**Особенности управления в современной общеобразовательной организации**

**Аннотация:** *Статья посвящена определению основных особенностей управления в современной образовательной организации. В ней рассматриваются различные модели построения управления в организациях с точки зрения их возможного применения в образовательных организациях. Проанализированы существующие виды организационной структуры в современных образовательных организациях.*

**Ключевые слова:** *модернизация образования, модель управления образованием, качество образования, организационные структуры управления в образовательной организации.*

Важнейшим направлением модернизации образования является повышение его качества, предполагающее совершенствование, как самого образовательного процесса, так и управления им. Зарубежный опыт доказывает существование определенного числа моделей построения управления в образовании, а также возможность их использования для совершенствования управления в образовательных организациях.

Так, например, в США, в средине ХХ в. использовались разнообразные различные модели управления образованием, перенесенные из сферы военно-промышленного комплекса [2]: система планирования, программирования и бюджетирования; управление по целям; бюджетирование на нулевой основе; стратегическое планирование; измерение эффективности – бенчмаркинг; образование как товар; всеобщее управление качеством; реинжиниринг бизнес-процессов. В данной статье мы проанализируем содержание и возможность их использования для совершенствования управления в образовательных организациях.

Система планирования, программирования и бюджетирования (далее СППБ) состоит из определения долгосрочных целей, разработки альтернативных способов их достижения и оценки издержек и выгод этих способов. Этот подход не является популярным по следующим причинам: очень сложно определять долгосрочные цели; оценка затрат, включенная в разработку вариантов достижения долгосрочной цели, является очень трудоемкой задачей; определение критерия для выбора варианта решения оставляет неразрешенным вопрос о его правильности; серьезным фактором выбора варианта решения становятся ресурсные ограничения. Полученные достижения поставленных целей выходят очень дорогими в результате трудоемкости их подготовки.

Управление по целям (далее УПЦ) очень похоже на «классическое» определение управления. В него входит контроль результатов деятельности объекта управления и сопоставления его с долгосрочными целями его деятельности. Несмотря на ее успешное применение в существующей системе образования, исследователи и практики отмечают высокую трудоемкость данной модели, так как она требует не только постановки общих для объекта управления задач, но и частных задач для каждого участника, для каждого работника образовательного учреждения, а также контроля и оценки их решения.

Бюджетирование на нулевой основе (далее БНО) основывается на денежной оценке любого выполняемого действия, четком обосновании необходимости всех расходов и их размеров. БНО раскладывает организацию или процесс на определенные виды деятельности и требует ранжирования всех видов деятельности по их затратам полученным результатам. Ресурсы выдаются в соответствии с проанализированным ранжированием. В образовании подобное ранжирование не всегда является целесообразным, так как подразумевается, что в рамках образовательной деятельности имеют право на существование виды деятельности более и менее нужные.

Стратегическое планирование аналогично рассматривается в качестве частного случая управления по целям, так как оно предполагает определение наиболее важной для организации или процесса цели, и выбор путей, средств, способов ее достижения. Ведущим основанием для стратегического планирования можно считать постановку отдаленных целей, на достижение которых оказывают влияние многочисленные факторы, которые отличаются большей неопределенностью. Но существует такая же проблема, связанная с определением целей вообще и долгосрочных масштабных целей в частности. Сложности также представляют попытки определить понятие стратегической цели, которые сводятся к указанию на более длительный временной горизонт и масштабность такой цели, причем без приведения и обоснования количественных параметров этих показателей.

Использование бенчмаркинга как модели построения управления предполагает изучение чужой практики с целью сопоставления с ней собственной. В результате сравнения формулируется цель – повышение эффективности деятельности «по образцу». Недостатками подобного подхода можно считать: затруднительность прямого перенесения «чужого» опыта в «свои» условия; необходимость анализа и переработки этого опыта для иных условий, требующая времени и затрат; возможное отсутствие необходимого опыта в других организациях, невозможность его оценки на предмет сопоставления с собственным.

«Товаризация образования» представляет образование как процесс производства и одновременного потребления платных образовательных услуг. Управление этим процессом организуется по аналогии с управлением в коммерческих организациях: экономическое положение определяется прибылью; эффективность деятельности определяется отношением прибыли к затратам; эффективность деятельности структурных подразделений и реализации отдельных процессов определяется их вкладом в формирование прибыли. Недостаткам данного подхода является смещение внимания от непосредственного содержания образовательного процесса к финансовым результатам деятельности образовательной организации.

Всеобщее управление качеством (далее ВУК, TQM—Total Quality Management) предполагает измерение качества везде, где это возможно и целесообразно. В образовании этот подход можно использовать как инструмент измерения параметров и выдачи исходной информации для принятия решений по его управлению.

Максимальный интерес представляет реинжиниринг бизнес-процессов (далее РБП). В основе данной модели: регулярное перепроектирование в организации процессов функционирования объекта управления на предмет наиболее адекватного внешним и внутренним условиям деятельности варианта на данный момент времени. Активное практическое использование РБП затрудняется в связи с тем, что: оно достаточно длительное и дорогостоящее; эффект от его проведения должен превышать расходы, а это трудно достижимо, учитывая некоммерческий характер образовательной деятельности; в образовательный процесс включено небольшое число участников, что ограничивает возможные варианты построения бизнес-процессов их взаимодействия.

Проанализировав основные характеристики моделей совершенствования управления, можно выделить общие для них положения:

* все модели основываются на определении цели совершенствования управления и отличаются больше по ожидаемому времени достижения;
* предполагают разработку вариантов достижения поставленной цели и выбор по тем или иным признакам наиболее подходящего варианта;
* предусматривают разработку и реализацию программ для достижения поставленной цели.

Следовательно, все представленные модели предполагают разнообразные варианты реализации управления по целям. Не все из данных подходов могут быть в полной мере применены к управлению образованием в связи с долгосрочностью достижения цели, множественностью вариантов ее достижения, затрудненностью оценки состояния объекта управления в образовании.

Основным направлением государственной политики в образовании становится распространение на эту сферу рыночных отношений. В рамках Федеральной целевой программы развития образования решаются задачи повышения ориентации системы образования на рынок труда, перехода на нормативное финансирование образовательных учреждений [1].

Таким образом, финансирование по форме приближается к модели «образование как товар». Соответственно, в основе модернизации управления образованием лежит экономический подход, который состоит в определении рационального распределения функций между государством, обществом и образовательными организациями. Предлагаются следующие варианты построения системы управления образованием: демократизация, предполагающая усиление роли общественных институтов и уменьшение вмешательства государства; централизация, подразумевающая усиление государственного начала в управлении образованием при адекватном сокращении участия общества в управлении образованием; автономизация, способствующая расширению самостоятельности образовательных организаций.

На сегодняшний день можно наблюдать усиление централизованной составляющей управления, но активно рассматриваются вопросы формирования общественных органов управления образованием, например, попечительских советов. Соответственно усугубились проблемы, связанные с инициативой в сфере экономики образования, рациональностью и повышением эффективности расходования ресурсов, экономии и пр. Для их эффективного разрешения важным направлением совершенствования управления образованием становится повышение самостоятельности учебных заведений, но с условием изменения их статуса и передачи им ответственности за результаты собственной деятельности. При этом наиболее предпочтительной называется вид автономных образовательных организаций, подразумевающий максимальную самостоятельность и ответственность за процесс, и результат образовательной деятельности [1].

В современных образовательных организациях существуют разнообразные виды организационной структуры: линейные, функциональные, структуры, линейно-функциональные структуры, дивизиональные, матричные, линейно-штабные. Наиболее часто встречающимися являются: линейная, функциональная и линейно-функциональная [4].

Плюсами линейной структуры являются наличие четких, ясных и прямых взаимосвязей между ее элементами, все полномочия исходят от высшего звена управления к низшему. Недостатками линейной структуры являются: высокие требования к руководителю; нехватка звеньев, осуществляющих планирование и подготовку решений; преизбыток информации, большое количество непосредственных контактов с исполнителями, вышестоящими и сменными структурами; концентрированность власти руководства.

В функциональной структуре эффективность управления увеличилась в результате появления специализированных отделов по областям знаний, следовательно, появились более квалифицированные решения. Преимущества функциональной структуры проявляются в: высокой компетентности специалистов, осуществляющих конкретные функции; освобождении линейных менеджеров от специфических вопросов; формализации и программировании явлений и процессов; исключении дублирования управленческих функций; снижении потребности в специалистах широкого профиля. К недостаткам данной структуры относятся: «сверхзаинтересованность» в решении задач «собственных» подразделений; сложности в поддержании взаимосвязей между различными функциональными службами; чрезмерная централизация; неоправданно высокая продолжительность принятия решений; ригидная организационная форма.

Описанные выше недостатки линейной и функциональной организации породили необходимость объединения и комбинирования данных подходов, выразившиеся в появлении разнообразных линейно-функциональных структур. Так, например, линейная структура подкрепляется специальными вспомогательными службами – штабами. В них сконцентрированы специалисты по отдельным важнейшим проблемам. Штабы готовят квалифицированные решения, которые утверждает и передает на следующие уровни линейный руководитель. В данной системе линейный руководитель является координатором предложений функциональных служб и с помощью штаба согласует их друг с другом. Преимуществами данной структуры являются: повышение качества подготовки решений и планов; частичное освобождение главного линейного менеджера; возможность привлечения консультантов и экспертов. К ее недостаткам относятся: отсутствие тесных «горизонтальных» взаимосвязей; недостаточно четкая ответственность за результат принятых решений; тенденции к увеличению централизации.

Как показывает практика, в современных условиях линейно-функциональная структура резко понизила эффективность управляемости. В новых условиях организационная структура управления организацией требует совокупности управленческих связей между институциональными элементами системы управления, которая бы характеризовала состав и информационные взаимосвязи, как отдельных исполнителей, так и конкретных подразделений, находящихся в последовательном соподчинении и наделенных четкими правами [4].

Наиболее эффективным выполнением поставленной цели соответствует построение матричной структуры управления. Данная структура основывается на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта, который имеет определенные полномочия в зависимости от запланированных сроков реализации проекта. Таким образом, в линейно-функциональную структуру были введены особые штабные органы, координирующие имеющиеся горизонтальные связи по выполнению конкретного проекта, не меняя вертикальные отношения в сложившейся структуре. Большая часть сотрудников, реализующих проект, находится в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам [3].

Преимуществами матричной структуры являются: оптимальная ориентация на проектные цели и спрос; качественное текущее управление; привлечение всех членов организации к активной творческой деятельности; оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ; высокая ответственность руководителя проекта; использование эффективных методов управления; определенная автономность проектных групп, способствующая отработки у сотрудников навыков в области принятия решений; своевременная реакция на нужды проекта и желания заказчиков.

Недостатки матричной структуры проявляются в следующем: проблемы, при установлении приоритетности, нарушающие стабильность деятельности организации; сложности в распределении ответственности за работу подразделения; возможность нарушения продуктивной деятельности организации из-за длительного отрыва сотрудников, работающих над проектом; трудность в приобретении навыков эффективной работы в больших коллективах; высокая вероятность конфликтов между менеджерами подразделений и проектов.

Координатор проектов

**Проеектная**

**часть**

Рис. 1 Матричная структура.

Описанная выше модель матричной структуры управления образовательной организацией лишь отражает принципиальный подход к формированию управленческой системы, поэтому может дополняться, видоизменяться по мере необходимости. Матричная структура в образовательной организации работает довольно эффективно и способствует не только оптимизации структуры управления, но и повышает возможности горизонтальной и вертикальной ротации сотрудников школы, снижает риск «профессионального выгорания» и текучести кадров в связи с неудовлетворенностью потребностей самореализации [3].

Таким образом, в целях повышения эффективности управления в современных условиях, с учетом Федерального государственного стандарта основного общего образования (далее ФГОС ООО), а также профессионального стандарта педагога и руководителя, особенно важным представляется соблюдение следующих составляющих:

1. Распределенное лидерство. Включение сотрудников в проектную работу, временные творческие группы и т. п.

2. Эффективная организационная культура. Важнейшим ценностным основанием является любовь к детям и бережное отношение к развитию индивидуальности ребенка.

3. Развитие индивидуальности сотрудников через возможности организации внутрифирменного обучения педагогов.

4. Оптимальная организационная структура. Уважительное, внимательное отношение к сотрудникам, чьи успехи и неудачи играют важную роль для всего коллектива.

5. Наличие и использование персонал-технологий, соответствующих целям школы, в том числе оптимизация существующей системы стимулирования.

Проектирование современной модели внутришкольного управления в условиях реализации ФГОС ООО сконцентрировано на политике организации качественного образования. Основываясь на ведущих положениях менеджмента всеобщего каче­ства и специфике образования в целом, сущность понятия «качество образования» будет формулироваться как интегральная характеристика системы образования, отражающая степень соответствия ресурсного обеспечения, образовательного процесса, образовательных результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям. Оценка качества образования – выяснение возможной степени соответствия ресурсов, самого образовательного процесса, его результатов, нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям [4].

С целью проведения всесторонней экспертизы качества образования в школе, необходимо внедрить постоянно действующую систему оценки качества образования (далее СОКО), которая будет являться гарантом качества предоставляемых образовательных услуг. Разработка СОКО школы включает несколько этапов: формулирование стратегии, политики, целей и задач в области качества; определение миссии школы, обязательств в области качества; обучение администрации и отдельных групп педагогических работников в применении СОКО в конкретном ОУ. Деятельность по улучшению качества включает четыре взаимозависимых этапа: наблюдение, сбор информации, анализ и разработку мероприятий по улучшению качества, внедрение [4].

Таким образом, важными особенностями управления в современной общеобразовательной организации являются следующие. Повышается самостоятельность учебных заведений, но с условием изменения их статуса и передачи им ответственности за результаты собственной деятельности. При этом наиболее предпочтительным считается вид автономных образовательных организаций, подразумевающий максимальную самостоятельность и ответственность за процесс, и результат образовательной деятельности. В современных условиях становится достаточно актуальным использование в образовательной практике ведущих положений модели «образование как товар». Проектирование современной модели внутришкольного управления должно быть сконцентрировано на политике организации качественного образования, соответственно, наиболее важным в управлении образовательной организацией является применение системы Всеобщего управления качеством. Уровень социальной и культурной зрелости выпускника, степень проявления его способностей к осмысленному продуктивному действию есть абсолютный критерий качества образования. На смену линейно-функциональной структуре управления в общеобразовательной организации постепенно приходит матричная структура, которая позволит из автономной, закрытой, непрозрачной управленческой системы иерархического типа, сформировать систему отдельных служб, выстроенных в рамках горизонтальных функциональных связей «матрицы».

Список литературы:

1. Кульневич С. В. Управление современной школой. Выпуск 3. Муниципальные методические службы. – М.: Учитель, 2016. - 224 c.
2. Лизинский В. М. Идеи к проектам и практика управления школой. – М.: Педагогический поиск, 2000. – 160 с.
3. Мерзликин А. Ю. Матричная структура управления как основа системы инновационного управления образовательной организацией // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1355-1359. – URL <https://moluch.ru/archive/116/31433/> (дата обращения: 16.07.2018).
4. Теоретические и практические аспекты управления образовательной организацией в современных условиях. Методическое пособие по проектированию и управлению школой / под ред. Р. М. Гайнутдинова. – Ярославль : Филигрань, 2017. – 296 с.