

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления персоналом муниципальных общественных учреждений

Обучающийся

Ю.Ф. Шайхутдинова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Ю.Ф. Шайхутдинова.

Тема работы: «Совершенствование управления персоналом муниципальных общественных учреждений».

Научный руководитель: кан. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева.

Цель исследования заключается в совершенствовании управления учреждениями среднего образования на муниципальном уровне.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом муниципальных общественных учреждений;
- провести анализ системы управления персоналом МБУ «Школа №4»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом МБУ «Школа №4»;
- обосновать эффективность разработанных мероприятий.

Объектом исследования выступает Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение городского округа Тольятти «Школа № 4 имени Н.В. Абрамова», далее по тексту МБУ «Школа №4».

Предмет исследования – система управления персоналом муниципальных общественных учреждений.

Практическая значимость исследования заключается в возможности апробации разработанных мероприятий, с целью совершенствования управления персоналом МБУ «Школа №4».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 24 источников. Общий объем работы, без приложений 41 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 1, рисунков – 7.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты управления персоналом муниципальных общественных учреждений.....	7
1.1 Нормативно-правовая база и особенности управления персоналом муниципальных общественных учреждений.....	7
1.2 Проблемы и направления совершенствования персоналом муниципальных общественных учреждений.....	13
2 Анализ системы управления персоналом МБУ «Школа №4» .....	17
2.1 Общая характеристика МБУ «Школа №4».....	17
2.2 Анализ системы управления персоналом МБУ «Школа №4» .....	20
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персонала МБУ «Школа №4» .....	26
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персонала МБУ «Школа №4».....	26
3.2 Обоснование эффективности разработанных мероприятий.....	33
Заключение .....	38
Список используемой литературы и используемых источников.....	41

## Введение

Успех любого преобразования зависит от инициативы, желания и воли всех участников этого процесса в реальном мире. Региональный и муниципальный уровни управления определяют жизнеспособность и динамику реформ, а также тенденции развития радикальных изменений в обществе.

Современная система управления образованием характеризуется децентрализацией, то есть передачей ряда полномочий и функций от верховных органов управления к низшим уровням. Федеральные органы осуществляют разработку наиболее общих стратегических направлений, в то время как региональные и муниципальные сосредотачивают свои усилия на конкретных задачах, таких как кадровые, материальные, организационно-экономические и другие, что и определяет актуальность темы исследования.

Цель исследования заключается в совершенствовании управления персоналом муниципальных общественных учреждений.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом муниципальных общественных учреждений;
- провести анализ системы управления персоналом МБУ «Школа №4»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом МБУ «Школа №4»;
- обосновать эффективность разработанных мероприятий.

Объектом исследования выступает Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение городского округа Тольятти «Школа № 4 имени Н.В. Абрамова», далее по тексту МБУ «Школа №4».

Предмет исследования – система управления персоналом муниципальных общественных учреждений.

Информационно-методическую основу исследования составили периодические издания, экономические обзоры, статистическая информация, статистический материал, новостной портал, а также методы анализа, синтеза, обобщения, графический метод, расчетно-аналитический метод и другие методы исследования.

Теоретическую основу исследования составили труды авторов в области муниципального управления и управления персоналом, к числу которых относятся Н.П. Беляцкий, А.А. Васильев, Г. Десслер, Т.В. Зайцева, А.Я. Кибанов, С.В. Краснова и другие авторы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности апробации разработанных мероприятий, с целью совершенствования управления персоналом МБУ «Школа №4» на муниципальном уровне.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

# **1 Теоретические аспекты управления персоналом муниципальных общественных учреждений**

## **1.1 Нормативно-правовая база и особенности управления персоналом муниципальных общественных учреждений**

Деятельность управления учреждениями среднего образования в Российской Федерации (далее РФ) на муниципальном уровне регламентируется следующими законами:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [22];
- Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» [10];
- Федеральный закон «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» от 24.06.1999 № 120-ФЗ [23];
- Федеральный закон «О воинской обязанности и военной службе» от 28.03.1998 № 53-ФЗ [24];
- Закон РФ от 10.07.2001 № 87-ФЗ «Об ограничении курения и табака» [11].

Качество трудовых ресурсов и экономика общества напрямую зависят от того, как осуществляется правовое регулирование образования. Законы об образовании, регулирующие сложные многогранные отношения между государством, образовательными учреждениями, обучающимися, педагогическими работниками, органами управления образованием и их компетенцией, имеют свою особую специфику [17].

Помимо вышеперечисленных законов деятельность управления учреждениями среднего образования на муниципальном уровне регламентируется налоговым, гражданским, бюджетным, трудовым,

семейным и арбитражным процессуальным кодексами РФ, постановлениями, распоряжениями, приказами правительства РФ [1].

В существующих условиях успешно функционирующая региональная и муниципальная система образования может быть обеспечена рядом нормативных актов. В области образования в муниципалитете и учебных заведениях были приняты нормативные правовые документы, регулирующие их деятельность в соответствии с их компетенцией [15].

Экономические условия существования образования определяются совокупностью законов и нормативных актов, действующих на данный момент. Согласно законодательным нормам, изменение условий функционирования образовательной системы возможно только после того, как они будут установлены законодательно. Все законодательные акты, не имеющие прямого отношения к образованию, должны учитываться при рассмотрении конкретных проблем в сфере экономики образования [19, с. 125].

«Управление системой образования в Российской Федерации осуществляется тремя уровнями: федеральным, региональным и муниципальным. Для того чтобы понять, как осуществляется управление образованием на уровне муниципального района, необходимо дать определение этому району» [19, с. 126].

Муниципальные районы – это административные единицы, включающие в себя определенную территорию, на которой проживают определенные люди. Это может быть город, село или группа сел [18].

С 1990 года и до сегодняшних дней все большее влияние на управление образованием приобрело местное самоуправление. В то время как ранее система образования была монолитом, где все было строго регламентировано, а учебные планы, учебники, программы и технологии обучения были строго регламентированы, теперь у учебных заведений появляется больше возможностей для разнообразия учебной деятельности, поскольку

значительно возросла роль территориального фактора управления образованием [13, с. 49].

С одной стороны, это имеет свои плюсы и минусы. Управление стало более сложным, появилось больше возможностей для творческой инициативы, а также возможность найти собственные средства для повышения качества образования в школах и других учреждениях. То есть, решать проблемы на местах. С другой стороны, такое управление значительно усложняется [4].

На рисунке 1 представлена структура системы управления образованием на муниципальном уровне.

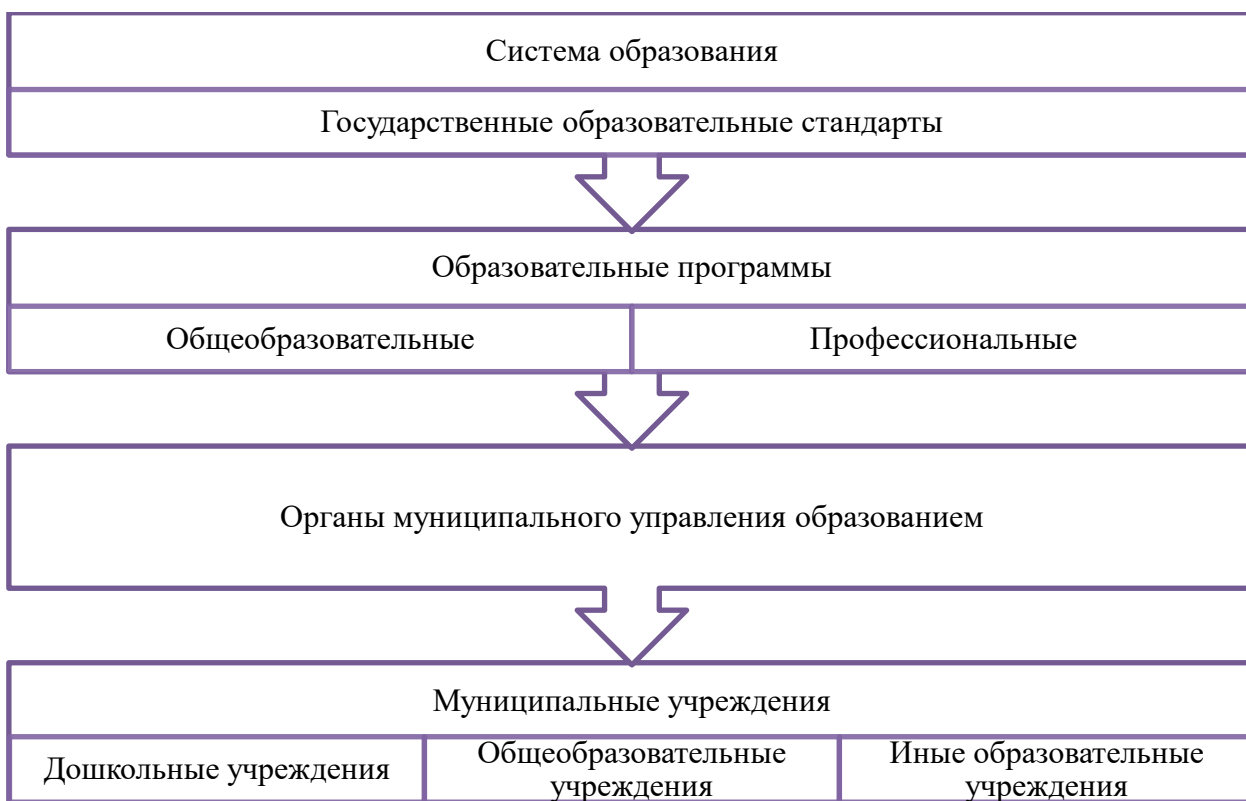


Рисунок 1 – Структура системы управления образованием на муниципальном уровне

«В муниципальную систему образования входят различные образовательные программы и государственные образовательные стандарты, а также сети образовательных учреждений различного типа и организационно-правовой формы, которые взаимодействуют друг с другом и с органами



местного самоуправления для обеспечения комплексного обучения населения на данной территории, его комплексного освоения» [14, с. 202].

В любом муниципальном образовании существуют учебные заведения, не подпадающие под прямое управление местной администрации, к числу которых можно отнести:

- предприятия и организации, владеющие дошкольными образовательными учреждениями;
- начальное, среднее и высшее профессиональное образование, относящееся к ведомственным учебным заведениям, к областному подчинению;
- филиалы и государственные университеты Российской Федерации, их отделения и так далее [7].

Муниципальная администрация имеет право взаимодействовать с ними, независимо от их организационной структуры и направленности деятельности, в то время как прямого воздействия на них она не имеет, но может оказывать влияние на руководство. Благодаря такому взаимодействию между всеми образовательными учреждениями муниципалитета, на его территории формируется единое учебное пространство [5, с. 127].

Формы и методы деятельности местных властей, способствующие повышению эффективности их образовательной системы на должном уровне, являются необходимым условием для модернизации системы образования.

«Реализация муниципальной системы образования осуществляется в соответствии с государственной политикой, основанной на законах, демократии и автономии учебных заведений, а также учитывает общественное мнение. Эта политика включает в себя: законность, демократию, автономию образовательных организаций и учет общественного мнения» [5, с. 129].

Благодаря своим особым целям, муниципальная система образования может устанавливать связи с различными институтами внутри и вне своего ведомства, а также за пределами своей территории, что способствует

усилению ресурса населения, использующего ее услуги. Организационное обособление муниципального уровня является его отличительной чертой.

Организационно-педагогические нововведения, способствующие качественным изменениям в процессе и результатах деятельности муниципальной образовательной системы, создают благоприятные условия для качественного совершенствования ее работы и выработки новой стратегии [2, с. 316].

Для достижения максимальной эффективности модернизации образования, в том числе за счет максимального объединения муниципальных ресурсов и привлечения межрегиональных средств, а также повышения эффективности расходов на развитие образования благодаря финансированию из государственного бюджета и местных бюджетов, наиболее эффективная реализация комплексных мер по его модернизации может быть осуществлена именно на уровне муниципальных образований.

Создание широкой сети связей и взаимодействий между системой дошкольного образования и другими направлениями городской жизни является задачей органов управления образованием. Организационно-управленческая деятельность муниципальной образовательной системы должна быть интегрирована в единое пространство управления, обеспечивая динамичную и гибкую адаптацию к меняющимся условиям [8, с. 611].

В настоящий момент муниципальные органы власти обладают правом выработки собственной стратегии и стратегии социально-экономического развития, включающей в себя полномочия в области образования, бюджетной обеспеченностью, а также собственными ресурсами для достижения поставленных целей. Кроме того, они имеют право формировать собственную политику и стратегию развития для жителей своей территории, включая образование, дошкольное и дополнительное образование детей.

Системообразующие связи и отношения в образовании не относятся к компетенции муниципального уровня управления образованием. Система

образования, установленная государством, является ключевой задачей для него.

На рисунке 2 представлены функции муниципального органа управления образованием.



Рисунок 2 – Функции муниципального органа управления образованием

«В отличие от государственных органов власти, вырабатывающих политику и законодательные основы в сфере образования, муниципальные органы самоуправления осуществляют практический контроль за ее

выполнением и соблюдением норм законодательства на своих территориях» [21, с. 381].

Уровень работы муниципальных органов управления образованием и наукой в значительной степени зависит от того, насколько эффективно реализуется муниципальная политика в этой области.

«В соответствии с финансовыми возможностями муниципалитета, существующей системой управления, сетью образовательных учреждений и наличием необходимых специалистов, формирование этих органов в настоящее время осуществляется в различных формах» [21, с. 384].

В муниципалитетах существует практика создания отделов образования, обладающих статусом юридического лица, в составе местной администрации.

## **1.2 Проблемы и направления совершенствования персоналом муниципальных общественных учреждений**

Государство и общество ценят систему образования в качестве значимого фактора развития страны и общества в целом, потому что она направлена на воспитание и обучение граждан.

Образование в России – это целесообразный процесс, направленный на удовлетворение потребностей человека, общества и личности. В настоящее время наблюдается значительный прогресс в развитии образования, начиная с эпохи Древней Руси и продолжающегося по сей день.

В современном динамично развивающемся мире остро встают вопросы управления образованием, так как роль и значение образования постоянно возрастают. Муниципальная политика в области образования и управления ею основываются главным образом на муниципальной власти, которая является наиболее близкой к народу [6, с. 134].

Муниципальная власть осуществляет управление детскими садами, школами, а также организациями дополнительного образования детей, включая дошкольные учебные заведения. Все образовательное пространство

России включает в себя муниципальную систему образования, состоящую из взаимосвязанных между собой процессов управления, которые осуществляются на ее территории.

В связи с вхождением страны в мировую образовательную систему, возрастают требования к уровню муниципального образования и его роли в российской системе образования [3, с. 92].

На муниципальном уровне происходят значительные изменения в сфере управления образованием. Для эффективного управления школой директору необходимо обладать не только профессиональным образованием педагога, но и приоритетным образованием менеджера, как это установлено Министерством образования Самарской области.

Согласно мнению руководителей образовательных организаций, в настоящее время возросли функции и задачи, не свойственные руководителю образовательного учреждения на текущий момент. Делегирование полномочий является одним из способов управления деятельностью руководителя организации. В последнее время в стране наблюдается тенденция к недостатку финансирования отделов образования и оказанию консультационной и другой поддержки руководителям образовательных организаций. Руководители образовательных организаций должны выполнять огромное количество задач, которые на них возлагаются органами местного самоуправления.

В настоящее время педагоги, как правило, тратят значительную часть своего времени на составление и заполнение различных планов и программ, заполнению отчетов и форм. Для обеспечения связей между ведомствами и школьным коллективом необходимо организовать вертикальную связь. Педагогические работники должны быть освобождены от тяжелых обязанностей, связанных с ведением отчетов и планов образовательных организаций, поскольку контроль за их деятельностью необходим именно со стороны учредителя [9, с. 235].

Убежденность в том, что контроль и надзор за образовательными учреждениями осуществляются надлежащим образом, была подтверждена анализом деятельности Управления образования Ставропольского муниципального района. Большинство показателей, характеризующих уровень знаний на муниципальном уровне, соответствуют федеральным образовательным стандартам.

Все вопросы, связанные с общедоступностью школьного образования, остаются актуальными: повышение уровня профессиональной компетентности и качества обучения детей, создание благоприятных условий для воспитания и образования детей в образовательных учреждениях района.

Модернизация российского образования основывается на изменениях, произошедших в профессиональном образовании. Только косвенно учитываются общее и дополнительное образование, в то время как изменения мало влияют на особенности дополнительного образования. В связи с тем, что муниципальные органы управления образованием имеют в своем подчинении большое количество образовательных учреждений, наиболее ощутимыми для них становятся изменения и последствия их деятельности [12, с. 143].

Муниципальным органам управления образованием поручено способствовать внедрению инновационной деятельности на территории, связанной с курируемыми проектами. Развитие образования в вертикальных структурах управления нижнего уровня проявляется в этом факте.

Только благодаря разработке стратегии, учитывающей различия между конкретными школами и внутренними и внешними ресурсами принадлежащей территории, возможно обеспечить устойчивое функционирование всей системы образования в настоящий момент.

Если муниципальные органы управления будут соответствовать запросам жителей данной территории, они имеют право разрабатывать собственные стратегии развития. Благодаря своим ресурсам и личному бюджету, органы местного самоуправления имеют возможность возложить на себя обязанности по реализации и внедрению инноваций, а также иметь

различные ресурсы подчиненной территории для достижения поставленных целей. Совокупность условий, необходимых для решения возникших к настоящему моменту проблем в сфере образования, представляет собой потенциал муниципального управления образованием [20, с. 81].

Следовательно, на этапе модернизации перед муниципальным уровнем образования возникает множество задач, требующих решения. Для реализации интересов не только жителей муниципалитета и его учреждений образования, но также курируемых территорий необходима муниципальная система управления образованием.

Для обеспечения стабильности и устойчивости системы образования в процессе изменений и развития необходима целостность и устойчивость этой системы, которая должна соответствовать стратегическим целям управления ее развития.

Для реализации задач модернизации образования на региональном и территориальном уровнях, а также с учетом современных тенденций в управлении отраслевыми и территориальными процессами, целесообразно внедрить новую модель управления развитием муниципального образования.

## **2 Анализ системы управления персоналом МБУ «Школа №4»**

### **2.1 Общая характеристика МБУ «Школа №4»**

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение городского округа Тольятти «Школа № 4 имени Н.В. Абрамова», сокращенное наименование МБУ «Школа №4» осуществляет деятельность с декабря 2011 года.

Адрес здания основного корпуса: 445009, Россия, Приволжский федеральный округ, Самарская область, г. Тольятти, ул. Горького, 88.

Учредитель МБУ «Школа №4»: муниципальное образование г.о. Тольятти в лице администрации г.о. Тольятти.

«Управление образовательным учреждением осуществляется в соответствии с законодательством РФ, Конституцией РФ, Конвенцией о правах ребенка, Федеральным законом № 273-ФЗ от 29.12.12 «Об образовании в Российской Федерации», Уставом образовательного Учреждения.

Деятельность регламентируется приказами и распоряжениями министерства образования и науки Самарской области, Тольяттинского управления министерства образования и науки Самарской области, департамента образования мэрии городского округа Тольятти, Правилами внутреннего Трудового распорядка, приказами директора по образовательному Учреждению» [16].

«Согласно законодательству Российской Федерации, управление школой осуществляется на основании положений Федерального закона от 29 декабря 2012 года «Об образовании» и Устава, основанных на сочетании принципов: единоначалие и коллегиальность.

В качестве единого исполнительного органа МБУ «Школа №4» выступает руководитель, который занимается текущим управлением деятельностью школы» [16].

Структура управления МБУ «Школа №4» представлена на рисунке 3.





Рисунок 3 – Структура управления МБУ «Школа №4»

В качестве коллегиальных органов управления МБУ «Школа №4» являются: общее собрание работников, педагогический совет и Совет школы. В состав собрания включаются все сотрудники, имеющие трудовые отношения с учебным заведением.

«Общее собрание трудового коллектива даёт право на самостоятельность школы в решении вопросов, способствующих оптимальной организации образовательного процесса и финансово-хозяйственной деятельности» [16].

В школе создается педагогический совет для решения вопросов, связанных с образовательным и воспитательным процессом в школе. Совет школы призывает родителей активно участвовать в жизни школы, организовывать внеклассную и внешкольную работу, проводить воспитательную работу по месту проживания обучающихся, а также оказывать помощь в воспитании детей по месту их жительства.

«Педагогический совет является постоянно действующим органом управления МБУ «Школа № 4» для рассмотрения основных вопросов образовательного процесса. Председателем педагогического совета школы является директор» [16].

Совет родителей (общий и классный) и совет обучающихся формируются для учета мнения родителей, педагогов и учащихся в вопросах управления школой и принятия локальные нормативные акты, касающиеся их прав и законных интересов. Образовательные программы МБУ «Школа №4» представлены на рисунке 4.

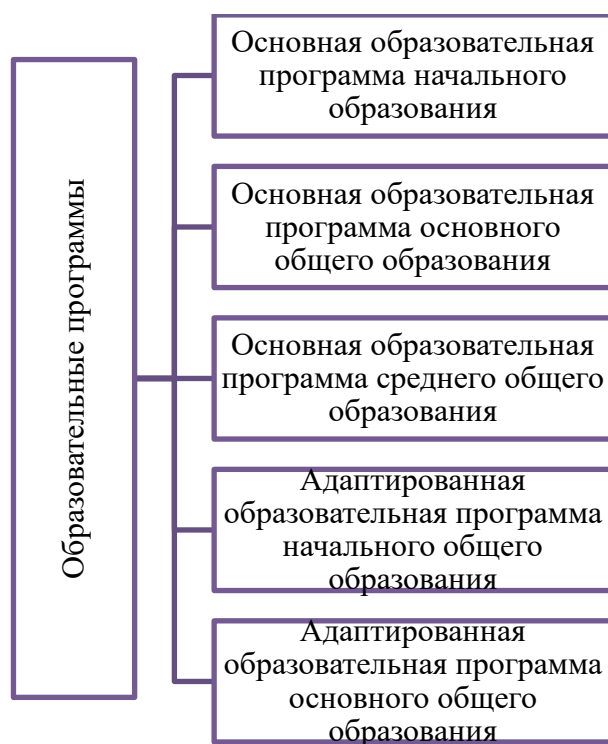


Рисунок 4 – Образовательные программы МБУ «Школа №4»

«МБУ «Школа №4» работает в штатном очном режиме (в соответствии с Постановлениями Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека «Об утверждении санитарно-эпидемиологических правил СП 3.1/2.4.3598-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации

работы образовательных организаций и других объектов социальной инфраструктуры для детей и молодежи в условиях распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» от 30.06.2020 г. №16 и «О мероприятиях по профилактике гриппа и острых респираторных вирусных инфекций, в том числе новой коронавирусной инфекции (COVID-19) в эпидемиологическом сезоне 2020-2021 годов» от 13.07.2020 г. №20, а также рекомендаций Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека от 10.08.2020 г. № 02/16335-2020-24)» [16].

В МБУ «Школа №4» основной этап освоения общеобразовательных программ осуществляется в форме очного обучения с учетом возможностей и потребностей личности.

Согласно единому федеральному государственному образовательному стандарту, получение образования осуществляется в рамках определенной основной образовательной программы. Бесплатно осуществляется обучение по основным и дополнительным образовательным программам.

«МБУ «Школа №4» в 2023 году заключило договор о сетевом взаимодействии и сотрудничестве по реализации предпрофильной подготовки обучающихся 9-х классов с 44 учебными учреждениями Самарской области» [16].

Структурных подразделений МБУ «Школа №4» не существует. За пределами Российской Федерации МБУ «Школа №4» не имеет представительств и филиалов.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом МБУ «Школа №4»**

Главная цель муниципального управления общеобразовательными учреждениями заключается в повышение качества образования в России, обеспечивающее вхождение в первую десятку мировых рейтингов по учебным результатам.

Управление МБУ г.о. Тольятти «Школа №4» имени Н.В. Абрамова со стороны органов государственной власти основано по иерархическому типу на основе дивизиональной организации управления и осуществляется в рамках единой государственной политики в сфере образования на принципах законности, демократии, автономии и информационной открытости образовательной организации, учета общественного мнения, носит государственно-общественный характер и представлено на рисунке 5.

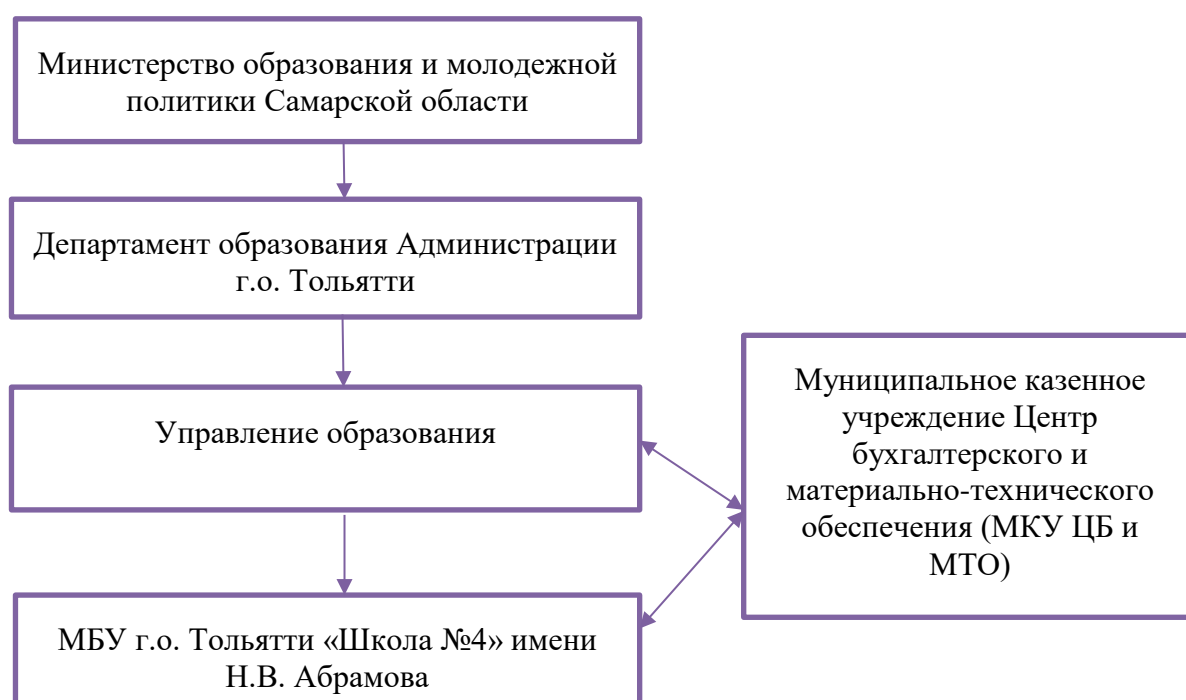


Рисунок 5 - Система управления организацией со стороны государственной власти

На МБУ «Школа №4» как организацию, осуществляющую образовательную деятельность на территории субъекта РФ Самарской области, распространяются полномочия Министерства образования и молодежной политики Самарской области по государственному контролю в сфере образования, лицензированию образовательной деятельности и государственной аккредитации образовательной деятельности, а также финансовому обеспечению реализации основных общеобразовательных

программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами.

Управление учреждения со стороны финансово-хозяйственной деятельности обеспечивает МКУ ЦБ и МТО образовательных учреждений города Тольятти путем прямого взаимодействия с Управлением образования.

К компетенции МКУ ЦБ и МТО относится организация и ведение бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с действующим законодательством, регламентирующим ведение бухгалтерского учета, составление бухгалтерской, налоговой, статистической отчетности, а также в соответствии с иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Самарской области, города Тольятти.

МБУ «Школа №4» самостоятельно в формировании своей структуры. Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, с учетом особенностей, установленных Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», нормативными правовыми актами, действующими на территории области и муниципального образования, Уставом, на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель организации – заведующий, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации.

В управлении МБУ «Школа №4» принимают участие Учредитель в лице администрации г.о. Тольятти.

Структура управления МБУ «Школа №4» на муниципальном уровне представлена на рисунке 6.

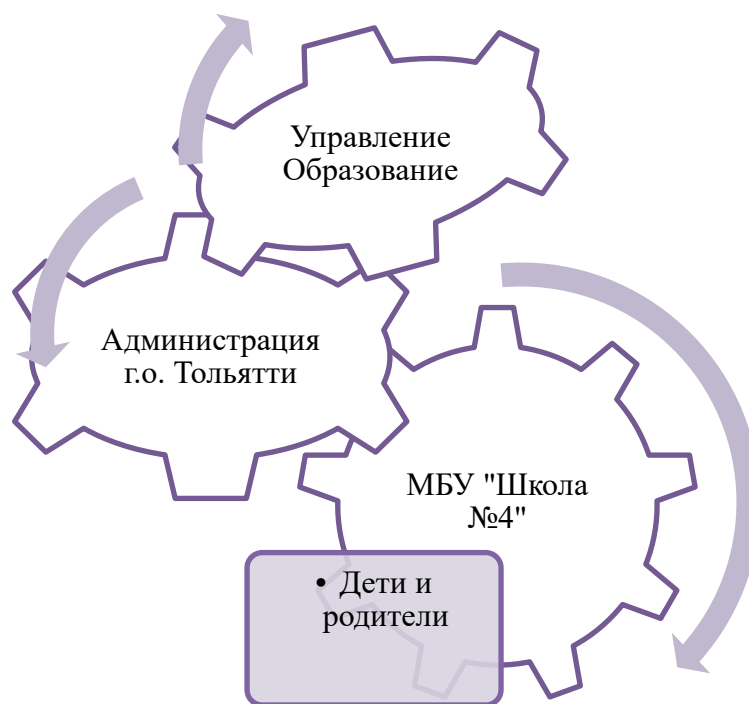


Рисунок 6 – Структура управления МБУ «Школа №4» на муниципальном уровне

В соответствии с действующими нормативными документами г.о. Тольятти учредитель:

- осуществляет контроль за функционированием и использованием муниципального имущества, которое находится в его оперативном управлении;
- определяет режим работы и заключает трудовые договоры с руководителями учреждения;
- принимает решение о реорганизации или ликвидации МБУ на основе Устава и всех дополнений, и изменений к нему;
- координирует и контролирует работу МБУ «Школа №4»;
- соблюдает права и законные интересы детей, родителей и работников МБУ «Школа №4»;
- согласовывает устав, штатное расписание, годовой календарный учебный план и другое.

Основные направления учредителя МБУ «Школа №4» представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Основные направления учредителя МБУ «Школа №4»

Руководитель МБУ «Школа №4» перед учредителем несет индивидуальную ответственность. Во время пребывания детей и сотрудников в МБУ «Школа №4» он несет ответственность за их здоровье и жизнь. Публичный отчет должен быть представлен руководителем МБУ «Школа №4» по результатам выполненной работы.

Проанализировав систему управления МБУ «Школа №4», можно сделать следующие выводы. В учреждении большое значение имеет кадровый отдел. От результативности и эффективности работы зависит эффективность и продуктивность. В МБУ «Школа №4» отсутствует специалист, который отвечал бы за организацию работы с персоналом и организовывал работу по новой технологии.

Руководителю МБУ «Школа №4» приходится совмещать несколько должностей и выполнять функции кадровика, из-за чего его темп работы замедляется. В управленческом документировании нет единой системы, не установлены правила классификации нормативных актов.

В МБУ «Школа №4», как и в любом другом учреждении, существует система заработной платы для различных категорий работников, но она изменяется каждую неделю. Это относится и к выплате стимулирующих пособий.

В настоящее время МБУ «Школа №4» находится не в идеальном состоянии, и у него имеются некоторые проблемы, которые нужно решить. В дальнейшем в ходе рассмотрения будут представлены мероприятия по совершенствованию системы управления МБУ «Школа №4» на муниципальном уровне.



### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МБУ «Школа №4»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом МБУ «Школа №4»**

«В нынешнее время учебные коллективы столкнулись с необходимостью внедрять множество новшеств. С недавних пор образовательная сфера обогатилась различными законодательными актами и программами, такими как закон, регламентирующий образовательный процесс в России, стратегия обновления образовательной системы, инициатива по созданию современной школы, план социального и экономического прогресса, программы по улучшению образования и новые стандарты обучения» [12, с. 81]. Эти меры привели к значительным преобразованиям в образовательной области.

Внесение нововведений и проведение реформ приводят к значительным трансформациям в рабочем процессе учителей.

Следовательно, приоритетной миссией для руководства учебных заведений является развитие и подготовка наставников, которые не только обладают высокой квалификацией и творческим подходом, но и способны сознательно применять свои навыки и знания в обучении.

Исключительно мотивированный и компетентный преподаватель может вдохновить учащихся на достижение высоких результатов, передать им чувство уверенности в собственных силах и желание расти. Такой учитель становится примером для подражания, помогая ученикам раскрыть и реализовать свой внутренний потенциал к успеху.

«На основании предыдущих рассуждений, прогресс МБОУ «Школа №4» направлен на создание благоприятных условий для личностного и профессионального роста преподавателей через их активное участие в проектном управлении.

Этот подход, использующий проектное управление как ключевой инструмент, считается наиболее эффективным для достижения значительных успехов как среди учителей, так и среди студентов» [14, с. 47].

Основная ценность методики - фокусировка на развитии человеческого потенциала, подразумевающая повышение уровня управленческих навыков среди педагогического состава, что в свою очередь способствует росту качества образования в организации.

«В школе, подведомственной Комитету по образованию, ключевыми аспектами управления проектами считаются:

- совместная работа, подразумевающая улучшение управленческих навыков, повышение квалификации учителей и их стремления к нововведениям в рамках коллективной деятельности;
- план поэтапного преобразования текущего образовательного процесса в организации к оптимальному виду;
- ориентация на выполнение долгосрочного плана по усовершенствованию деятельности учебного заведения;
- поощрение и поддержка мотивации всех участников проекта» [9, с. 105].

«Коллективное руководство со стороны управленческого аппарата и рабочих групп, включая активное участие каждого члена в процессе выработки решений, является ключевым.

Применение стратегии управления проектами в рамках развития МБОУ «Школа № 4» направлено на достижение заранее определенных целей, которые способствуют улучшению работы систем управления в образовательной сфере на фоне обновления российской системы образования и предоставляют возможность создания управленческой структуры, основанной на инновационных подходах к развитию» [16].

Среди ожидаемых итогов применения проектного подхода в управлении образовательным процессом выделяются:

«Цели, к которым стремится коллектив учителей, включают в себя развитие личностного потенциала, улучшение результативности и стандартов работы преподавателей в школе, усиление мотивации и уровня знаний у студентов, а также улучшение взаимоотношений как между учителями, так и среди студентов.

Ключевым аспектом является нацеленность на эффективное руководство учебным процессом. В рамках подготовительной фазы проекта по внедрению новых методов управления в образовательной сфере было проведено опросное исследование среди учителей МБОУ «Школа № 4» для оценки их готовности к освоению и применению новаторских подходов в обучении» [16].

Учителям было предложено участвовать в трех различных опросах, охватывающих темы их открытости к инновациям, готовности мотивационно принять новые методы обучения, а также оценку степени инновационного подхода в их коллективе.

Из анализа данных, представленных во втором разделе исследования, следует, что:

- учителя в целом приветствуют нововведения;
- значительное большинство опрошенных активно интересуется новыми методиками в области образования и стремится их применять.

Они ориентированы на прогрессивные педагогические концепции и работают над их развитием в рамках своей профессиональной деятельности. Также они стремятся обеспечить высокое качество образования для детей, при этом осознавая, что достигнутые результаты еще не идеальны и нуждаются в дальнейшем улучшении.

Более чем у трети учителей школы наблюдается стремление к глубокому изучению и пониманию образовательных принципов. В свете анализа текущего состояния и прогнозов на будущее, было выявлено, что в образовательный курс данного учебного заведения целесообразно внедрить новую программу под названием «Профессионал».

Эта инициатива направлена на помощь учителям в адаптации к нововведениям в области образования, особенно в контексте внедрения федеральных государственных образовательных стандартов. Она предусматривает развитие профессиональных навыков через проектный подход, что в свою очередь способствует снижению негативного отношения к нововведениям и стимулирует преподавателей к активному участию в создании научных работ и проектов.

Основополагающим элементом любого проекта выступает его команда, которая должна в сжатые сроки стать единым целым, достигнуть общего понимания и справиться с задачей, при этом стараясь не превысить установленные ресурсные пределы.

«Исследования в сфере проектного управления подтверждают, что наибольшую эффективность демонстрируют команды, сформированные на основе разнообразия, когда участники отличаются по психологическим характеристикам, но в то же время идеально дополняют друг друга.

Плодотворное сотрудничество возможно, когда мы находим общий язык с теми, кто нас дополняет. Целью формирования проектных команд является сбор воедино специалистов из разных областей, включая начальное образование, предметных учителей и педагогов дополнительного образования» [9, с. 47].

В процессе внедрения новшеств каждый проект начинает свой путь с глубокого изучения, где команды оценивают потенциал идеи, а также определяют возможные препятствия и выгоды для компании. Этот этап исследования помогает в картографировании стратегического маршрута для внедрения.

Затем наступает фаза проектирования, в ходе которой ищутся наиболее эффективные методы преодоления выявленных трудностей и достижения целей, заданных нововведением.

Команды создают детальные планы для каждой из областей внедрения и формируют интегрированный план действий для всей организации, включая обучение и поддержку персонала через специализированные службы.

Этапы работы над инновациями и методы управления представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы работы над внедрением инновации

Этап	Цель этапа	Содержание деятельности	Методы управления
Аналитический этап	Подготовка коллектива к пониманию инновации	Анализ содержания инновации, анализ нормативных документов, сопоставление нормативных требований и возможностей образовательного учреждения (администрация и координаторы проектных групп)	Обмен опытом, обсуждение, постановка проблем и перспективных целей
		Создание проектных групп в соответствии с направлениями инновации, закрепление координаторов за группами	Моральное поощрение, метод социального регулирования, пропаганды, агитации, психологическая мотивация
		Анализ в группах содержания инновации, выявление сильных и слабых сторон организации, определение основных направлений реализации инновации	Тестирование, анкетирование, беседа
Плановый этап	Определение путей, способов реализации инновации	Разработка в группах проектов реализации инновации по соответствующим направлениям	Плановые методы, метод целеполагания, ценностное ориентирование, постановка проблем и перспективных целей
		Составление плана работы образовательного учреждения по реализации проектов	Плановые методы, метод целеполагания, мозговой штурм, дискуссия, полемика, заседание «круглого стола»
Организационный этап	Создание необходимых условий для успешной реализации проектов	Повышение квалификации педагогов в соответствии с новыми требованиями	Психологическая мотивация, беседа, обмен опытом

Продолжение таблицы 1

Этап	Цель этапа	Содержание деятельности	Методы управления
Организа- ционный этап	Создание необходимых условий для успешной реализации проектов	Подготовка нормативной документации, определяющей требования к срокам, результатам, ответственным за реализацию плана	Регламентирование (четкое закрепление функций и работ); нормирование (установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности); инструктирование (уточнение задач и ознакомление с обстоятельствами и особенностями деятельности), социальное регулирование
		Подготовка материальных ресурсов, необходимых для реализации плана (администрация)	Экономические методы
	Внедрение инновации в образовательну ю практику	Реализация мероприятий основного этапа плана (в соответствии с распределенными полномочиями)	Почин и новаторство, об- мен опытом, соревнование, моральное поощрение, обсуждение, метод агитации
		Мониторинг результативности реализации отдельных этапов плана	Обсуждение, постановка проблем
		Коррекция мероприятий плана	Инструктирование, обсуждение, регламентирование
	Этап контроля	Оценка эффективности внедрения инновации	Сбор информации о полученных результатах реализации плана
Обработка информации. Сопоставление полученных результатов и планируемы показателей			Обсуждение, мозговой штурм, дискуссия, полемика, заседание «круглого стола»

На следующем этапе развития проекта происходит трансформация текущего состояния дел. «Этот процесс включает в себя улучшение уровня знаний и навыков учителей в соответствии с обновленными стандартами, разработку правил и документов, которые устанавливают критерии для временных рамок, ожидаемых результатов и лиц, ответственных за выполнение плана.

В течение этой фазы осуществляется внедрение запланированных мер, проводится анализ их эффективности и в случае необходимости производится корректировка действий.

Завершающий этап включает в себя сбор и анализ данных о достигнутых итогах, а также сравнение фактических результатов с изначально запланированными целями» [3, с. 105]. «На данном этапе реализации проекта «Профессионал» в образовательном учреждении будет активизирована деятельность проектных групп, направленных на управление развитием МБОУ «Школа № 4».

Перед коллективом будут поставлены четкие цели и определены поэтапные шаги для их достижения. При методической поддержке заместителей директора, будут разработаны и реализованы образовательные проекты, направленные на достижение следующих задач:

- разработка модели работы с одаренными детьми;
- разработка комплексных мероприятий, направленных на оптимизацию деятельности органов ученического самоуправления;
- оптимизация деятельности служб ППС-сопровождения;
- организация и проведение ряда практико-ориентированных семинаром «Технологии в деятельность!»;
- разработка проекта «Семейные ценности», направленного на духовно-нравственное воспитание учащихся и просвещение родителей.

Таким образом, реализация метода проектного управления позволит реализовать идеи развития МБОУ «Школа № 4», будет способствовать развитию системы методической поддержки педагогических работников, повышению роста инновационной активности учителей и, в свою очередь, формированию компетентного, профессионально квалифицированного и творческого коллектива» [16].

### 3.2 Обоснование эффективности разработанных мероприятий

После внедрения запланированных инициатив ожидается достижение следующих целей:

- повышение готовности учителей из образовательной школы к принятию новшеств;
- уменьшение напряжения и стресса среди сотрудников данного учебного заведения;
- удержание текущего персонала в штате;
- увеличение заинтересованности и активности учителей в вопросах инноваций, а также расширение числа преподавателей, задействованных в новаторских проектах;
- сокращение скептицизма среди преподавателей по отношению к нововведениям в сфере образования;
- укрепление взаимного доверия между учителями и администрацией школы, а также сотрудниками между собой.

В процессе внедрения проектного подхода к управлению в образовательном учреждении могут возникать различные препятствия. К таким препятствиям можно отнести ограниченное количество учителей, обладающих необходимыми лидерскими способностями, а также сопротивление и отказ от принятия новшеств некоторыми членами педагогического коллектива, что может замедлить процесс реализации проекта и другие подобные факторы. Однако, предварительный анализ потенциальных рисков и их минимизация может способствовать предотвращению возможных конфликтов, обеспечив успешное достижение целей проекта. Важно также подчеркнуть значение сотрудничества и высоких требований как к себе, так и к коллегам в достижении общих результатов.



Внедрение новых подходов значительно улучшит работу коллектива в МБОУ «Школа № 4», влияя на мотивацию и кооперацию среди сотрудников.

Ожидаемые результаты от этих изменений включают:

- укрепление командного духа и сокращение числа уходящих работников, что приведет к сохранению важных кадров и снижению расходов на набор новых лиц и их адаптацию;
- усиление стимулов для работников, что способствует улучшению качества работы и более гармоничному взаимодействию в коллективе.

Основные усилия направлены на создание благоприятной атмосферы внутри коллектива и на повышение престижа образовательного учреждения в глазах потенциальных сотрудников и партнеров, что в свою очередь способствует привлечению высококвалифицированных профессионалов.

Завершая анализ проведенного исследования, стоит выделить ключевые моменты и принципы.

Управленческая система представляет собой сложную структуру, включающую в себя цели, задания, функции, основополагающие принципы и подходы к управлению персоналом, направленные на оптимизацию работы сотрудников.

Эта система ориентирована на удовлетворение потребностей работников и повышение производительности труда благодаря гармоничному сочетанию общих и специфических для каждого предприятия элементов, зависящих от его целей и организационной структуры.

Организация работы образовательной институции в наше время требует глубокого анализа целей и стратегий, а также тщательного планирования.

В соответствии с национальными образовательными стандартами, школы и другие учебные заведения должны обеспечивать подходящие условия для гармоничного роста учащихся, их активной социальной адаптации, а также развития базовых и специализированных навыков.

Важно, чтобы процесс обучения включал в себя не только передачу знаний, но и воспитательные моменты, способствующие формированию

целостной личности, что должно стать неотъемлемой частью работы педагогов, вливаясь в единый поток образовательного процесса.

Следовательно, процесс образования является ключевым аспектом работы учительского коллектива.

Обучение профессиональным навыкам и формирование личности должны объединяться в единый процесс развития профессиональных умений и культурного уровня студента, а также его индивидуальных черт.

Основная цель руководителя учебного заведения на муниципальном уровне заключается в выборе наиболее эффективного и подходящего инструмента из доступного арсенала для своей организации, его интеграции, тестировании и реализации в динамичной среде, а также в способности адаптироваться к изменениям и модифицировать эти инструменты.

В рамках работы образовательной организации ключевым аспектом является строгая приверженность защите прав каждого участника образовательного и воспитательного процесса.

Это учебное заведение нацелено на глубокое понимание и уважение к индивидуальным потребностям и предпочтениям студентов, а также на стремление удовлетворить ожидания их родителей в полном объеме, обеспечивая высококачественные образовательные услуги.

Особое внимание в МБОУ «Школа № 4» уделяется созданию благоприятной атмосферы для обучения и развития, подчеркивая важность комфортной образовательной среды.

В МБОУ «Школа № 4» установлена эффективная управленческая структура, которая отличается отсутствием ненужных элементов, обеспечивая тем самым избежание ненужной бюрократии. Управленческие процессы в данной школе полностью соответствуют установленным правилам и законам, а также прописанным в Уставе положениям.

Все используемые нормативные документы и процедуры управления находятся в полном соответствии с текущими законодательными актами.

Главной задачей управления здесь является достижение гармонии между всеми участниками образовательного процесса: студентами, их родителями и преподавателями, что достигается через принципы открытости и коллективной ответственности за итоги обучения.

В образовательном учреждении придается большое значение стратегии управления кадрами и улучшению их профессиональной конкуренции через создание оптимальных условий для развития и эффективной работы с их умственными, творческими и специализированными навыками:

- активно проектируются, улучшаются и применяются методики оценки, стимулирования и профессионального роста кадров школы;
- внедряются организационные культуры, целью которых является укрепление единства коллектива школы, построение эффективной команды и желание совместного развития с учебным заведением.

Важность уделяется повышению квалификации сотрудников в учебном заведении через применение новейших образовательных подходов и инноваций.

В третьем разделе исследования подчеркивается, что внедрение проектного подхода в управление образовательным процессом откроет путь для прогресса в МБОУ «Школа № 4», обеспечит усиление методической поддержки для учителей, способствует увеличению их интереса к нововведениям и будет способствовать созданию эффективной, высококвалифицированной и инновационно настроенной команды.

Планируемые исходы от внедрения запланированных инициатив включают в себя:

- повышение готовности учителей из образовательного учреждения к принятию нововведений;
- уменьшение эмоционального напряжения среди сотрудников данного учебного заведения;
- стабилизацию численности персонала;

- увеличение заинтересованности и участия учителей в новаторских проектах, расширение количества учителей, вовлеченных в инновационную деятельность;
- уменьшение скептицизма у учителей по отношению к переменам в структуре учебного процесса;
- укрепление взаимного доверия между преподавателями и администрацией учебного заведения, а также между самими преподавателями.

Внедрение системы, основанной на взаимной поддержке и высоких требованиях к себе и своим коллегам, будет ключом к улучшению управленческих процессов в МБОУ «Школа № 4».

Планируемые инициативы, подкрепленные логическими аргументами, предназначены для усиления социальной результативности и общей продуктивности.

## Заключение

На этапе модернизации перед муниципальным уровнем образования возникает множество задач, требующих решения. Для реализации интересов не только жителей муниципалитета и его учреждений образования, но также курируемых территорий необходима муниципальная система управления образованием.

Для обеспечения стабильности и устойчивости системы образования в процессе изменений и развития необходима целостность и устойчивость этой системы, которая должна соответствовать стратегическим целям управления ее развития.

Для реализации задач модернизации образования на региональном и территориальном уровнях, а также с учетом современных тенденций в управлении отраслевыми и территориальными процессами, целесообразно внедрить новую модель управления развитием муниципального образования.

Проанализировав систему управления МБУ «Школа №4», можно сделать следующие выводы. В учреждении большое значение имеет кадровый отдел. От результативности и эффективности работы зависит эффективность и продуктивность. В МБУ «Школа №4» отсутствует специалист, который отвечал бы за организацию работы с персоналом и организовывал работу по новой технологии.

Руководителю МБУ «Школа №4» приходится совмещать несколько должностей и выполнять функции кадровика, из-за чего его темп работы замедляется. В управленческом документировании нет единой системы, не установлены правила классификации нормативных актов.

В МБУ «Школа №4», как и в любом другом учреждении, существует система заработной платы для различных категорий работников, но она изменяется каждую неделю. Это относится и к выплате стимулирующих пособий.

«В настоящее время МБУ «Школа №4» находится не в идеальном состоянии, и у него имеются некоторые проблемы, которые нужно решить. В дальнейшем в ходе рассмотрения будут представлены мероприятия по совершенствованию системы управления МБУ «Школа №4» на муниципальном уровне.

Реализация метода проектного управления позволит реализовать идеи развития МБОУ «Школа № 4», будет способствовать развитию системы методической поддержки педагогических работников, повышению роста инновационной активности учителей и, в свою очередь, формированию компетентного, профессионально квалифицированного и творческого коллектива» [16].

После внедрения запланированных инициатив ожидается достижение следующих целей: повышение готовности учителей из образовательной школы к принятию новшеств; уменьшение напряжения и стресса среди сотрудников данного учебного заведения; удержание текущего персонала в штате; увеличение заинтересованности и активности учителей в вопросах инноваций, а также расширение числа преподавателей, задействованных в новаторских проектах; сокращение скептицизма среди преподавателей по отношению к нововведениям в сфере образования; укрепление взаимного доверия между учителями и администрацией школы, а также сотрудниками между собой.

Внедрение новых подходов значительно улучшит работу коллектива в МБОУ «Школа № 4», влияя на мотивацию и кооперацию среди сотрудников. Ожидаемые результаты от этих изменений включают:

- укрепление командного духа и сокращение числа уходящих работников, что приведет к сохранению важных кадров и снижению расходов на набор новых лиц и их адаптацию;
- усиление стимулов для работников, что способствует улучшению качества работы и более гармоничному взаимодействию в коллективе.

Планируемые исходы от внедрения запланированных инициатив включают в себя:

- повышение готовности учителей из образовательного учреждения к принятию нововведений;
- уменьшение эмоционального напряжения среди сотрудников данного учебного заведения;
- стабилизацию численности персонала;
- увеличение заинтересованности и участия учителей в новаторских проектах, расширение количества учителей, вовлеченных в инновационную деятельность;
- уменьшение скептицизма у учителей по отношению к переменам в структуре учебного процесса;
- укрепление взаимного доверия между преподавателями и администрацией учебного заведения, а также между самими преподавателями.

Внедрение системы, основанной на взаимной поддержке и высоких требованиях к себе и своим коллегам, будет ключом к улучшению управленческих процессов в МБОУ «Школа № 4». Планируемые инициативы, подкрепленные логическими аргументами, предназначены для усиления социальной результативности и общей продуктивности.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Арбитражный процессуальный кодекс РФ от 24.07.2002 № 95-ФЗ (последняя редакция)
2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. - Минск : Вышэйшая школа, 2023. - 463 с.
3. Бычков, В. П. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. В. П. Бычкова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 237 с.
4. Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 № 145-ФЗ (последняя редакция)
5. Васильев, А. А. Муниципальное управление и местное самоуправление : словарь / А.А. Васильев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 300 с.
6. Государственное и муниципальное управление : учебник / под ред. проф. Н.И. Захарова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 289 с.
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ и (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (последняя редакция)
8. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 802 с.
9. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 336 с.
10. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 04.08.2023) «О защите прав потребителей»
11. Закон РФ от 10.07.2001 № 87-ФЗ «Об ограничении курения и табака» (последняя редакция)
12. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. - Москва : РИОР, 2020. - 288 с.



13. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. - Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2020. - 90 с.
14. Муниципальное управление и местное самоуправление : учебник / под ред. И.А. Алексеева. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 353 с.
15. Налоговый кодекс РФ (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ и (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (последняя редакция)
16. Официальный сайт МБУ «Школа №4» <https://school4.tgl.net.ru/>
17. Семейный кодекс РФ от 29.12.1995 № 223-ФЗ (последняя редакция)
18. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (последняя редакция)
19. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 238 с.
20. Управление персоналом : учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 6-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2022. - 278 с.
21. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 570 с.
22. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция)
23. Федеральный закон «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» от 24.06.1999 № 120-ФЗ (последняя редакция)
24. Федеральный закон «О воинской обязанности и военной службе» от 28.03.