевых показателей.

Теоретическая значимость исследования.

Основные теоретические результаты исследования могут быть использованы в целях развития общей теории менеджмента и теории управления образовательными организациями, теории организации, теории социально-экономических трансформаций. Основные теоретические результаты исследования могут стать концептуальной основой для развития научных представлений об управлении образовательными организациями в современной экономике. Отдельные результаты исследования могут быть использованы в целях совершенствования содержания и методического инструментария преподавания ряда дисциплин высшей школы:

«Стратегический менеджмент», «Стратегическое управление», «Методология контроллинга в организации», «Методические подходы к управлению экономическим потенциалом организации», а также программ повышения квалификации по управлению образовательными организациями в рамках системы дополнительного профессионального образования.

Практическая значимость работы.

Основные выводы и рекомендации, содержащиеся в работе, могут быть использованы для разработки механизмов управления, моделей деятельности, стратегий развития объектов системы образования в обеспечении достижения их целей. Предлагаемая система оценки эффективности управления образовательными организациями может быть рекомендована для практического применения всеми субъектами институционального окружения для формирования стратегических решений дальнейшего развития.

Апробация и реализация результатов исследования.

Результаты исследования представлены и обсуждены на научно-практических конференциях различных уровней, в том числе:

- III международный круглый стол, Москва, 15–16 июня 2019 года
- XI международной научно-практической конференции, Москва, 15–16 ноября 2021 года.
- IX Всероссийская научно-практическая конференция «Философия образования в отечественной культурно-исторической традиции: история и современность», Пенза, 18–19 февраля 2023 года.

Автором опубликовано 7 печатных работ, из них 4 статьи в рецензируемых научных изданиях из перечня ВАК Министерства науки и высшего образования РФ.

Основное содержание диссертационного исследования изложено на 127 страницах печатного текста. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 147 источников, и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Анализ современных подходов, способов, средств и методик оценки эффективности различных организаций как коммерческих, так и некоммерческих, показывает, что в силу существующих недостатков или ограничений они малоприменимы к российским образовательным организациям (ОО), что обуславливает необходимость разработки собственной системы оценки эффективности управления деятельностью таких структур.

Построение подобной системы анализа должно исходить из того, что при разработке стратегии развития ОО или принятии решений необходимо принимать во внимание возможные социальные и экономические факторы, которые напрямую связаны с функционированием системы. В частности, применительно к ОО, для этих целей необходимо установление специфических организационно-управленческих характеристик исследуемых ОО как объекта управления. Система образования города Москвы на сегодняшний день представляет собой целенаправленную, организованную деятельность, где исполнители (государственные органы, руководители ОО) посредством реализации управленческих функций обеспечивают эффективное взаимодействие управляющей и управляемой (педагогические работники, обучающиеся, родители) подсистем, направленные на удовлетворение образовательных и иных социальных потребностей.

На основе анализа деятельности ОО, мы определили, что менеджмент в ОО содержит в себе 8 компонентов образовательного процесса (Рисунок 1.1)



Рисунок 1.1 - 8 основных компонентов управления образованием

Обсуждая вопрос о содержании управления ОО и необходимость ее оценки, можно с уверенностью сказать, что управление любой организацией будет конструктивным и успешным, если будет обеспечена надлежащая интеграция предложенных нами 8 компонентов управления, такие как: планирование, руководство, организация образовательного процесса, образовательная траектория, координация, мониторинг, оценка результатов, инспектирование, - так как все они взаимосвязаны и взаимозависимы. Немаловажным фактором, влияющим на эффективность управления ОО является компетентность руководителя, что играет жизненно важную роль в обеспечении успешности образовательных программ, представляющий собой специализированный комплекс организационных функций для эффективного и действенного предоставления соответствующих образовательных услуг, осуществления нормотворческой политики на основе планирования, принятия решений и поведения всего руководящего состава, в том числе и педагогического совета. Руководство образовательным процессом включает в себя несколько компетенций, которые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Компетенции руководства образовательным процессом

№	Компетенции	Характеристика
1.	управление образовательным процессом	В области образования это означает достижение целей образования, которые были поставлены обществом. Поэтому администрация образовательной организации должна ставить цели образования перед педагогическим составом и персоналом, с тем чтобы они могли формировать конечный продукт образования в желаемом результате.
2.	обеспечение безопасности	Это комплекс мероприятий с целью сохранение жизни и здоровья обучающихся и работников, материальных ценностей образовательной организации от возможных несчастных случаев, пожаров, аварий и других ЧС.
3.	управление финансами	Администрация организации также занимается получением и расходованием денежных средств, необходимых для функционирования и деятельности механизма образования.
4.	управление педагогическим коллективом/персоналом организации	Разработка и осуществление политики по найму учителей и обслуживающего персонала.

5.	координация деятельности	Это важная деятельность администрации образования, которая обеспечивает тесную взаимосвязь и интеграцию всех функциональных видов деятельности образовательной организации, таких как кадры, финансы и образовательный процесс для достижения поставленных целей. Такая интеграция должна осуществляться в отношении и педагогических кадров, с тем чтобы все они объединились в интересах достижения желаемых целей.
----	--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Анализируя проблемы совершенствования системы управления ОО на основе предложенных нами компонентов управления организацией, мы изучили материалы на тему разработки критериев оценки эффективности системы управления ОО России и определили общие характеристики присущие для школ/колледжей/комплексов создали таблицы, которые отражают направления и существующие системы критериев оценивания эффективности управления образовательным процессом. Результаты представлены в таблицах 1.2, 1.3.

Таблица 1. 2 - Критерии оценки эффективности управления ОО на основе результативности руководителя организации

Критерии	Показатели
Соответствие деятельности ОО требованиям законодательства Российской Федерации в сфере образования	отсутствие предписаний надзорных органов, обоснованных жалоб (Статья 28. Компетенция, права, обязанности и ответственность ОО) ²
Функционирование системы государственно-общественного управления и повышение информационной открытости управления ОО	Наличие органа общественного управления образовательным учреждением: общее собрание работников, управляющий методический совет, педагогический совет, управляющий совет, попечительский совет, профсоюзная организация/комитет, родительская конференция.
Охрана здоровья обучающихся	Организация физкультурно-оздоровительной работы (ст. Статья 41. Охрана здоровья обучающихся) ³ . Реализация программ по сохранению и укреплению здоровья обучающихся.
Сохранность контингента обучающихся	Процент сохранности контингента: количество обучающихся на конец года умножается на 100 и делится на количество учащихся на начало года.

² Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.02.2023)

³ Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.02.2023)

Управление ОО в условиях реализации инклюзивного образования	Соответствие материально-технический, предметно-развивающей и образовательно-воспитательной сред требованиям обучения лиц с ограниченными возможностями, предъявляемые государством.
Деятельность руководителя по развитию кадрового потенциала	Эффективность управления организационной, методической, инновационной, научной деятельностью.
Эффективность финансово-экономической, хозяйственной деятельности ОО	Внеоборотные активы, оборотные активы, капитал и резервы, долгосрочные обязательства, краткосрочные обязательства.
Реализация социокультурных проектов	Наличие школьного музея, театра, социальных проектов, научного общества учащихся.
Работы с семьями обучающихся	Количество часов приема законных представителей обучающихся за год, мероприятия для семей обучающихся и т.д.

Таблица 1.3 – Критериальный комплекс индикаторов эффективности ОО

Критерии	Содержание	Индикаторы
критерии результатов образования	социокультурное развитие обучающихся	ответы обучающихся полученные на вопросы %
	психическое развитие обучающихся	Индекс психического здоровья обучающихся, который рассчитывается для конкретного образовательного учреждения, района, города в целом и сравнивается со стандартом благополучия, разработанным и согласованным группой экспертов
эффективность функционирования образовательного процесса	содержание основного и дополнительного образования	Удельный вес численности обучающихся, обучающихся на «хорошо», «отлично». Охват населения программами дополнительного образования (удельный вес численности занятых обучающихся).
	использование здоровьесберегающих технологий	Индикаторы: физического, психического и социального здоровья
	формы, контент внеклассной воспитательной работы	Коэффициент охвата обучающихся внеклассными мероприятиями
эффективность созданных условий	учебная, методическая обеспеченность	удовлетворенность населения условием
	подготовка кадров	Удельный вес педагогических работников, прошедших в течение последних трех лет повышение квалификации и (или) профессиональную переподготовку, в общей численности педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам

		начального, основного и среднего общего образования
	материально-техническое оснащение	удовлетворенность населения условием
престиж школы	статус ОО среди других учебных заведений	анкетирование населения
	удовлетворенность обучающихся и их представителей качеством образования	анкетирование населения

Существующие системы оценок разработаны с номинально значимыми критериями без индикаторов эффективности, но при этом никто не отрицает, что оценка, как неотъемлемый компонент эффективного управления любой организацией, дает представление об ее эффективности, которая помогает определить слабые стороны и проблемы, в дальнейшем выбрать механизмы совершенствования системы управления. В стратегическом плане развития образования должны быть предусмотрены возможные последствия и результаты на основе возможных влияний внутренних и внешних факторов, в связи этим раскрыты факторы, определяющие содержание управления. Целью оценки эффективности управления ОО является своевременное реагирование на факторы, которые понижают эффективность управления. Следовательно, необходимо своевременно диагностировать проблемы, при возможности предпринять меры для их устранения, либо прогнозировать дальнейшие последствия с целью совершенствования работы.

Разработка методических основ оценки качества образования и образовательного процесса представляет собой неотъемлемую часть разработки направления совершенствования методологии, организации, технологии работы органов высшего звена системы образования. Объективный и всесторонний анализ во 2 главе сложившегося в российской практике состояния теории и методов, форм организации оценивания качества, эффективности и результативности деятельности ОО выявил недостаточный уровень научного продвижения в области построения целостной системы оценки с рядом проблем для ее внедрения.

Для предложения методики реализации комплексных задач системы образования мы рассмотрели действующие системы оценки результативности отдельных аспектов образовательного процесса, курируемый Департаментом образования и науки города Москвы, и выявили высокий уровень сложности и недостаточную изученность возможности применения распространённых 14 подходов к оценке эффективности управления в целом, ОО в частности. К каждому подходу оценки эффективности управления ОО были приведены системы оценок из московского образования. Одним из систем оценки является рейтинг школ и комплексов города Москвы. Этот метод играет существенную роль в совершенствовании образовательного процесса города Москвы, однако он не совершенен по ряду признаков, так как не рассматривает другие аспекты, влияющие на развитие ОО. В связи с этим мы определили, что применение системного подхода анализа результатов деятельности ОО в виде одного метода, воплощающего в себе все сферы образовательного процесса, позволит повысить эффективность управления. Для этого были выделены универсальные критерии и их показатели для всех ОО, выработали общие методические подходы оценки, достаточные для понимания и применения к процессам всестороннего оценивания параметров, характеризующих эффективность образовательного процесса, а в более масштабном понимании – и всей деятельности ОО. Наиболее подходящим методом оценки эффективности управления ОО города Москвы, объединяющий воедино все критерии и показатели, является метод сбалансированной система показателей (ССП), основанный на сравнении достигнутых результатов в соответствии со стратегией развития организации и соответствующих эталонов эффективности. Эффективность рассматриваемой методологии при осуществлении стратегии зависит, с одной стороны, от четко описанной стратегии в виде легко воспринимаемых целей и мер (стратегическая карта), а с другой стороны, от способности увязать стратегию с системами управления (системой оценок). Конечный результат должен привести к эффективному согласованию всех подразделений, процессов и организационных систем с корпоративной стратегией.

В третьей главе выявлено, что ССП ни разу не рассматривалась в качестве оценки эффективности управления ОО (общеобразовательные школы, средне профессиональные учреждения, дошкольное образование, дополнительное образование). Практический опыт внедрения и применения ССП в зарубежных странах обосновали доводы о возможности применения методологии для повышения эффективности управления ОО, перечислили преимущества и недостатки. Предпринята попытка построения ССП на основе существующих в московском дошкольном, общем, среднем профессиональном образовании оценочных инструментов по четырем перспективам, где перспективе «бизнес/внутренние процессы» соответствует «управленческие/внутренние процессы», «клиент» - «обучающиеся и их законные представители, жители района/округа/города», «обучение и рост» - «развитие и рост». Система оценки эффективности управления ОО, кроме предложенных 64 показателей, может быть дополнена показателями из обязательных государственных нормативов, методических рекомендаций и формализованы в количественные индикаторы и расчеты на государственном уровне, что является одним из важнейших этапов для определения научной обоснованности каждого индикатора и построения объективной шкалы эффективности. Адаптированная ССП под каждый уровень системы образования Российской Федерации с последующим внедрением на уровне всей страны позволит «отстающим ОО» сравнить свои результаты с «эффективными ОО», проанализировать модель, методы, подходы к управлению организацией и применить для работы с низкими показателями. Отсюда вытекает главная образовательная задача в трансформации классических подходов оценки качества образования к оценке эффективности управления образовательным процессом и организацией в целом с конкретизацией в федеральном образовательном законодательстве.

Учитывая особенности внедрения и реализации ССП в ОО подведомственные ДОНМ и страны в целом, вышестоящее руководство может системно и наглядно представить стратегию развития, корректировать деятельность на ранней стадии в случае возникновения проблем на достижение поставленных стратегических целей,

управлять показателями нефинансового характера для достижения финансовых результатов. Однако успешная реализация ССП в ОО предполагает:

- четкую стратегию и конкретные цели с показателями результатов для достижения;
- заинтересованность и активное участие не только высшего звена руководства, но и директоров, заместителей директоров и сотрудников ОО;
- индивидуализацию показателей, без копирования зарубежного примера, так как системы образования стран отличаются;
- точное определение показателей развития стратегии;
- взаимосвязь ССП с другими системам управления;
- организацию целого структурного подразделения по информатизации для реализации системы оценки;
- своевременную актуализацию данных показателей.

Для успешного внедрения ССП российскому образованию необходимо подойти инновационно к развитию в следующих направлениях:

- управления и системы организации профессиональной деятельности;
- материально-технического обеспечения;
- финансирования;
- контроля и оценки эффективности управления ОО;
- повышения квалификации педагогических работников;
- внедрения ИКТ;
- сетевого взаимодействие в образовании как единой системы управления.

Для развития выше указанных направлений необходимо предпринять меры по совершенствованию инновационного развития управления системой образования:

- внедрить единую систему оценки эффективности управления ОО для российского образования;
- развить современные ИКТ для оценки эффективности управления ОО;
- подготовить специалистов с определенным набором компетенций;
- обеспечить равный доступ к качественному образованию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Множественные методологические и практические ограничения существующих подходов и методик оценки качества образования и деятельности ОО обуславливают необходимость разработки собственной системы оценки деятельности организаций в их институциональном окружении. Оценка эффективности управления ОО основывается на степени достижения в образовательном процессе результатов работы субъектов. Основными параметрами, исходя из которых заинтересованные стороны формируют оценку ОО и его восприятие, являются качество образования по нескольким блокам критериев, состояние и развитие ресурсов и технологий; удовлетворенность обучающихся и их законных представителей, жителей района, оптимизация затрат, расходование и привлечение финансовых ресурсов, рост внебюджетного фонда, развитие педагогических кадров и т.д. - комплексная характеристика состояния которых определяет представление об эффективности деятельности ОО. Оценка эффективности управления ОО строится на анализе четырех аспектов совершенствования организации, которые определяются как результат сопоставления в системном контексте интересов влияющих сторон, их подходов к оценке работы и основных критериев для параметров. Соответствующие критерии и показатели в полной мере системно взаимосвязаны и соподчинены в своей реализации от базиса потенциала к воплощению стратегических целей ОО.

В результате проведения исследовательской работы разработан комплекс научно-методических положений и обоснованы практические рекомендации по управлению ОО, развитию системы образования страны. Таким образом, решена научная задача, имеющая важное значение для развития теории и практики менеджмента ОО. Отличие авторских разработок состоит в их адаптированности к особенностям образовательного процесса с использованием сбалансированной системы показателей.

В результате проведения исследования были получены следующие наиболее существенные результаты:

- систематизированы специфические характеристики оценки московских ОО, подведомственные ДОНМ, рассматриваемых как объекты управления;
- обоснованы внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективное управление ОО;
- проанализированы методические подходы к оценке эффективности управления;
- определены направления совершенствования для ОО Москвы;
- разработана методика комплексной оценки результативности и эффективности деятельности ОО в соответствии со сбалансированной системой показателей;
- предложены меры и рекомендации по совершенствованию ключевых показателей инновационного развития управления системой образования.

Все выше изложенное позволяет заключить, что поставленная цель исследования достигнута, задачи решены, тем самым проблема исследования разрешена.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ НКР

Статьи, опубликованные в ведущих российских периодических изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ:

1) Ишбаев, З. З. Применение системы сбалансированных показателей в плановой деятельности образовательных учреждений Москвы / З. З. Ишбаев, Р. А. Абрамов // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2022. – № 3(33). – С. 66-80. – DOI 10.25688/2312-6647.2022.33.3.6. – EDN CWYBLY.

2) Волков, С. В. Повышение эффективности управления образовательной организацией на основе внедрения информационно-коммуникационных технологий / С. В. Волков, З. З. Ишбаев, Л. С. Штраус // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2023. – № 1(35). – С. 132-144. – DOI 10.25688/2312-6647.2023.35.1.09. – EDN TXLVMY.

3) Ишбаев, З.З. Сбалансированная система показателей как инструмент определения конкурентоспособности и эффективности управления вузов / Ишбаев, З.З., Абрамов, Р.А., Штраус, Л.С. //«Russian Economic Bulletin» Том 6, №4, 2023 г. (в печати)

4) Ишбаев З.З. Информационно-коммуникационные технологии как инструменты эффективного управления финансовыми ресурсами общеобразовательных учреждений города Москвы. /Ишбаев З.З., Абрамов Р.А., Волков В.С. // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2023. – № 3(37) (в печати).

Статьи и работы, опубликованные в других научных изданиях:

1) Ишбаев, З. З. Политика принятия решений при финансовом планировании в автономных некоммерческих образовательных организациях / З. З. Ишбаев // Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии : Сборник научных статей по итогам работы третьего международного круглого стола, Москва, 15–16 июня 2019 года. Том Часть 1. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «КОНВЕРТ», 2019. – С. 133-136. – EDN UNRRPN.

2) Ишбаев, З. З. Методические рекомендации по организации эффективной системы финансового планирования в организациях / З. З. Ишбаев, Л. С. Штраус // Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий : Сборник научных статей по итогам XI международной научно-практической конференции, Москва, 15–16 ноября 2021 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «КОНВЕРТ», 2021. – С. 40-46. – EDN VGEAMN.

3) Штраус, Л. С. Проблемы и перспективы развития влияния и рейтингов университетов России в новейших условиях / Л. С. Штраус, З. З. Ишбаев // Философия образования в отечественной культурно-исторической традиции: история и современность : Сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 18–19 февраля 2023 года / Под научной редакцией П.А. Гагаева. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 158-162. – EDN SCTCLC.