

УДК 37.091.113  
ББК 74.204.1

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.357

Yakusheva Svetlana Dmitrievna,  
Candidate of Pedagogy, Associate Professor,  
Rector,  
Institute of Professional Pedagogical Engineering,  
Moscow,  
e-mail: jawa57@mail.ru

Якушева Светлана Дмитриевна,  
канд. пед. наук, доцент,  
ректор,  
Институт профессионально-педагогического инжиниринга,  
Москва,  
e-mail: jawa57@mail.ru

## ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (КОМПЛЕКСОМ)

### PEDAGOGICAL CONTROLLING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF CONTEMPORARY EDUCATIONAL AGENCY (COMPLEX)

- 13.00.01 – Общая педагогика, история педагогики и образования  
13.00.01 – General pedagogy, history of pedagogy and education  
13.00.08 – Теория и методика профессионального образования  
13.00.08 – Theory and methods of vocational education

*Система образования призвана задавать именно ту траекторию развития восходящего человеческого потенциала, которая необходима современному обществу. Модификация российского образования с учетом зарубежного опыта не только предоставляет новые знания, но и помогает лучшему осознанию проблем на современном этапе развития отечественного образования. В свою очередь, это дает возможность осознать место российской школы в мировом сообществе, а также прогнозировать пути модернизации образования.*

*В статье исследуются актуальные проблемы современного школьного образования, одной из которых является педагогический контроллинг.*

*Внедрение инновационных отношений в сферу управления современной образовательной организацией (комплексом) является насущной проблемой. Ее решение возможно при наличии научно обоснованной базы, учитывающей отечественный и зарубежный опыт профессионально-педагогического инжиниринга, реализовывающей системное проектирование моделей образовательного процесса, педагогического контроллинга как части системы управления образовательной организации (комплекса).*

*The education system is designed to set exactly the trajectory of development of the ascending human potential, which is necessary for modern society.*

*The modification of Russian education, taking into account foreign experience, provides not only new knowledge, but also helps to better understand the problems at the present stage of development of national education. In turn, this makes it possible to realize the place of the Russian school in the world community, as well as to predict ways to modernize education.*

*The article examines the current problems of modern school education, one of which is pedagogical controlling.*

*The introduction of innovative relations in the management of a modern educational organization (complex) is a pressing issue. The effectiveness of solving this direction is possible if there is a scientifically based base taking into account domestic and foreign experience, professional pedagogical engineering, implementing system design of educational process models, and pedagogical controlling as part of the management system of an educational organization (complex).*

*Ключевые слова: профессионально-педагогический инжиниринг, синергетика, синергизм, синергетический подход, контроллинг, педагогический контроллинг, образовательная организация (комплекс), модель (структура), управление образовательной организацией, научно-методический ХАБ.*

*Keywords: professional and pedagogical engineering, synergetic, synergism, synergistic approach, controlling, pedagogical controlling, educational organization (complex), model (structure), management of educational organization, scientific and methodical HUB.*

#### Введение

Двадцать первый век — эра масштабных модификаций системы российского образования — внедрения инновационных процессов, требующих переосмысления содержания общего среднего образования. Осуществление векторов его развития определило направление — совершенствование гибкой и многофункциональной системы столичного образования.

В связи с этим внедрение педагогического контроллинга как части системы управления современной образовательной организации (комплекса) является **актуальной** темой исследования современной педагогической науки и практики.

Московское образование стремительно меняется, обещая опережающее развитие современных образовательных организаций (комплексов). В них входят школы, детские сады, а также центры культурного и технического творчества, художественные и спортивные студии и пр. Таким образом, осуществляется непрерывное воспитание и обучение (образование) по следующим направлениям: дошкольное, начальное, основное общее, среднее (полное), а также дополнительное.

**Целесообразность** разработки данного исследования заключается в первую очередь в разработке педагогического контроллинга как части системы управления и развития образовательного комплекса, являющегося целостной образовательной системой, которая обладает рядом закономерностей и принципов, внося существенные изменения в управление, планирование, организационную структуру и механизм контроля за исполнением принятых решений.

**Научная новизна** проведенного исследования состоит в разработке и внедрении педагогического контроллинга, модели (структуры) управления образовательной организацией (комплекса).

Условием совершенствования деятельности комплекса является инновационная система управления и контроля текущих процессов, осуществляющихся в соответствии с основной образовательной программой.

Программа всех ступеней обучения выстроена с учетом сосредоточенных ресурсов в ней. Развитие данной системы обучения предполагает: разработку и реализацию научного подхода к содержанию непрерывного процесса; формирование ее законченной модели, позволяющей эффективно достигать основные цели и задачи обучения.

**Целью** исследования является поиск наиболее оптимальных форм управления образовательной организацией (комплексом), которая коренным образом усовершенствует систему планирования, учета, анализа и контроля.

Образовательные комплексы являются той прогрессивной организацией, где качественно меняется образовательное пространство.

В связи с этим образовательные комплексы, опираясь на инновационные модели, обеспечивают подготовку и распространение передовых педагогических практик, служат отправными *реперными* точками развития научно-методического сопровождения педагогического образования.

**Теоретическая значимость** работы заключается во внесении вклада в развитие общей педагогики в виде разработки модели (структуры) управления образовательной организацией (комплекса), в которой частью системы управления является *педагогический контроллинг*.

**Практическая значимость** связана с возможностью использования результатов исследования во внедрении педагогического контроллинга, разработке модели (структуры) управления образовательной организацией (комплекса).

Таким образом, на наш взгляд, эффективность развития комплекса достигается при:

— внедрении профессионально-педагогического инжиниринга, реализующего механизм проектирования моделей образовательного процесса;

— наличии научно-методической и методологической базы, учитывающей отечественный и зарубежный опыт;

— осуществлении педагогического контроллинга как части системы управления.

### Основная часть

Последние десятилетия в мире и нашей стране осуществлялись динамичные перемены в социально-экономическом развитии, которые воздействовали на систему образования, включая сегмент общего образования.

Рыночные отношения влияют на среднее общее образование, что является свершившимся фактом, ибо значение образовательных услуг в условиях развития современной экономики существенно усиливается.

Профессионально-педагогический инжиниринг является единой образовательной системой современных образовательных организаций (комплексов), позволяющей объединить инновационные технологические процессы функционирования структурных подразделений в единое образовательное пространство, предоставив тем самым возможности успешного взаимодействия для всех участников образовательного процесса [1, с. 156].

*Профессионально-педагогический инжиниринг — совокупность процессов, осуществляющих интеллектуальные виды профессиональной деятельности педагога (становление и мастерство педагога и т. д.) и научно-образовательного менеджмента (менеджмент-маркетинговое пространство и паттерн инжиниринга), конечной целью которых является творческое применение научных методов и принципов в реализации инновационных проектов (создание флэш-кейса ресурсного поля и формирование механизмов взаимодействия внутри консорциума проекта).*

Профессионально-педагогический инжиниринг осуществляет реализацию системного проектирования моделей образовательного процесса, компонентами которого являются интеллектуальные виды профессиональной деятельности педагога и научно-образовательного менеджмента (рис. 1) [2, с. 69].



Рис. 1. Профессионально-педагогический инжиниринг

Переход к управлению образовательной организацией (комплексом) предполагает коренное улучшение всей системы планирования, учета, анализа и контроля. В связи с этим необходимо применение информационно-аналитических функций, исходя из нужд управления. При этом ана-

лиз как метод проникновения в суть явления необходимо превратить в рычаг обоснования перспектив развития организации, а именно, из метода оценки — в элемент активного регулирования и координации процессов управления образовательного комплекса.

По мнению П. И. Третьякова, важнейшим объектом управления в образовательном учреждении является процесс развития, ибо наука управления исследует прежде всего условия внедрения новшеств, инноваций, современных педагогических технологий, а «центральным объектом управления является формирование и развитие всех систем жизнеобеспечения основного процесса во всех типах образовательных учреждений» [3, с. 7].

В современном обществе, характеризующемся чрезвычайной мобильностью и изменчивостью запросов, условий, отношения к образованию, возрастает необходимость быстрого реагирования на ту или иную управленческую ситуацию, возникающую порой на промежуточных стадиях процесса, одной из которых является система управления по ситуациям (адаптивная система) [3, с. 12].

Т. И. Шамова утверждает, что важнейшим в практике управления человеческими, материальными и техническими ресурсами является создание адаптивной среды для развития человеческого потенциала всех участников образовательного процесса: обучающихся, учителей, управленцев, родителей. Она заявляет, что приоритетными направлениями создания адаптивной системы управления как внутри системы, так и вне ее, являются: *синергетический подход* и разработка механизма перевода образовательного процесса на всех уровнях в саморегулируемое состояние; *практическая реализация индивидуальной и комплексной рефлексии* на каждом уровне управления и самого образовательного процесса; *региональный подход от макроуровня до микроуровня*, осуществляющий взаимодействие регионов между собой в интересах устойчивого развития широкого сообщества и условий качества жизни; *культурологический подход* от культуры мира каждого человека, заложенного в его душе, до культуры мира государственных сообществ; *технологический подход* как сознание необходимости изменения уровня жизни средствами новых технологий (здоровьесбережение, психосбережение, ресурсосбережение и др.) [4].

В современных условиях система управления образовательной организацией (комплексом) требует инновационного изменения как самой системы в целом, так и отдельных ее звеньев.

Новая парадигма образования связана прежде всего с ориентацией на установки и потребности личности в ее самодетерминированности. Образование является единым проблемным полем, в котором личность, обладающая своими предпочтениями, интересами и ценностями, самоутверждается.

Выявляя проблемы в напряженной смысловой деятельности, педагог и обучающийся как равноправные партнеры воплощают их в единый суммирующий и усиливающий эффект познания. В связи с этим исчезают границы между миром и «мной», обучением и жизнью. Тем самым осуществляется закономерность синергизма.

В образовательной организации (комплексе) применяется понятие «синергетизм», который определяет процесс взаимодействия двух сопряженных, взаимосвязанных подсистем (преподавание и учение, воспитание и самовоспитание), приводящих к новообразованиям, повышению творческого потенциала как педагогов, так и обучающихся, обеспечивающих их переход от развития к саморазвитию.

Итак, основной характеристикой деятельности образовательных организаций (комплексов) является прин-

ципальное единство непрерывных инновационных процессов. Их реализация осуществляется по следующим направлениям:

- в непрерывном образовании;
- инновационной деятельности (модель образовательного пространства школы);
- учебной и воспитательной деятельности как основы личностно-ориентированного подхода в развитии детей;
- дополнительном образовании как целостной системы;
- проектной и исследовательской деятельности педагогов и обучающихся.

В связи с этим целесообразно, на наш взгляд, рассмотрение новых концептуальных идей в современном ракурсе, которые раскрывают особенности формирования и развития образовательной среды в контексте реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», а именно *включенности, субъективизма и понимания широты и потенциальных ее возможностей*.

Осуществление модернизационных управленческих процессов в образовательной организации (комплексе) основываются на: развитии *информационной культуры педагога*; овладении техникой и технологиями; повышении *педагогического мастерства*; развитии *средового и синергетического подхода*; формировании *культуротворческой среды*, включающей духовную, интеллектуальную, социальную и материальную культуру; осуществлении *педагогического проектирования образовательной среды*; внедрении *профессионально-педагогического инжиниринга*; разработке концептуальной модели образовательной организации нового поколения; создании сети организаций, видов и типов общеобразовательных школ или интегрированных образовательных комплексов; разработке нормативных документов, производства продукции учебного назначения высокого дидактического качества, методических разработок и подходов.

### Методология

В последние годы в образовательных организациях (комплексах) столицы увеличилось количество педагогов, имеющих магистерскую ученую степень кандидата или доктора педагогических наук. В связи с этим нами была разработана модель (структура) управления образовательной организацией (комплекса), в которой частью системы управления является *педагогический контроллинг*.

Образовательная организация (комплекс) функционирует как система (рис. 2 на стр. 417).

*Модель (структура) управления образовательной организации (комплекса)* — интегративная система, имеющая вертикальное и горизонтальное управление компонентами образовательной организации (научно-методический ХАБ, кафедры, лаборатории) с целью объединения в решении стратегических, тактических и оперативных задач, углубления взаимодействия и развития профессиональных связей как целостного процесса в образовательном пространстве.

*Вертикальное управление* — организационный уровень, применяющийся непосредственно педагогическим советом образовательной организации (комплекса) в отношении кафедр, лабораторий в процессе достижения результатов при выполнении *стратегических задач* обучения и воспитания, определяемых нормативными документами.



Рис. 2. Модель (структура) управления образовательной организацией (комплекса)

*Горизонтальное управление* — организационный уровень, применяющийся непосредственно заведующими кафедрами и лабораториями, между структурными подразделениями образовательной организации (комплекса) и педагогами в процессе достижения результатов при выполнении *тактических задач* обучения и воспитания, определяемых нормативными документами.

*Научно-методический ХАБ* — организационная структура системы образовательной организации (комплекса), осуществляющая управление и сопровождение научной, методической и исследовательской деятельностью, а также при решении *оперативных задач* по мере их поступления.

Важнейшей задачей является внедрение социально значимых продуктов и услуг в сферу среднего общего образования. Эффективность решения данного направления возможна при наличии научно обоснованной методической и методологической базы, учитывающей отечественный и зарубежный опыт профессионально-педагогического инжиниринга, реализовывающего системное проектирование моделей образовательного процесса, педагогического контроллинга как части системы управления современной организации общего образования (комплекса).

Управление образовательной организацией (комплексом) основывается как система, деятельность которой осуществляется в процессе своевременной адаптации к внутренним и внешним изменениям. Согласно синергетике это приводит к повышению самоорганизации системы управления, в которую входит педагогический контроллинг.

Термин «контроллинг» (от англ. to control — контролировать, управлять, которое, в свою очередь, происходит от французского слова, означающего реестр, проверочный список) принят в Германии. Данный термин объединяет

две составляющие контроллинга: контроллинг как философия и контроллинг как инструмент.

В России интерес к контроллингу, считает С. Г. Фалько, начал проявляться в самом начале 1990-х гг. Распространение его осуществлялось в основном по европейскому сценарию.

Все больший интерес к контроллингу стали проявлять организации, работающие в самых разных сферах: промышленность, сфера услуг, строительство, транспорт, торговля, образование и т. п. [5, с. 3]. Так, в экономической литературе встречаются различные подходы к пониманию сущности контроллинга. Он рассматривается как подсистема менеджмента, новая философия управления. Предпринимаются также попытки определить место контроллинга в управлении, направления его работы и методологические аспекты внедрения в практическую деятельность [6].

Контроллинг:

— философия и образ мышления руководителей, ориентированных на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия (организации) в долгосрочной перспективе [7, с. 8];

— интегрированная система, которая ориентирована на достижение целей информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия (организации) [8].

Порой «контроллинг» ассоциируется со словом «контроль», но это отличительное и даже противоположное по смыслу понятие.

*Контроль* направлен в прошлое, на выяснение времени ошибок и просчетов, а *контроллинг* — управление

настоящим и будущим, в котором обеспечивается длительное функционирование образовательной организации и ее структурных единиц [9].

М. Н. Павленков считает, что контроллинг в организации (предприятии) выполняет *метафункцию управления*, являясь межфункциональной системой менеджмента, координируя его процессы и согласовывая тем самым подсистемы, обеспечивает обратную связь в контуре регулирования [10, с. 46].

Контроллинг, по утверждению А. Н. Асаула, необходимо рассматривать в двух аспектах:

— как процесс интеграции методов учета, анализа, планирования, нормирования и контроля в единую систему получения, обработки и обобщения информации и принятия на ее основе управленческих решений;

— систему, управляющую экономикой организации и достижением глобальных стратегических целей [11, с. 136].

Ю. Вебер трактует контроллинг как *элемент управления социальной системой*, которая направлена на поддерж-

ку руководства в процессе *координации системы управления*, обращая внимание прежде всего на задачи планирования, контроля и информирования [12].

Т. Ю. Теплякова полагает, что основная цель контроллинга — ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед организацией (предприятием) [13, с. 12].

Функции контроллинга определяются поставленными перед организацией целями и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают достижение этих целей [14, с. 5].

В практическом плане контроллинг представляет собой совокупность управленческих технологий (инструментов), формирующих методико-аналитическую основу управленческого процесса [15, с. 6].

В настоящее время в российской науке не существует единого определения понятия «контроллинг». Нами рассмотрены наиболее распространенные подходы к постижению сущности контроллинга (табл. 1).

Таблица 1

**Интерпретация понятия «контроллинг»**

Авторы	Различные трактовки термина «контроллинг»
Анташов В. А., Уваров Г. В.	Система обеспечения выживаемости предприятия (организации) на этапах стратегического и тактического управления; определенная концепция руководства предприятием (организацией), ориентированная на ее долговременное и эффективное функционирование в постоянно меняющихся хозяйственных условиях
Дроздова И. В., Глициния М. Г., Петров А.А.	Система, управляющая экономикой организации и ориентированная на достижения глобальных стратегических целей
Башкатова Ю. И.	Инструмент, позволяющий оперативно получать и обрабатывать информацию, на основе которой принимаются оперативные и стратегические управленческие решения
Градов П. П., Кузин Б. И.	Система обеспечения выживаемости предприятия на этапах стратегического и тактического управления
Гребнев Е. Г., Осмонов Ч. О.	Концепция информации и управления
Герсне Р.	Функция в поддержку менеджмента
Елфимова И. Ф.	Интеграция учета, анализа, планирования, нормирования, контроля в единую систему получения, обработки, обобщения информации и принятия на ее основе управленческих решений
Ивашкевич В. Б.	Система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности
Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г.	Новая концепция управления, порожденная практикой совместного менеджмента. В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе
Корезин А. С.	Сервисная система поддержки управленческих решений
Котова М. В.	Система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия (организации)
Краюхин Г. А.	Целостная концепция экономического управления предприятием, ориентирующая руководителей на выявление всех шансов и рисков, которые связаны с получением прибыли
Кюнпер Х.-Ю.	Координация системы управления
Левкин Г. Г., Куришакова Н. Б.	Концепция поддержки управления предприятием на основе системы планирования, контроля и управления процессом достижения конечной цели и результатов работы предприятия
Лукашевич М. Н., Тихоненкова Е. Н.	Концепция экономического управления предприятием, направленная на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли в условиях рынка
Майэр Э., Манн Р.	Система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности организации
Майэр Э.	Руководящая концепция эффективного управления предприятием и обеспечение его долгосрочного существования
Мексон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей
Ореховский П. А.	Обеспечение достижения организационной системой своих целей
Попова Л. В., Исхакова Р. Е., Головина Т. А.	Система управления организацией, интегрирующая в себе стратегические и оперативные подсистемы (система учета, планирование, контроль, анализ данных о затратах и результатах хозяйственной деятельности в разрезе, необходимых для управления объектом) и методы управления, подчиняющие их достижению единой цели
Рубцов С. А.	Система, обеспечивающая методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления: планирования, контроля, учета и анализа
Смирнов С. А.	Комплекс задач, связанных с наблюдением, планированием и управлением

Авторы	Различные трактовки термина «контроллинг»
Теплякова Т. Ю.	Управление для обеспечения методической инструментальной базы для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений
Уткин Э. А., Мырынюк И. В.	Концепция эффективного управления предприятием в целях обеспечения его стабильного существования на рынке
Фалько С. Г.	Ориентированная на долгосрочное и эффективное развитие система информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководителей предприятия (организации) по достижению поставленных целей, обеспечивающая реализацию цикла управления по всем функциональным сферам и процессам посредством измерения ресурсов и результатов деятельности
Хан Д.	Система интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля деятельности предприятия (организации)
Хорват П. Р.	Ориентированная на результат функция поддержки руководства по координации всех подсистем менеджмента
Широбоков В.	Разработка и обоснование управленческих решений, контроль за их выполнением
Шляго Н. Н.	Форма управленческого процесса, возникающая в таких социально-экономических системах, как предприятия (организации), основной особенностью которого является осознанный характер осуществления всех этапов управленческого цикла

Таким образом, на фоне отсутствия целостного представления о роли и месте контроллинга в системе управления концептуальные подходы к внедрению и совершенствованию его системы в образовательных структурах трактуются не однозначно.

Научная теория контроллинга возникла относительно недавно, ряд вопросов в данной области, считают Т. Г. Шешукова и Е. Л. Гуляева, по-прежнему мало изучены и остаются вне поля зрения исследователей. Среди них ученые выделяют следующие:

- различное восприятие содержания контроллинга;
- отсутствие комплексного подхода к его внедрению;
- несформированность системы совершенствования имеющихся элементов контроллинга, методического и информационного его обеспечения;
- недостаточная разработанность организационных аспектов функционирования контроллинга [16, с. 4].

Все вышеизложенное создает множество практических проблем функционирования контроллинга в отечественных организациях, что требует научного подхода к решению перечисленных проблем.

### Выводы и заключение

Анализ теории и практики контроллинга позволяет сделать вывод о необходимости введения в систему современной образовательной организации (комплекса) педагогического контроллинга.

*Педагогический контроллинг*, являясь элементом научно-образовательного менеджмента профессионально-педагогического инжиниринга, дополняет управление комплексом на качественно новом уровне, интегрируя, координируя и направляя деятельность структурных подразделений на достижение стратегических, тактических и оперативных целей и задач, стоящих перед образовательной организацией (комплексом).

*Педагогический контроллинг* — эффективная часть системы управления образовательной организации (комплекса), которая оценивает количественные и качественные параметры деятельности структурных подразделе-

*ний с целью создания релевантной модели управления в решении стратегических задач.*

Исследование педагогического контроллинга является процессом и результатом научно-практической деятельности, которая направлена на получение новых знаний в технологии управления структурными подразделениями образовательной организации (комплекса).

С 2006 по 2017 гг. в десяти московских образовательных организациях (комплексах) был проведен эксперимент по применению педагогического контроллинга. Полученные результаты определили валидность эксперимента. В процессе исследования педагогического контроллинга была доказана релевантность в системе управления образовательной организации (комплекса).

Мы считаем, что представленная модель (см. рис. 1 на стр. 415) не только позволяет оценить эффективность вертикального и горизонтального управления в образовательной организации (комплексе), но и рассмотреть педагогический контроллинг в системе управления в целом.

*Таким образом, педагогический контроллинг корректирует эффективность системы управления образовательной организации (комплекса) посредством информационно-аналитической и методической поддержки, процессов принятия решений, обеспечивая координацию и реализацию планирования, контроля и анализа.*

В системе управления образовательной организацией (комплексом) педагогический контроллинг соответствует современным требованиям и может применяться для совершенствования эффективности управления.

Мы утверждаем, что педагогический контроллинг в системе управления образовательной организацией (комплексом) является инновационным направлением профессионально-педагогического инжиниринга.

Педагогический контроллинг в системе управления образовательной организации (комплекса) способствует совершенствованию качества образования, создавая реальные возможности для его оптимизации, и расширяет спектр инновационной деятельности.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Yakusheva S. D. The development of modern school system in Russia // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. Scientific journal. 2014. No. 9-10, pp. 149–158.
2. Якушева С.Д. Научно-образовательный менеджмент профессионально-педагогического инжиниринга организации общего образования // Педагогический менеджмент в образовании: актуальные вопросы современной науки: монография [под ред. С.Д. Якушевой]. Новосибирск: Изд-во АНС СибАК, 2015. С. 37–96.

3. Педагогический маркетинг в управлении развитием образовательных систем / П. И. Третьяков, С. И. Захаренков, М. В. Туберозова, Н. А. Шарай. М. : Издательство УЦ «Перспектива», 2010. 232 с.
4. Шамова Т. И. Направления дальнейшего развития управления качеством образования // Управление качеством образования в интересах устойчивого развития общества: материалы пленарного заседания 6-й Международной науч.-практ. конф., 15–17 мая 2002 г., Минск. Минск : Академия последипломного образования, 2002. 224 с.
5. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. М. : Финансы и статистика, 2008. 270 с.
6. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. С. В. Осипова. М. : Юрайт, 2017. 145 с. Серия: Бакалавр. Академический курс.
7. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. 2-е изд. М. : Финансы и статистика, 2002. 256 с.
8. Тэйлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А. И. Зак. Научн. ред. и предисл. Е. А. Кочерина. М. : Журнал «Контроллинг», 1991. 104 с. (Классики менеджмента. Вып. 1).
9. Контроллинг на промышленном предприятии / под ред. А. М. Карминского и С. Г. Фалько. М. : ФОРУМ; ИНФРА-М, 2014. 304 с. (Высшее образование).
10. Павленков М. Н. Контроллинг [электрон. ресурс] / М. Н. Павленков. Нижний Новгород : Изд. ННГУ, 2016. 167 с.
11. Асаул А. Н. Управление затратами и контроллинг : учеб. пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздов, М. Г. Квициния, А. А. Петров. М. : Юрайт, 2018. 263 с. (Серия: Университеты России).
12. Вебер Ю. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер ; пер. с нем. под ред. и с предисловием С. Г. Фалько. М. : Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. 416 с.
13. Теплякова Т. Ю. Контроллинг: учеб. пособие. Ульяновск : УлГТУ, 2010. 142 с.
14. Котова М. В. Управление операциями: краткий курс лекций для студентов IV курса направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. Саратов : Саратовский ГАУ им. Н.И. Вавилова, 2016. 74 с.
15. Шляго Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для академических бакалавров / Н. Н. Шляго. М. : Юрайт, 2019. 277 с. (Бакалавр. Академический курс. Модуль).
16. Шешукова Т. Г. Теория и практика контроллинга : учеб. пособие / Т. Г. Шешукова, Е. Л. Гуляева. М.: Огни, 2016. 176 с.

## REFERENCES

1. Yakusheva S. D. The development of modern school system in Russia. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. Scientific journal*, 2014, no. 9-10, pp. 149–158. (In Russ.).
2. Yakusheva S. D. Scientific and educational management of professional and pedagogical engineering of the organization of general education. *Pedagogical management in education: topical issues of modern science*. Monograph [ed. S.D. Yakusheva]. Novosibirsk, Publishing House ANS SibAK, 2015. Pp. 37–96 (In Russ.).
3. Tretyakov P. I., Zakharenkov S. I., Tuberozova M. V., Sharay N. A. *Pedagogical marketing in managing the development of educational systems*. Moscow, Perspektiva Publ., 2010. 232 p. (In Russ.).
4. Shamova T. I. Directions for further development of quality management in education. *Quality management in education in the interests of sustainable development of society*. Proceedings of the plenary session of the 6th International Scientific Practical Conference Conf., May 15–17, 2002, Minsk. Minsk, Academy of Postgraduate Education, 2002. 224 p. (In Russ.).
5. Falco S. G. *Controlling for managers and professionals*. Moscow, Finance and Statistics Publ., 2008. 270 p. (In Russ.).
6. Osipova S. V. (ed.). *Controlling: theory and practice*. Moscow, Yurait Publ., 2017. 145 p. (In Russ.).
7. Controlling in business. Methodological and practical bases of building controlling in organizations / A. M. Karminsky, N. I. Olenov, A. G. Primakov, S. G. Falco. 2nd ed. Moscow, Finance and Statistics, 2002. 256 p. (In Russ.).
8. Taylor F. W. Principles of scientific management. Transl. from English A. I. Zak. Scientific ed. and foreword E.A. Kocherina. Moscow, Magazine “Controlling”, 1991. 104 p. (Classics Management. Vol. 1). (In Russ.).
9. Karminsky A. M., Falco S. G. (eds.). *Controlling at an industrial enterprise*. Moscow, 2014. 304 p. (In Russ.).
10. Pavlenkov M. N. *Controlling*. Nizhny Novgorod, 2016. 167 p. (In Russ.).
11. Asaul A. N. Cost Management and Controlling: Studies. manual for universities / A. N. Asaul, I. V. Drozdov, M. G. Quicinia, A. A. Petrov. Moscow, Yurait Publ., 2018. 263 p. (Series: Universities of Russia). (In Russ.).
12. Weber J. Introduction to controlling / J. Weber, W. Scheffer: transl with him. Moscow, Publishing House NP «Association of Controllers», 2014. 416 p. (In Russ.).
13. Teplyakova T. Yu. Controlling: a tutorial / T. Yu. Teplyakova. Ulyanovsk, UISTU, 2010. 142 p. (In Russ.).
14. Operations Management: A short course of lectures for students of the IV course of training direction 38.03.02 Management / M. V. Kotova. Saratov, Saratov State Agrarian University, 2016. 74 p. (In Russ.).
15. Shlyago N. N. Controlling: a textbook and a workshop for academic bachelors / N. N. Shlyago. Moscow, Yurait Publ., 2018. 277 p. Series: Bachelor. Academic course. Module. (In Russ.).
16. Sheshukova T. G. Theory and practice of controlling: study guide / T. G. Sheshukova, E. L. Gulyaeva. Moscow, Ogni Publ., 2016. 176 p. (In Russ.).

**Как цитировать статью:** Якушева С. Д. Педагогический контроллинг в системе управления современной образовательной организацией (комплексом) // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 3 (48). С. 414–420. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.357.

**For citation:** Yakusheva S. D. Pedagogical controlling in the management system of contemporary educational agency (complex). *Business. Education. Law*, 2019, no. 3, pp. 414–420. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.357.