

## Методологические аспекты проблем управления современной школой

**Воронов М.В.**

ФГБОУ ВО Московский государственный психолого-педагогический университет (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва, Российская Федерация  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7839-6250>, e-mail: [mivoronov@yandex.ru](mailto:mivoronov@yandex.ru)

**Байков С.В.**

ГБОУ города Москвы «Школа № 1515» (ГБОУ «Школа № 1515»), г. Москва, Российская Федерация  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6481-663X>, e-mail: [baikov.sv@yandex.ru](mailto:baikov.sv@yandex.ru)

Представлены материалы, отражающие исследование авторов по проблематике совершенствования деятельности современной школы. На основе анализа складывающейся новой трудовой структуры общества предлагается обобщенная система современного образования. Подчеркивается ключевое место, отводимое в ней системе общего образования. Рассмотрены основные проблемы современной общеобразовательной школы в целом и управления ее деятельностью в частности. Основное внимание уделено вопросам формирования рейтинга школ, включающего в себя показатели разнокачественных характеристик. Предлагается рассматривать образовательное учреждение как социальную систему, в рамках которой у обучаемых формируются навыки поведения, взаимоотношений в коллективе и с внешней средой. Отмечено, что в каждом учебном заведении формируется внутренняя организационная и психологическая культура, которая оставляет свой отпечаток практически на всех происходящих там процессах, в частности, она формирует ограничения на возможность принятия тех или иных решений и вероятность их исполнения. Эта позиция обуславливает потребность формирования специфической для школы системы согласованных показателей, включающей целый ряд качественных показателей. Использование в процессах управления школой такого рода показателей приводит к необходимости разработки специализированных методов оценки эффективности ее деятельности. В статье предложен метод оценки качественных характеристик, обеспечивающий повышение уровня их объективности.

**Ключевые слова:** образование, система, школа, управление, качество, рейтинг, метод.

**Для цитаты:** Воронов М.В., Байков С.В. Методологические аспекты проблем управления современной школой [Электронный ресурс] // Психолого-педагогические исследования. 2020. Том 12. № 2. С. 56–71. DOI:10.17759/psyedu.20201200204

## Methodological Aspects of the Problems of Modern School Management

### *Mikhail V. Voronov*

Moscow State University of Psychology and Education (FGBOU VO MGPPU), Moscow, Russia,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7839-6250>, e-mail: [mivoronov@yandex.ru](mailto:mivoronov@yandex.ru)

### *Stanislav V. Baikov*

GBOU School No. 1515, Moscow, Russia,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6481-663X>, e-mail: [baikov.sv@yandex.ru](mailto:baikov.sv@yandex.ru)

The materials reflecting the authors' study on the problems of improving the activities of the modern school are presented. Based on the analysis of the emerging new labor structure of society, a generalized system of modern education is proposed. The key place allocated to it in the system of general education is emphasized. The main problems of the modern secondary school in general and the management of its activities in particular are considered. The main attention is paid to the formation of the ranking of schools, which includes indicators of diverse characteristics. It is proposed to consider the educational institution as a social system, within the framework of which the students develop skills of behavior, relationships in the team and with the external environment. It is noted that in each educational institution, an internal organizational and psychological culture is formed, which leaves its mark on almost all the processes taking place there, in particular, it creates restrictions on the possibility of making certain decisions and the likelihood of their implementation. This position necessitates the formation of a school-specific system of consistent indicators, including a number of qualitative indicators. The use of such indicators in school management processes necessitates the development of specialized methods for assessing the effectiveness of its activities. The article proposes a method for assessing qualitative characteristics, providing an increase in their level of objectivity.

**Keywords:** activity-related experience, quality of motivation, self-determination theory, intrinsic motivation, extrinsic motivation, academic motivation.

**For citation:** Voronov M.V., Baikov S.V. Methodological Aspects of the Problems of Modern School Management. *Psikhologo-pedagogicheskie issledovaniya = Psychological-Educational Studies*, 2020. Vol. 12, no. 2, pp. 56–71. DOI:10.17759/psyedu.2020120204 (In Russ.).

### Введение

Развитие цивилизации достигается в конечном счете за счет увеличения объема знаний, располагая которыми человечество стремится использовать их в своей деятельности, т.к. основное функциональное назначение знаний – обеспечение жизнедеятельности сообщества

людей. В этой связи новые поколения людей вынуждены активно осваивать все больший и больший объем знаний. Однако существенных изменений в возможностях отдельного человека как «человека разумного» не отмечено. Тем самым увеличение объема выработанных человечеством знаний входит во все большее противоречие с ограниченными возможностями индивидуума. Обострение этого фундаментального противоречия актуализирует проблематику совершенствования образования, порождая многочисленные трудности, которые непременно должны быть преодолены при помощи человеческого разума.

В настоящий период большее число функций, ранее требующих человеческого интеллекта, возлагается на так называемую «умную технику». При этом наблюдается следующая тенденция: составляющая трудового ресурса общества в целом расширяется, а доля производителей интеллектуального ресурса сокращается. Р. Сеннет назвал эту тенденцию, ставшую устойчивой чертой современного технологического прогресса, «вымиранием умений» [24]. Как результат, складывается новая трудовая структура общества, которому необходима компактная прослойка работников, способная создавать интеллектуально емкий продукт, и масса работников, готовых эффективно эксплуатировать «умную технику». Отсюда требования к подготовке разработчиков новаций постоянно возрастают, а для всех остальных необходимо постоянно «быть на уровне». Именно поэтому наблюдается резкий рост объема работников, подготовленных по так называемым «коротким» программам, основное назначение которых – получение профессионального образования в сокращенные сроки и с минимальными затратами умственных усилий, что, кстати, весьма привлекательно для многих людей. Эти обстоятельства обуславливают целесообразность формирования системы современного образования, обобщенная структура которого представлена на рис. 1

Для основной массы будущих работников на начальном этапе их трудовой карьеры достаточен уровень узкоспециальной профессиональной подготовки, соответствующий характеру выбранной ими траектории трудовой деятельности. Это контингент учреждений профессионального образования, а также ряда направлений подготовки высшего образования уровня бакалавриата. Именно окончившие такого рода учебные заведения чаще других стремятся к изменению направленности своей деятельности за счет переподготовки. Объем этого контингента оценивается в 80% от числа заканчивающих обучение в общеобразовательной школе.

Для будущих производителей интеллектуально емкого продукта, как правило, требуются иные подготовка и траектория их последующей трудовой деятельности. Им сразу необходима глубокая фундаментальная общенаучная и серьезная специальная подготовка, ориентирующая обучаемых на постоянное обновление и углубление своих знаний в выбранной сфере деятельности. Это контингент классических университетов и именно для него требуется сохранение и постоянное совершенствование института повышения научного уровня (магистратура, аспирантура, докторантура).

Как показывает практика, в процессах поиска путей совершенствования сферы образования ключевое место должно отводиться вопросам совершенствования системы общего образования. Дело в том, что как бы ни деформировалась трудовая структура общества, основу образования составляет единая по своей сути общеобразовательная

подготовка. Несомненно, она должна откликаться на обусловленные развитием цивилизации изменения, а методики обучения постоянно совершенствоваться, учитывая необходимость и возможность развития индивидуальных особенностей ребенка в новых условиях. Однако по своему основному содержанию именно школьное образование обязано быть консервативным, поскольку входящий в жизнь человек должен освоить все основные знания современной цивилизации, пройдя при этом в силу логики своего психического и физиологического развития вполне определенные этапы.



*Рис. 1.* Обобщенная структура целесообразной структуры системы современного образования

### **Проблемы управления современной школой**

Успех деятельности конкретной школы в значительной мере определяется качеством осуществляемого в ней управления, поскольку чтобы успешно решать возникающие в постоянно изменяющихся условиях задачи, в каждой школе должны эффективно реализовываться все функции управления. В настоящее время магистральной на этом пути признана идея включения в деятельность школы информационной системы поддержки управления, ядром которой являются подсистемы содержательной обработки информации в целом и выработки решений в частности.

Оценка успешности деятельности современной школы практически полностью обусловлена тем, какие значения установленных внешним руководством показателей каждая данная школа достигла по итогам прошедшего учебного года. Тематика измерения процесса образования актуальна в нашей стране и за рубежом [7; 8; 9; 21; 22; 23].

За время становления образования создано значительное количество теорий об измерении протекающих в учреждениях процессов, часть из них осталась в виде теоретических работ [14; 24], часть была заимствована из смежных областей, например ГОСТ Р 52614.2-2006 – отечественная реализация стандартов ISO (International Organization for Standardization) 9000

и 9001, наконец, некоторые теории нашли свою непосредственную реализацию в виде действующих механизмов, зафиксированных на административном уровне [4; 23], или в виде психолого-педагогических измерений [12].

Наибольший интерес, в отличие от других инструментов оценки результативности деятельности организации, представляет материал, закрепленный на административном уровне, по следующим причинам: 1) массовость применения; 2) результаты действия имеют непосредственное влияние на образование; 3) действует продолжительное время; 4) приобретает политические функции.

Яркий пример механизма, закрепленного на административном уровне, – рейтинг вклада образовательных организаций в качественное образование московских школьников [4]. В отличие от тех же ранее реализованных в образовательных учреждениях стандартов ISA, формирующих по сути систему бесперебойного обеспечения процесса, этот рейтинг вклада измеряет результат процесса образования. В его формировании участвуют 20 различного рода коэффициентов, для вычисления значений которых предлагается использовать не менее 84 показателей. Несмотря на столь внушительное их число, этими показателями охватывается только часть факторов, влияющих на деятельность школы.

Значительная доля проблем в управлении образовательным процессом заключается в абсолютизации метода управления по результатам. Обратим здесь внимание лишь на следующие два обстоятельства: оценка результатов производится по соответствию достигнутых показателей плановым, оценивание производится по нескольким показателям. Рассмотрим обусловленные этими обстоятельствами трудности.

Между моментом принятия решения и его исполнением всегда проходит некоторое время, за которое ситуация меняется, причем часто неожиданным образом. Безусловность наличия этого временного лага (эффект запаздывания) всегда накладывает печать неопределенности в успехе, причем чем больше этот временной лаг, тем сложнее реализовывать по этой схеме эффективное управление.

Происходящие в школе процессы отличаются высоким уровнем инерционности. Это приводит к тому, что причины, обуславливающие результирующие значения показателей, закладываются задолго до контрольных мероприятий. Именно поэтому для сдачи ЕГЭ с высоким баллом недостаточно и целого года «натаскивания», поскольку подготовить за этот период ученика, не усвоившего в должной мере программу обучения предыдущих десяти лет, к успешной сдаче экзамена практически невозможно. По этой причине руководство школы должно обеспечивать разработку ресурсно и технологически обоснованных долгосрочных планов собственно учебной деятельности, а затем осуществлять их эффективную реализацию.

Поскольку состав показателей и уровень требуемых их значений постоянно изменяются, в эти планы приходится вводить все новые и новые корректуры. Тем самым постоянно формируется противоречие между необходимостью и возможностью достижения к определенному сроку уровней показателей, заданных планом. В такой ситуации школа переходит на планирование с горизонтом в недели, а порою и на прямое ручное управление по принципу «здесь и сейчас». При этом остается уповать на опыт и интуицию руководителей, поскольку инструментария для научного обоснования оперативно принимаемых решений в реальной жизни школы по существу нет.

Желаемое состояние любой организационной системы обычно описывается совокупностью совершенно разноплановых требований. Так, учиться в школе должно быть интересно, выпускники обязаны показывать высокие результаты в учебе, затраты на содержание школы следует минимизировать, а работники школы, имея необходимую квалификацию, должны получать достойную зарплату. Стремление удовлетворить совокупность такого рода разнокачественных и взаимно противоречивых требований приводит к задачам принятия решений в условиях многокритериальности, которые не имеют общего метода решения. Это противоречие носит фундаментальный характер, однако на практике все повсеместно стремятся «получить максимальный эффект при минимальных затратах», что с научной точки зрения попросту не корректно.

В большинстве случаев практики это противоречие пытаются снять за счет свертки совокупности частных критериев в один. Чаще всего вектор частных критериев заменяют суммой его взвешенных компонентов, представляющей скаляр (число):

$$W(x_1, x_2, \dots, x_n) \rightarrow W_o = \sum_{i=1}^n c_i x_i$$

Казалось бы, трудности решения многокритериальной задачи сняты: задача становится однокритериальной и может быть корректно решена. Однако это только кажущееся впечатление, поскольку возникает вопрос о том, какие весовые коэффициенты  $c_i$  назначить. Так, упомянутый выше рейтинговый балл  $E$  представляет собой более сложную свертку, состоящую из 20 компонентов:

$$E = \left( \left( \left( (E2 * E3 + E4 + E5) * E6 + (E7 + E9 + E10) * E11 + E12 * E13 + E14 * E15 + E16 * E17 + E18 + E19) * E20 \right) * E21 \right) + E22$$

Здесь каждый компонент несет определенное содержание и «отвечает» за свой аспект деятельности школы. Например,  $E2$  – это балл за ГИА-11. Он формируется так:

$$E2 = H16 * 1,5 + H17 * 1 + H18 * 0,5 + H19 * 0,25 + I25,$$

где:

- $H16-H19$  – количество участников, набравших соответствующее количество баллов;
- $I25$  – количество участников, обучавшихся в данной школе до 9 класса.

Отметим примененный в этой методике весьма «оригинальный» изыск: вводится  $E3$  – коэффициент удаленных с экзамена учеников (заметим, что он не корректен с математической точки зрения):

$$E3 = 1 - \left( \frac{10 * H3}{H2} \right),$$

где:  $H2$  – количество участников,  $H3$  – количество удаленных с экзамена.

На каком основании выбраны именно такие весовые коэффициенты? Например, при оценке деятельности современной школы доминирующую роль играет уровень успешности сдачи государственной аттестации. От результатов ГИА зависит и рейтинг школы, и уровень ее финансирования, и прочие «блага». Вместе с тем к выпускнику современной школы, а,

следовательно, и к его школе предъявляется широкий спектр и иных требований. Но этот показатель занимает доминирующее, близкое к абсолютному значение, а другие показатели перестали играть сколь-нибудь заметную роль. В результате многие составные части процесса деятельности школы приходят в упадок. Возникает требующий непременно ответа вопрос, в какой мере полученный выпускником на экзамене балл заменяет весь спектр требований, предъявляемых к нему обществом, и можно ли эту меру оценить?

Орган управления организацией, получив указания сверху, выдает соответствующие задания руководителям подсистем, которые, в свою очередь, формулируют такие задания своим подчиненным и т.д. Ключевым здесь является следствие: определенные свыше показатели играют роль критериев, обуславливающих последующую линию поведения подразделений. Такая схема управления предполагает оперирование только с агрегированной информацией, обобщенно характеризующей предъявляемые подчиненной ему структуре требования. По мере движения вверх по иерархической лестнице сведения становятся во все большей мере обобщенными и во все меньшей степени позволяют определять место, время и причины возникновения наблюдаемых рассогласований. Именно этим обусловлены основные недостатки широкой рекламируемой системы контроллинга [17]. Для выработки же и принятия верных решений руководителю должен быть доступен механизм формирования используемых им показателей, базирующийся на использовании первичной информации. Один из подходов, удовлетворяющий этому требованию и названный информингом, предложен в известной работе наших соотечественников [11].

Искажения информации в системе управления происходят не только в результате агрегирования частных показателей или «по злому умыслу», а из-за так называемого эффекта «рассеивания цели». Дело в том, что при передаче распоряжений «вниз» сформулированные высшим руководством исходные цели дробятся на составляющие их частные подцели. При этом и возникает несоответствие целей организации и ее подразделений (наблюдается эффект асистемности) [1].

Особую сложность обуславливает использование качественных характеристик. Они не имеют однозначной трактовки (как, например, понимать слова «прилежность», «отзывчивость», «требовательность») и для них трудно сформировать в достаточной мере адекватные числовые оценки.

Метод управления по результатам дает ответ на вопрос, что надо получить, но при этом остается открытым вопрос о том, как достичь желаемых результатов. Здесь на выручку приходят опыт и интуиция руководителей. Современная наука стремится подкрепить их действенным инструментарием. Для его создания требуется решить задачи выявления и формализации связей между подразделениями организации, проявляющихся в процессах ее деятельности. Иным словами, требуется построение модели, которая в широком диапазоне возможных обстоятельств в достаточной мере адекватно описывает ее функционирование. Такая модель даст возможность оперативно получить ответы на вопросы типа «что будет, если...» и разрабатывать планы деятельности школы при самых различных вариантах развития обстановки, а также оценивать реализуемость этих планов.

## **Школа как социальная система**

Вопросам построения школьного образования в целом и деятельности отдельных школ в частности посвящено огромное количество исследований [3; 5; 6; 10]. При этом крайне важна методологическая основа, на которой находится исследователь. Наиболее целесообразным представляется рассмотрение школы как социальной системы. И вот почему. Рассматривая школу как систему, мы подчеркиваем ее целостность и базируемся на принципах теории систем. Фиксируя школу в качестве именно социальной системы, мы трактуем ее как инструмент для формирования навыков поведения человека в современном обществе. Такая точка зрения обуславливает необходимость помимо собственно образовательных активно рассматривать и решать вопросы воспитания [16].

Социальный аспект органически связан с таким феноменом человеческого общества, как культура, которая фиксирует способы организации жизни людей данного сообщества, чтобы помочь людям жить в определенном времени, месте или ситуации [13]. В этой связи образование можно трактовать как средство трансляции культуры, обеспечивая тем самым программы будущей деятельности людей.

В процессе жизнедеятельности в каждой конкретной школе формируется ее внутренняя организационная и психологическая культура, которая оставляет свой отпечаток практически на всех происходящих в школе процессах, в значительной мере формируя ограничения, которые обуславливают возможности принятия тех или иных решений и вероятность их исполнения [6]. Поэтому-то формирование определенной культуры школы – одна из важнейших стратегических задач руководства и всего коллектива ее работников. Следовательно, внутришкольную культуру необходимо рассматривать как объект управления и ставить задачи по оценке ее роли в деятельности школы. Для этого необходимо понять истоки становления и тенденции развития внутришкольной культуры, выявить и оценить силу взаимосвязи ее составляющих, чтобы организовать адекватное управление ею. На этом пути уже имеются заметные успехи, в частности, выявлено наличие сильной положительной корреляция между таким значением уровня культуры, как «здоровая культура», и значением оценки успеваемости учащихся «высокая» [8].

### **Метод оценки абстрактных характеристик**

Системность подхода к школе как к объекту управления обуславливает целесообразность эффективно использовать идеи системы согласованных показателей (ССП) [15]. Само это название объясняет суть и проясняет достоинства этого подхода: благодаря системности и внутренней согласованности показателей она в полной мере позволяет отражать состояние школы и процессы ее жизнедеятельности. Применение СПП обеспечивает методологию процедуры декомпозиции операциональных показателей и формирование логически упорядоченной структуры применяемых показателей, а также построение модели (обычно в виде графа), которая обеспечивает практическую возможность вычисления значений не только целевых, но и всех промежуточных показателей, выявлять и оценивать связи между ними.

К сожалению, в практике управления часто используются не операциональные показатели, а только кажущиеся таковыми. Действительно, можно пространно описывать их структуру, но дать формальные схемы для вычисления их числовых значений крайне



затруднительно. Для построения моделей оцениваемые показатели необходимо представить в виде структуры конструкторов, отображающей их операциональность, а затем возможно и опосредованное, но измерение. Такого рода процедуры требуют профессиональных знаний о данной предметной области и творческого подхода, поэтому операционализация показателей деятельности конкретного объекта по-своему уникальна.

Каждый концепт высокого уровня обобщения в процессе операционализации представляется в виде иерархии конструкторов, расположенных по мере убывания уровня их общности. Конечные при данном рассмотрении показатели выступают в качестве элементарных и обычно имеют (что очень важно) количественную природу, а потому измеримы.

В процессе деятельности данной системы происходит череда различных событий, каждое из которых можно зафиксировать и измерить его характеристики. Так, например, количество конфликтов свидетельствует о морально-психологическом климате в коллективе, количество опозданий и прогулов можно связать с качеством деятельности преподавателя. Важно то, что они объективны, по ним и следует судить о реально происходящих в системе процессах. В качестве примера на рис. 2 представлена концептуальная схема понятия «внутренняя культура» организации.

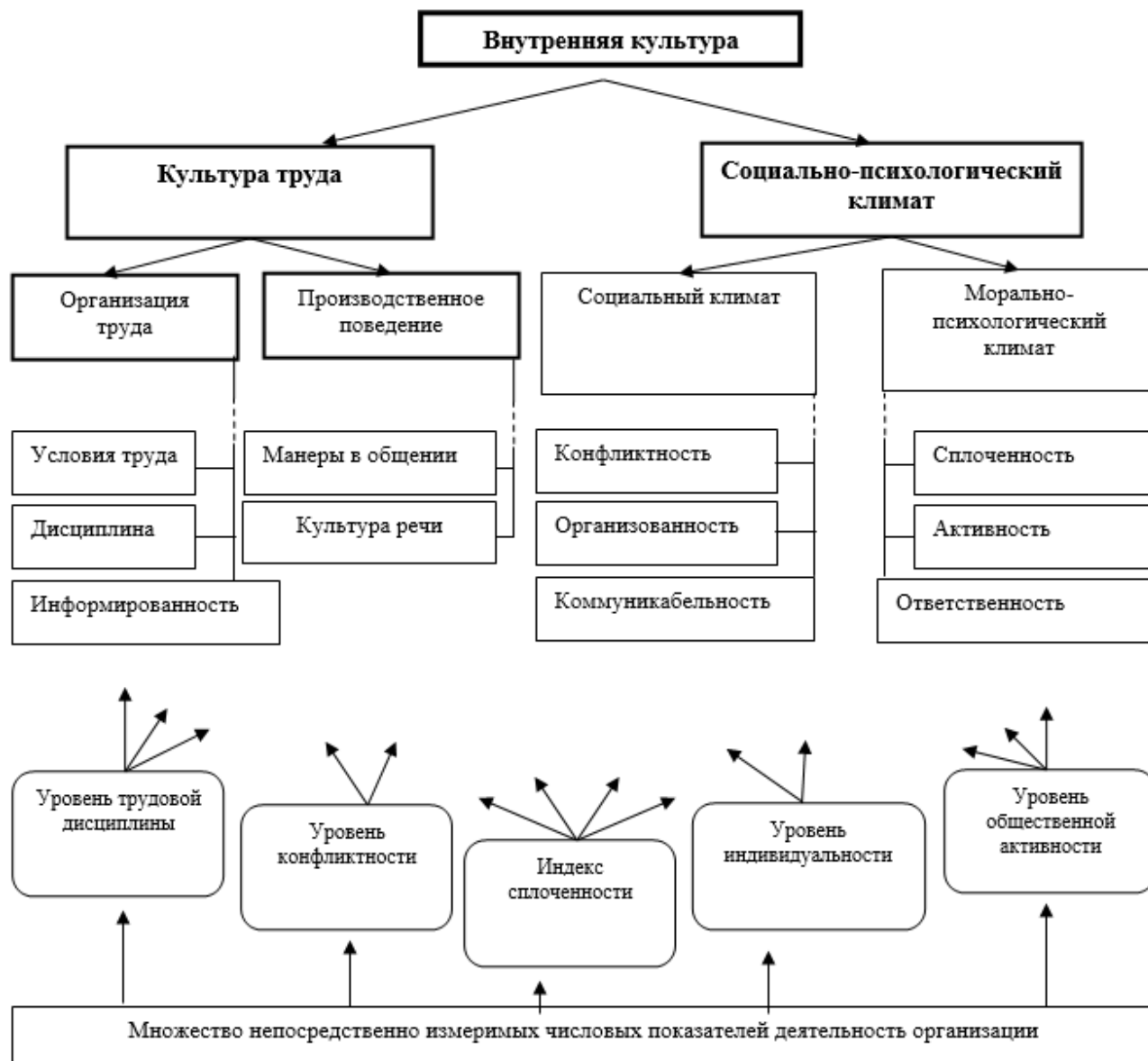


Рис. 2. Концептуальная схема понятия «внутренняя культура»

Эти рассуждения легли в основу предложенного метода расчета значений оценки абстрактных концептов на основе непосредственно измеримых показателей [2]. Пусть абстрактный подлежащий оценке показатель декомпозирован в виде иерархической структуры конструкторов, в которой каждый конечный элемент является измеримым. Также имеется известное фиксированное множество таких числовых показателей  $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$  и упорядоченное множество полученных в результате формирования концептуальной структуры вложенных конструкторов  $Q = \{Q_j \{Q_{jk} \{Q_{jkl} \{\dots\}\}\}\}$ .

Для множества конструкторов самого нижнего уровня  $u$ , т.е.  $\{Q_{\underbrace{jkl..1}_u}, \dots, Q_{\underbrace{jkl..m}_u}\}$  и множества  $\{x_1, x_2, \dots, x_n\}$  построим матрицу соответствующих весов  $\|a_{ir}\|$ , где вес  $a_{ir}$  – определяет нормированную силу влияния показателя  $x_i$  на формирование значения конкретного  $Q_r \in \{Q_{\underbrace{jkl..1}_u}, \dots, Q_{\underbrace{jkl..m}_u}\}$ . Теперь значение каждой оценки  $Q_r^*$  может быть вычислено, например, как взвешенная сумма числовых показателей из  $\{x_1, x_2, \dots, x_n\}$ , т.е.

$$\forall r: Q_r^* = \sum_{i=1}^n \alpha_{ir} \cdot x_i^*, \quad (1)$$

где  $r \in \{\underbrace{jkl..1}_u, \dots, \underbrace{jkl..m}_u\}$ ,  $m$  – количество концептов, на которые был декомпозирован соответствующий концепт более высокого уровня  $u-1$ .

Последовательность  $u$  натуральных чисел из  $r$ , т.е. многомерный индекс  $\underbrace{jkl..v}_u$  указывает точное место соответствующего конструктора в данной концептуальной схеме на уровне  $u$ : номер последней позиции индекса определяет уровень в декомпозиции исходного концепта, а значение последнего индекса от 1 до  $m$  показывает порядковый номер конструктора на этом уровне (вся предыдущая последовательность индексов наследуется от родительского конструктора). Символ «\*» указывает на то, что это значение соответствующего показателя.

Значение концепта номера  $g$  из следующего более высокого  $(u-1)$ -го уровня концептуальной схемы есть свертка значений оценок концептов типа  $Q_{\underbrace{jkl..s}_u}^* \equiv Q_r^*$  – оценок, полученных ранее по формуле (1), т.е.:

$$\forall g: Q_g^* = \sum_{\forall r} n_{gr} \cdot Q_r^*,$$

где  $g \in \{\underbrace{jkl..1}_{u-1}, \dots, \underbrace{jkl..p}_{u-1}\}$

После нахождения всех оценок значений концептов данного уровня переходят к оценкам значений конструкторов более высокого уровня.

Состав описывающих оценку абстрактной характеристики частных показателей редко может быть исчерпывающим, он может и должен корректироваться. В частности, при отладке разрабатываемого инструмента для «сверки часов» целесообразно использовать социометрические методы прямого оценивания интересующих нас характеристик.

## Заключение

Повышение эффективности деятельности школы связано с необходимостью решения вопросов оценки текущего состояния всех ее подсистем, выработки обоснованных проектов решений, оценки их реализуемости и контроля процессов выполнения решений. Для этого необходимо разрабатывать и практически использовать собственные (внутренние) оценочные показатели.

На этом пути, требующем решения широкого спектра задач научного, технического, морально-психологического и организационного характера, особо важным представляется решение вопросов моделирования деятельности школы как социальной системы. В основу разработки требующихся моделей должны быть положены результаты выявления всех механизмов деятельности конкретной школы.

Современный уровень развития математики и информационно-телекоммуникационных технологий позволяет решать такого рода задачи и тем самым открывает новые пути повышения эффективности работы школы.

### **Литература**

1. *Вертешев С.М., Воронов М.В., Герасименко П.В., Кремков М.В.* Принятие решений при управлении организационными системами: Монография. Псков: Псковский государственный университет, 2019. 218 с.
2. *Воронов М.В., Леонова Н.Г.* Оценка состояния внутренней культуры вуза // Социология образования. 2015. № 5. С. 57–70.
3. *Голубкина А.М.* Проблемы современного российского школьного образования [Электронный ресурс] // Материалы IX Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017038903> (дата обращения: 19.11.2019).
4. ДОНМ «Рейтинг вклада образовательных организаций в качественное образование московских школьников 2019» [Электронный ресурс]. URL: [https://school.moscow/files/kriterii\\_reitinga\\_2019.pdf](https://school.moscow/files/kriterii_reitinga_2019.pdf) (дата обращения: 11.10.2019).
5. *Даргевичене Л.И., Леонова Е.В.* Актуальные проблемы современного школьного образования: взгляд изнутри // Материалы VII Международной научной конференции «Педагогическое мастерство» (г. Москва, ноябрь 2015 г.). М.: Буки-Веди, 2015. С. 41–44.
6. *Дубровина И.В., Лубовский Д.В.* Роль психологической культуры учителя в поддержке реализации стандартов общего образования // Психологическая наука и образование. 2017. Том 22. № 4. С. 49–57. DOI: 10.17759/pse.2017220407.
7. *Казакова Е.В., Соколова Л.В.* Влияние неблагоприятных социально-экономических факторов на школьную адаптацию первоклассников // Психологическая наука и образование. 2019. Том 24. № 2. С. 59–71. DOI: 10.17759/pse.2019240206.
8. *Кузнецова О.Е.* Анализ зарубежных исследований организационной культуры школы // Психологическая наука и образование. 2017. Том 22. № 3. С. 28–36. DOI: 10.17759/pse.2017220301
9. *Марголис А.А.* Оценка квалификации учителя: обзор и анализ лучших зарубежных практик // Психологическая наука и образование. 2019. Том 24. № 1. С. 5–30. DOI: 10.17759/pse.2019240101.

10. *Лазарев В.С.* Управление образовательной деятельностью // Высшее образование в России. 2017. № 6. С. 22–29.
11. *Поляков А.О., Смирнов Ю.М., Турчак А.А.* Информодинамические основы организации управления предприятиями и холдинговыми компаниями. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2002. 192 с.
12. Приказ Минобрнауки России от 05.12.2014 № 1547 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_174924](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174924) / (дата обращения: 20.05.2019).
13. *Румянцева Н.Л.* Человек развивающийся (Путь к единой культуре). М.: Книжный дом «Либроком», 2009. 224 с.
14. *Тюков А.А.* Критерии оценки эффективности деятельности школы [Электронный ресурс] // Тульская школа. 1995. № 1. С. 17. URL: <http://psyhoinfo.ru/kriterii-ocenki-effektivnosti-deyatelnosti-shkoly> (дата обращения: 31.05.2020).
15. *Уварова Т.Г., Ниязова М.В.* Система показателей как условие эффективного стратегического управления вузом // Контроллинг. 2005. № 4 (16). С. 56–66.
16. *Фомиченко А.С.* Взаимоотношения в системе «учитель-ученик» как условие успешности учебной деятельности школьников // Психологическая наука и образование. 2017. Том 22. № 5. С. 39–47. DOI: 10.17759/pse.2017220505.
17. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.
18. *Хэтти, Джон А.С.* Видимое обучение: синтез результатов более 50 000 исследований с охватом более 86 миллионов школьников / Джон А.С. Хэтти; под ред. В.К. Загвоздкина, Е.А. Хамраевой. М.: Издательство «Национальное образование», 2017. 496 с. (Антология образования).
19. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 448 с.
20. *Щедровицкий Г.П.* Избранные труды. М.: Издательство Школы культурной политики, 1994 [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. 20.02.2011. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3961> (дата обращения: 31.05.2020).
21. *Darling-Hammond L., Amrein-Beardsley A., Haertel E., Rothstein J.* Evaluating Teacher Evaluation // Phi Delta Kappan. Vol. 93. № 6, March 2012. P. 8–15.
22. *Milanowski A.* The Relationship Between Teacher Performance Evaluation Scores and Student Achievement: Evidence from Cincinnati // Peabody Journal of Education. 2004. Vol. 79. № 4. P. 33–53.
23. *Redford K.* How to measure the impact of soft skills training [Электронный ресурс]. URL: <http://www.personneltoday.com/articles/2007/07/17/41446/how-to-measure-the-impactofsoft-skills-training.html> (дата обращения: 19.11.2019).
24. *Sennett R.* The Culture of New Capitalism. New Haven; L.: Yale University Press, 2006. 216 p.

## **References**

1. Verteshev S.M. Voronov M.V. Gerasimenko P.V. Kremkov M.V. Prinyatie reshenii pri

- upravlenii organizatsionnymi sistemami: Monografiya. Pskov: Pskovskii gosudarstvennyi universitet [Decision Making in Organizational Systems Management: Monograph. Pskov: Pskov State University], 2019. 218 p. (In Russ.).
2. Voronov M.V., Leonova N.G. Otsenka sostoyaniya vnutrennei kul'tury vuza [Assessment of the state of the university's internal culture]. *Sotsiologiya obrazovaniya = Sociology of Education*, 2015, no 5, pp 57–70. (In Russ.).
  3. Golubkina A.M. Problemy sovremennogo rossiiskogo shkol'nogo obrazovaniya // Materialy IX Mezhdunarodnoi studencheskoi nauchnoi konferentsii «Studencheskii nauchnyi forum». [Problems of modern Russian school education [Electronic resource]. Materials of the Ninth International Student Scientific Conference "Student Scientific Forum". URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017038903> (Accessed: 19.11.2019). (In Russ.).
  4. DONM Reiting vklada obrazovatel'nykh organizatsii v kachestvennoe obrazovanie moskovskikh shkol'nikov 2019 [Rating of the contribution of educational organizations to the quality education of Moscow schoolchildren in 2019]. URL: [https://school.moscow/files/kriterii\\_reitinga\\_2019.pdf](https://school.moscow/files/kriterii_reitinga_2019.pdf) (Accessed: 11.10.2019). (In Russ.).
  5. Dargevichene L.I., Leonova E.V. Aktual'nye problemy sovremennogo shkol'nogo obrazovaniya: vzglyad iznutri. Materialy Seventh Mezhdunarodnoi nauchoi konferentsii «Pedagogicheskoe masterstvo» [Actual problems of modern school education: an inside look. Materials of the Seventh International Scientific Conference "Pedagogical Excellence" (Moscow, November 2015)]. Moscow: Buki-Vedi, 2015, pp. 41–44.
  6. Dubrovina I.V., Lubovsky D.V. Role of Psychological Culture of Teachers in Supporting Implementation of Basic Education Standards. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie = Psychological Science and Education*, 2017. Vol. 22, no. 4, pp. 49–57. DOI: 10.17759/pse.2017220407 (In Russ., abstr. in Engl.).
  7. Kazakova E.V., Sokolova L.V. Impacts of Unfavourable Socioeconomic Factors on School Adaptation in First-Graders. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie = Psychological Science and Education*, 2019. Vol. 24, no. 2, pp. 59–71. DOI:10.17759/pse.2019240206 (In Russ.).
  8. Kuznetsova O. Ye. Analysis of Foreign Research on Organisational Culture in Schools. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie = Psychological Science and Education*, 2017. Vol. 22, no. 3, pp. 28–36. DOI:10.17759/pse.2017220303 (In Russ.).
  9. Margolis A.A. Teacher Performance Evaluation: A Review of Best Foreign Practices. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie = Psychological Science and Education*, 2019. Vol. 24, no. 1, pp. 5–30. DOI:10.17759/pse.2019240101 (In Russ.).
  10. Lazarev V.S. Upravlenie obrazovatel'noi deyatelnost'yu. Vysshee obrazovanie v Rossii. [Management of educational activities. Higher education in Russia], 2017, no. 6, pp. 22–29 (In Russ.).
  11. Polyakov A.O., Smirnov Yu.M., Turchak A.A. Informodinamicheskie osnovy organizatsii upravleniya predpriyatiyami i kholdingovymi kompaniyami [Informodynamic foundations of the organization of enterprise management and holding companies]. Saint Petersburg: Publ. SPbGPU, 2002. 192 p. (In Russ.).
  12. Order of the Ministry of Education and Science of Russia dated 05.12.2014 n 1547 "On the approval of indicators characterizing the general criteria for assessing the quality of the educational activities of organizations engaged in educational activities". URL:

- [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_174924/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174924/) (Accessed: 20.05.2019). (In Russ.).
13. Rumyantseva N.L. Chelovek razvivayushchiisya (Put' k edinoi kul'ture) [A developing man (The path to a single culture)]. Moscow: Knizhnyi dom «Librokom», 2009. 224 p. (In Russ.).
  14. Tyukov A.A. Criteria for evaluating the effectiveness of the school. Tula school. 1995, no. 1. p. 17. Available at: <http://psyhoinfo.ru/kriterii-ocenki-effektivnosti-deyatelnosti-shkoly> (Accessed: 31.05.2020). (In Russ.).
  15. Uvarova T.G., Niyazova M.V. Sistema pokazatelei kak uslovie effektivnogo strategicheskogo upravleniya vuzom [The system of indicators as a condition for effective strategic management of a university]. *Kontrollig* [Controllig], 2005, no 4 (16), pp. 56–66 (In Russ.).
  16. Fomichenko A.S. Teacher-Student Relationships as a Factor of Successful Learning Activity in Schoolchildren. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie = Psychological Science and Education*, 2017. Vol. 22, no. 5, pp. 39–47. DOI:10.17759/pse.2017220505 (In Russ.)
  17. Khan D. Planirovanie i kontrol': kontseptsiya kontrollinga [Planning and control: the concept of controlling]. Moscow: Finansy i statistika, 1997. 800 p. (In Russ.).
  18. Hattie John A.S. Visible Learning: A Synthesis of the Results of Over 50,000 Studies Covering More Than 86 Million Schoolchildren. John A.S. Hattie; Zagvozdkin V.K. (eds.). Moscow: Publishing House "National Education", 2017. 496 p. (Anthology of education). (In Russ.).
  19. Shein E. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership]. Saint Petersburg: Piter, 2002. 448 p. (In Russ.).
  20. Shchedrovitsky G.P. Selected Works. M., Publishing House of the School of Cultural Policy, 1994. Available at: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3961> (Accessed: 05/31/2020). (In Russ.).
  21. Darling-Hammond L., Amrein-Beardsley A., Haertel E., Rothstein J. Evaluating Teacher Evaluation. *Phi Delta Kappan*, 2012. Vol. 93, no. 6, pp. 8–15.
  22. Milanowski A. The Relationship Between Teacher Performance Evaluation Scores and Student Achievement: Evidence from Cincinnati. *Peabody Journal of Education*, 2004. Vol. 79, no 4, pp. 33–53.
  23. Redford K. How to measure the impact of soft skills training. URL: <http://www.personneltoday.com/articles/2007/07/17/41446/how-to-measure-the-impactofsoft-skills-training.html> (Accessed: 19.11.2019).
  24. Sennett R. The Culture of New Capitalism. New Haven; L.: Yale University Press, 2006. 216 p.

### **Информация об авторах**

Воронов Михаил Владимирович, доктор технических наук, заведующий кафедрой прикладной математики, ФГБОУ ВО Московский государственный психолого-педагогический университет (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7839-6250>, e-mail: mivoronov@yandex.ru

*Воронов М.В., Байков С.В.*  
Методологические аспекты проблем управления  
современной школой  
Психолого-педагогические исследования. 2020.  
Том 12. № 2. С. 56–71.

*Voronov M.V., Baikov S.V.*  
Methodological Aspects of the Problems of Modern  
School Management  
Psychological-Educational Studies. 2020. Vol. 12, no. 2,  
pp. 56–71.

*Байков Станислав Викторович*, заместитель директора, ГБОУ города Москвы «Школа № 1515» (ГБОУ «Школа № 1515»), г. Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6481-663X>, e-mail: [baikov.sv@yandex.ru](mailto:baikov.sv@yandex.ru)

### ***Information about the authors***

*Mikhail V. Voronov*, Doctor of Technical Sciences, Head of the Department of Applied Mathematics, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7839-6250>, e-mail: [mivoronov@yandex.ru](mailto:mivoronov@yandex.ru)

*Stanislav V. Baikov*, deputy director, State budgetary educational institution of the city of Moscow "School No. 1515" (GBOU School No. 1515), Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6481-663X>, e-mail: [baikov.sv@yandex.ru](mailto:baikov.sv@yandex.ru)

Получена 01.05.2020

Received 01.05.2020

Принята в печать 20.06.2020

Accepted 20.06.2020