

УДК 65.0

¹*М.В. Николаев, ¹О.В. Шатаева, ²А.В. Филатова*

¹ Московский педагогический государственный университет, г. Москва,
email: mvnmpgu@mail.ru, shataeva-olga@yandex.ru

² Академия социального управления, Московская область, г. Мытищи

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ КРУПНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КОМПЛЕКСОВ (НА ПРИМЕРЕ ФОРМИРОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КОМПЛЕКСОВ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

Ключевые слова: управление, образовательная организация, образовательный комплекс, модель, эффективность, финансовые ресурсы, экономические ресурсы, кадровые ресурсы.

Рассматривается задача формирования образовательных комплексов, функционирование которых обеспечивает повышение эффективности и оптимизацию использования финансово-экономических ресурсов. Исследуются основные вопросы и проблемы управления образовательными комплексами, факторы риска, модели формирования образовательных комплексов.

¹*M.V. Nikolaev, ¹O.V. Shataeva, ²A.V. Filatova*

¹ Moscow Pedagogical State University, Moscow, email: mvnmpgu@mail.ru,
shataeva-olga@yandex.ru

² Academy of Public Administration, Moscow region, Mytishchi

TOPICAL ISSUES OF MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION IN THE PROCESS OF FORMATION OF LARGE EDUCATIONAL COMPLEXES (ON THE EXAMPLE OF THE FORMATION OF EDUCATIONAL COMPLEXES OF THE MOSCOW REGION)

Keywords: management, educational organization, educational complex, model, efficiency, financial resources, economic resources, human resources.

The problem of formation of educational complexes, the functioning of which provides an increase in efficiency and optimization of the use of financial and economic resources, is considered. The main issues and problems of management of educational complexes, risk factors, models of formation of educational complexes are investigated.

Приоритетным направлением развития образовательных организаций Московской области является создание крупных образовательных комплексов, в которых объединяются ресурсы и потенциалы образовательных организаций, осуществляющих деятельность в сфере дошкольного образования, среднего образования и дополнительного образования.

Образовательный комплекс представляет собой многомерную образовательную организацию, направленную на интеграцию интеллектуальных, финансовых, кадровых, материально-технических, информационных ресурсов с целью дальнейшего развития системы образования, создания реальных условий для повышения качества образова-

ния, преемственности образовательных программ, выбора и реализации обучающимися образовательного маршрута в соответствии с индивидуальными запросами, а также повышения эффективности использования государственных средств[1].

В результате масштабной реорганизации сети региональных и муниципальных образовательных организаций формируются принципиально новые условия для функционирования образовательных организаций, а также появляются новые вопросы и проблемы управления – вопросы управления крупным образовательным комплексом. Формирование образовательных комплексов на системной основе или в рамках региональных проектов развития региональ-

ной системы образования осуществляется в разных регионах страны, среди которых безусловным лидером является Москва. К настоящему моменту накоплен значительный опыт и практика успешных управленческих решений по созданию образовательных комплексов. Вместе с тем, в каждом регионе Российской Федерации, процесс формирования и развития образовательных комплексов осуществляется с учетом региональных особенностей, возможностей и приоритетов.

Программа создания образовательных комплексов Московской области рассчитана до 2030 года, она предусматривает реорганизацию 1400 школ в 850 образовательных комплексов. Цель создания образовательных комплексов – обеспечение потребности в доступном качественном образовании, оптимизация финансово-экономического и ресурсного обеспечения образовательных организаций Московской области, а также повышение заработной платы педагогических работников сферы общего среднего образования.

Экономические причины формирования образовательных комплексов связаны с необходимостью повышения эффективности использования финансово-экономических ресурсов, направляемых из бюджета на содержание образовательных организаций и обеспечение реализации образовательного процесса. Средние затраты на 1 ученика в школах с общей численностью до 300 учащихся в три раза превышают средние затраты на 1 ученика в школах с численностью обучающихся свыше 500 человек. На начало 2022 года в Московской области эти затраты составляли 204,9 тыс. руб. и 62,1 тыс. руб. соответственно. При этом наблюдалась тенденция к снижению уровня образовательных результатов в школах с низкой численностью обучающихся. Снижение образовательных результатов в школах с низкими показателями численности обучающихся при одновременном росте расходов бюджета, определяет существование проблемы неэффективности производимых из бюджета затрат на финансирование данных школ, а также требует выработки комплекса управленческих решений, направленных на обеспечение повыше-

ния качества образования и оптимизацию бюджетных расходов.

В 2020 году в Московской области было создано 44 образовательных комплекса, в 2021 году общая численность образовательных комплексов достигла цифры в 649 комплексов, к началу 2022-2023 учебного года создано и функционирует уже более 750 образовательных комплексов. Деятельность образовательных комплексов осуществляется в рамках одной из четырех разработанных моделей, выбор которой определяется решением муниципального органа управления в процессе реорганизации действующих образовательных организаций или создания новой образовательной организации. Образовательные комплексы могут функционировать в рамках следующих моделей: «школа + школа»; «школа + детский сад»; «детский сад + детский сад»; «школа + школа + детский сад». В результате реорганизации формируются объекты управления, обладающие принципиально отличающимися характеристиками и задачами, меняются масштабы деятельности и условия ее осуществления, объемы доступных финансово-экономических ресурсов, инфраструктура и кадровый потенциал образовательной организации.

В процессе создания эффективно функционирующего образовательного комплекса особая роль принадлежит руководителю и команде управления образовательной организации. Управляющая команда должна обеспечить выполнение не только классических функций управления – планирование, организация, контроль, мотивация, но и обеспечить управление успешным переходом образовательного комплекса к единой системе организации: учебного процесса, воспитательного процесса, экономического процесса, процесса эксплуатации общей материально-технической базы, финансового процесса и процесса формирования входящих денежных потоков и т.д.

Проектирование новой системы управления образовательной организации, перешедшей в формат работы образовательного комплекса, требует выстраивания иерархии управления, формирования новых вертикальных и горизонтальных связей между всеми подразделениями. Руководство многоуровне-

вой структурой является сложной управленческой задачей, для решения которой у новых руководителей и управленческой команды комплексов нередко проявляется недостаточность соответствующего опыта. Следует отметить, что образовательные комплексы могут включать в себя от 2 до 10 и более подразделений, ранее функционировавших в качестве самостоятельного юридического лица.

В качестве примера усложнения структуры управления предлагаем изображение организационной структуры одной из крупнейших школ-комплексов Московской области МБОУ Одинцовская СОШ №17 с углубленным изучением отдельных предметов (рис.1)

Одновременно с процессом становления образовательного комплекса, команде управления приходится решать важную задачу оптимизации системы управления, в ходе которой происходит устранение избыточных уровней управления, дублирования функций, обеспечивается перераспределение ответственности и обязанностей, сокращается количество сотрудников администрации. Для достижения положительного результата в реализации процесса оптимизации системы управления и управленческого аппарата, необходимо следовать принципам построения крупных организационных структур и использовать достижения современной науки управления.

Один из наиболее известных и авторитетных экспертов в области управления, П. Друкер, в своей работе «Менеджмент. Вызовы XXI века», сформулировал наиболее основополагающие и значимые принципы построения организационной структуры:

- «Прозрачность» структуры для работающих;
- Обязательное наличие лица, принимающего конечное решение в сфере своей компетенции;
- Объем власти должен определяться степенью ответственности;
- Каждый работающий должен иметь только одного руководителя;
- Минимальность количества уровней в организационной структуре;
- Каждый работник должен иметь возможность одновременной работы в различных структурах организации. [2].

Очевидно, что применение данных принципов построения организационной структуры, предложенных Друкером для структур бизнеса, сохраняют свою актуальность и для крупных образовательных комплексов, при условии учета специфики осуществления деятельности в сфере образования.

Например, исследователи Бочкарева Т. Н., Афанасьева Е. В., Воробьева Н. П. выделяют необходимость построения жизнеспособной, гибкой и динамичной структуры, последовательно доказывая влияние организационной структуры, в случае соблюдения основных принципов управления образовательными организациями, на успешность аттестации педагогических работников [3].

Формируя оптимальную структуру управления, следует стремиться к получению следующих результатов и эффектов:

- рациональное количество иерархических элементов в системе;
- оптимальная численность сотрудников подразделений, отвечающая потребностям и задачам подразделения;
- формирование устойчивых и эффективных горизонтальных связей между подразделениями;
- создание эффективной системы горизонтальной и вертикальной коммуникации в рамках всей организации;
- устранение дублирующих функций подразделений.

Экономический эффект от создания образовательных комплексов образуется за счет снижения транзакционных издержек на координацию, управление, получение информации и т.д. Крупная образовательная организация создает своим участникам условия для эффективного взаимодействия без сопутствующего роста издержек транзакции. Однако положительный экономический эффект может быть достигнут только при условии жесткого контроля организационных расходов. В случае неэффективного управления и неконтролируемого роста организационных расходов, все преимущества от формирования крупной организации будут потеряны, а отдельные элементы структуры начнут стремиться к реализации процесса децентрализации в целях повышения собственной успешности и индивидуальных экономических результатов.

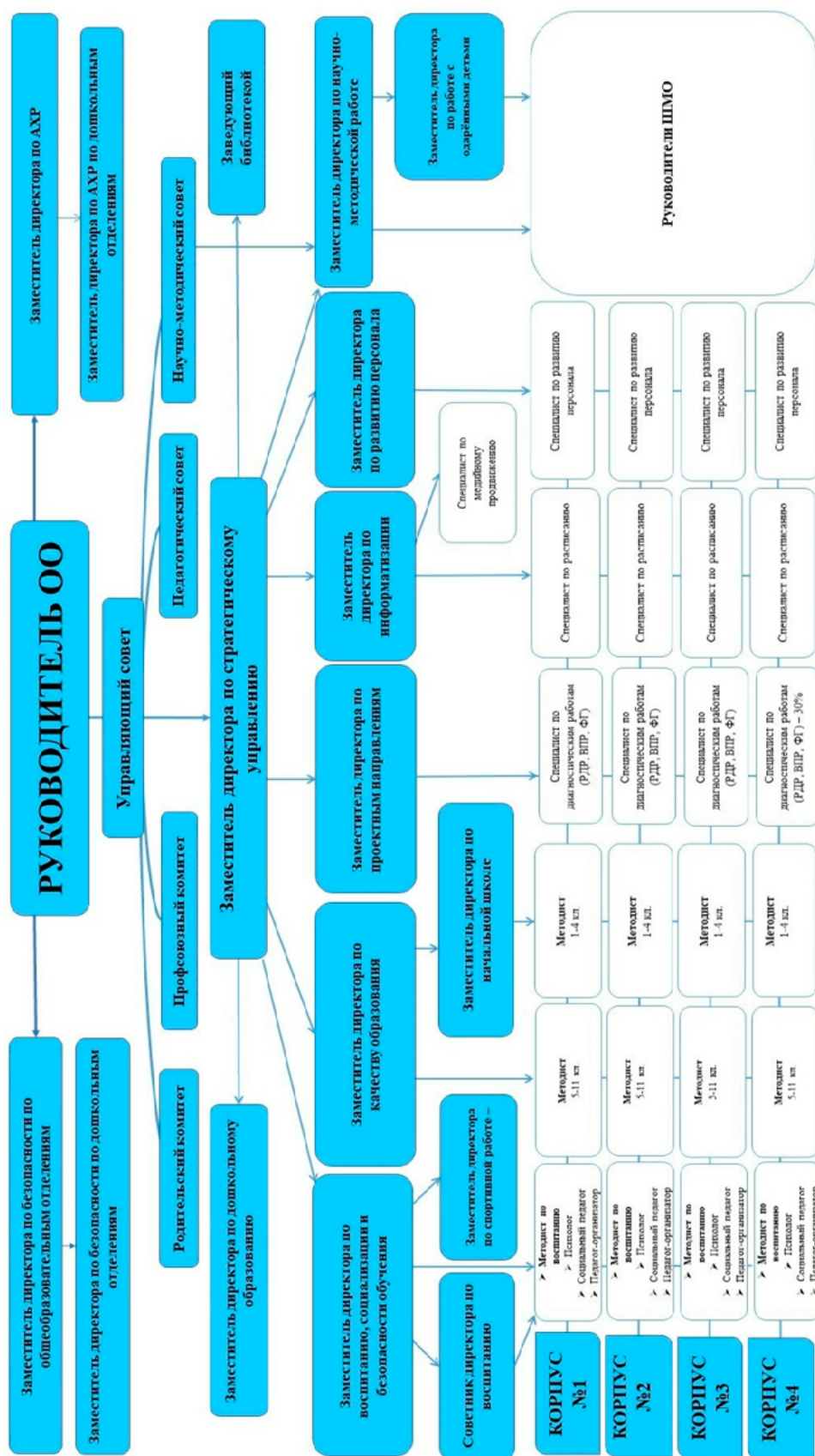


Рис. 1. Усложнение структуры управления на примере МБОУ Одинцовская СОШ №17

Таким образом, для успешного создания и функционирования крупного образовательного комплекса, необходима подготовка компетентной и высококвалифицированной управленческой команды, способной решать многочисленные и многоплановые задачи в области:

- формирование эффективной системы управления организацией;
- управление основной и неосновными видами деятельности организации;
- управление экономикой и финансами организации;
- управление формированием и мотивацией кадров организации;
- эксплуатация и развитие инфраструктуры и материально технической базы;
- управление внутренней и внешней коммуникацией;
- управление проектной деятельностью;
- и др.

В большинстве случаев, практика показывает, что управленческая команда школы-комплекса сталкивается с психологическими трудностями, в силу ситуации объединения нескольких ранее отдельно управляемых систем. Увеличение риска возникновения конфликтов из-за сопротивления изменениям и снижения статуса прежних лидеров может быть нивелировано только за счет компетентного управления процессом командообразования. Трудовой коллектив должен быть успешно превращен в единую команду, способную решать задачи функционирования образовательного комплекса, развития образовательного комплекса, а также задачи реализации проектной деятельности. Важность организации командной, групповой работы по совместному анализу проблем и распределению «зон ответственности», когда «каждый член команды проходит «полный цикл» решения проблемы, обеспечивает расширение и углубление понимания собственных действий, в каждом члене команды формируется осознанная ответственность за свои действия [4].

Эти же процессы неминуемо проходят участники объединяемых педагогических коллективов при создании школ-комплексов. Если руководитель владеет навыками управления командообразованием, умеет делегировать и создавать условия для принятия коллективных решений и объединения интересов специ-

алистов разных уровней и способностей, то сама ситуация реорганизации создает благоприятную трениговую среду для ускоренного развития команды и улучшения результатов деятельности.

Лояльность персонала, как и безоговорочная поддержка руководства, принципов и политики организации, достигается путем бережной и компетентной работы руководства с работниками. Личность руководителя, его репутация играет при этом важнейшую роль, однако не менее важны знания в области мотивации и профессионализации. Для педагогов особенно важны следующие факторы:

- уровень заработной платы;
- признание труда со стороны учеников, коллег;
- личностное развитие. [5]

При управлении командообразованием в новосформированной образовательной организации руководителю важно выделить время на изучение и создание условий для отработки навыка внутреннего мотивирования своих сотрудников. Внутренняя мотивация к труду – стремление человека действовать ради получения удовольствия от самой деятельности. Если исходить из представления о том, что мотивация к деятельности исходит от самого человека, задачи мотивационного менеджмента сводятся к организации условий, в которых сотрудники могли бы наиболее полно реализовать свой потенциал.

Для развития внутренней мотивации у членов управленческой команды школы-комплекса необходимо:

1. **Обеспечивать успешный опыт.** Успех повышает чувство компетентности, а это одна из базовых потребностей, имеющая отношение к внутренней мотивации.

2. **Обеспечивать соответствие поощрения и трудности выполненного дела.** Если такого баланса не будет, возникает либо чувство низкой оценки, либо ощущение внешнего контроля – в любом случае потребности в компетентности и самодетерминации могут быть фрустрированы.

3. **Использовать не только материальное, но и словесное поощрение.** В случае словесного поощрения кроме потребности в компетентности удов-

летворяется потребность в самодетерминации (человек не чувствует внешне мотивирующего воздействия материальных стимулов), а также в значимых отношениях.

4. Предоставлять работникам возможность включаться в разнообразные виды деятельности. Привычка и автоматизация действий приводит к тому, что через некоторое время базовые потребности перестают удовлетворяться.

5. Вовлекать работников в процесс принятия решений. Здесь могут быть удовлетворены все базовые потребности.

6. Ставить перед персоналом конкретные и реалистичные цели,

соизмеримые с возможностями, но имеющие очевидную незначительную сложность.

Таким образом, в условиях необходимости обеспечения повышения образовательных результатов образовательного комплекса, расширения практики проектной деятельности, расширения практики предоставления платного дополнительного образования и использования источников внебюджетного финансирования, особую роль приобретает качество работы управляющего и управленческой команды образовательного комплекса, а также качество профессиональной и командной работы учителей комплекса.

Библиографический список

1. Гоглова М.Н., Новикова Т.Г. Крупные образовательные комплексы города Москвы: становление и развитие. Проект концепции (извлечения) // Стандарты нового образования. 2013. № 1. С. 5–9.
2. Друкер Питер Менеджмент. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. С. 8.
3. Бочкарева Т.Н., Афанасьева Е.В., Воробьева Н.П. Управление образовательной организацией на основе построения модели организационной структуры как фактора успешной аттестации педагогических работников // Преподаватель XXI век. 2019. № 1-1. С. 104-111.
4. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. М.: Аспект Пресс, 2001. С. 318.
5. Булганина С.В., Мальцева С.М., Гоголина В.П., Голованова С.О. К вопросу о трудовой мотивации педагогов // Балтийский гуманитарный журнал. 2020. № 2 (31). С. 31-33