

УДК 338.1

DOI 10.25688/2312-6647.2019.19.1.08

Е.В. Нехорошева

Проектный подход к управлению современной школой: обеспечение надежности и безопасности развития

В статье поставлена проблема обеспечения надежности и безопасности образовательного пространства в локациях межрайонных советов директоров. В контексте проектного подхода рассмотрены механизмы управления профилактической деятельностью в школе и ее коммуникационного сопровождения. На основе реального опыта проектной работы автором сформулированы содержательные и организационно-управленческие задачи по развитию надежной школы.

Ключевые слова: безопасность; проектный подход; матричная структура управления; коммуникационная политика; межрайонный совет директоров.

Сегодня перед региональной системой образования стоит не только задача повышения качества образовательных услуг, отвечающих современным требованиям комфортного и безопасного развития личности, но и их маркетингового продвижения.

Формирование школы надежного и безопасного развития связано с позиционированием самого этого института на рынке образовательных услуг. Школа в условиях активного развития иных форм дополнительного, альтернативного, частного, семейного образования должна сохранять и утверждать свои позиции как ведущего института социализации. Конкуренция проявляется уже не между школами округа в борьбе за ученика и подушевое финансирование, борьба разворачивается на идейном, смысловом поле при выборе образовательных организаций (государственных, частных и т. п.), способных удовлетворить общественный спрос на социокультурное, технологическое, инновационное развитие подрастающего поколения в физически и психологически безопасных условиях. Данное качество (образовательной системы, процесса, услуги, результата) обеспечивается системой профилактики. Профилактику мы рассматриваем как систему мер и условий, обеспечивающих защиту от угроз здоровью и развитию ребенка, надежность и устойчивость. На неудовлетворенность этой качественной характеристикой образования указывают многие родители, выбравшие семейную форму обучения для своих детей [2, 3]. Несоответствие ожиданиям, неадекватное и/или несвоевременное реагирование школы

на запросы потребителей образовательных услуг приводит к их уходу в сферы иных образовательных форм.

По данным международной консалтинговой компании Bain & Company¹, московские родители выбирают школу для своего ребенка, руководствуясь тремя критериями: удобство расположения; качество обучения; безопасность, атмосфера и психологическое состояние. Указанные основания выбора образовательной организации максимально соответствуют принятой нами за основу концепции профилактики.

Современные дискуссии в рамках обсуждения Стратегии развития московского образования до 2025 года отражают потенциальные возможности общества для воплощения нового взгляда на здоровье и надежную безопасную школу:

- здоровье как смысловой ориентир развития образования;
- здоровье как личный успех и достижение школы;
- признание процессуальности и результативности в противовес экономической целесообразности;
- управление процессами профилактики и через это поддержание репутации надежной и безопасной школы;
- консолидация ресурсов города для развития образовательного пространства и сетевое партнерство;
- интеграция практического потенциала и научно-исследовательских результатов;
- изменение роли педагога (персональность педагога, сочетание актуализирующих и регламентирующе-конфронтирующих аспектов взаимодействия и др., предметная компетентность).

Успешность деятельности образовательной организации зависит от того, насколько она может вписаться в общий образовательный контекст округа или города, какие условия и возможности она может предложить для развития способностей обучающихся. Школа должна уйти от школы, которая учит, к школе, в которой учатся, т. е. к школе, которая создает «мотивирующую, технологически, эмоционально и идейно насыщенную образовательную среду, способную побудить ученика к саморазвитию, самообучению, самодвижению и самопродвижению по своему образовательному маршруту при участии опытного педагога-наставника»².

Одновременно с этим качество и уровень развития существующей системы профилактики не согласуется с контекстом развития столичного образования

¹ Московское образование: повышение эффективности на фоне глобальных перемен. Анализ динамики сферы образования города в 2010–2017 гг. в сравнении с ведущими мегаполисами мира и ключевые направления для дальнейшего развития. URL: https://www.bain.com/contentassets/42d97197d2ff438591f2bcb48281f9f8/moscow-education-report_2018_ru.pdf (дата обращения: 20.12.2018).

² Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р г. Москва «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года». URL: <https://static.government.ru/media/pdf> (дата обращения: 20.12.2018).

в части изменения систем оценки (качества), персонализации образовательного движения и развития, актуализации ресурсов округа и городского пространства, что в конечном итоге не приводит к сохранению здоровья как ключевому ресурсу достижения образовательных результатов [4, 5, 9].

Региональные программы развития образования и здравоохранения в части профилактической работы в области сохранения и укрепления здоровья участников образовательных отношений требуют создания единого понимания поля деятельности, структурообразующих взаимосвязей и ценности будущих результатов. Координация является краеугольным камнем организации профилактической работы в пространстве города. В этом ключе возрастает роль межрайонных советов директоров (МРСД) в локациях административных округов г. Москвы, созданных в 2015 г. для улучшения координации деятельности и интеграции возможностей всех государственных образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования и науки г. Москвы (ДОНМ) и взаимодействующих с ними организаций других органов власти по разработке и реализации программ развития образовательных организаций с учетом социально-экономических, демографических, этнокультурных и других особенностей столицы³. Таким образом, МРСД как самоорганизующаяся система руководства образовательным округом способна задействовать и объединить ресурсы города, обеспечить проектное управление в сферах, требующих межведомственной координации и взаимодействия.

Анализ сложившейся практики [4, 5, 10] в системе профилактики и создания безопасных для развития условий показал актуальность принятия следующих управленческих решений на уровне МРСД:

- интеграция внутренних ресурсов школ (традиции / инновационные практики) и внешних для образовательной системы условий и возможностей (ресурсы округа / города) с целью развития инфраструктуры профилактики (инфекционных / неинфекционных заболеваний, создания условий для безопасного развития). Развитие инфраструктуры в условиях полисубъектного состава участников, многоукладности образовательного процесса и межведомственного характера взаимодействия должно опираться на механизмы проектного управления;

- создание единого терминологического аппарата, включающего понятия «здоровье», «профилактика», «надежные условия для безопасного развития». Для организации сотрудничества педагогов и родителей на основе продуктивного диалога необходимо определить и транслировать эти понятия посредством просветительской работы среди всех участников образовательных отношений. С этой целью необходимо задействовать максимально возможное

³ Приказ ДОгМ от 27.04.2015 № 190 «Об утверждении типового положения о межрайонном совете директоров государственных образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования города Москвы». URL: https://www.mos.ru/upload/documents/files/4333/pr_190_16112017.pdf (дата обращения: 20.12.2018).

количество каналов и источников коммуникации: местные СМИ, сайты школ, психологические службы, научно-профессиональное сообщество;

- разрешение коллизии правосубъектности образовательной организации в аспекте создания безопасных для здоровья условий и осуществления профилактической деятельности, включающей в себя прежде всего организацию питания, протоколы взаимодействия с медицинскими учреждениями в ситуациях массовых заболеваний, медицинских осмотров и диспансеризации;

- поиск и апробация инновационных образовательных практик в проектно-сетевом партнерстве образовательных организаций, общественно-профессиональных объединений, научно-исследовательских институтов, Московского городского университета;

- создание условий профессионального роста педагогов с целью развития профессионального кругозора, изменений в образе деятельности, стиле мышления, ориентации в тенденциях педагогических поисков осознанного выбора эффективных традиционных и/или инновационных практик.

Организация управленческой деятельности подразумевает реализацию четырех взаимосвязанных процессов как на уровне образовательного округа, так и в каждой школе конкретно:

- организация как целеориентированная позиция по созданию безопасного для развития пространства;

- управление как способность выйти на рефлексивную позицию в отношении профилактической деятельности и отдельных ее элементов;

- руководство как гуманитарная коллективная позиция и управление командами специалистов;

- администрирование как культурологическая позиция, работа с «нормами»: выявление, закрепление, нормирование, контроль.

Содержательная включенность МРСД в целом в каждое из названных менеджерских направлений обеспечит высокий уровень качества образовательной услуги в контексте профилактики.

При рассмотрении полномочий МРСД в связи с вопросами надежной и безопасной для развития школы в рамках внутриведомственной консолидации усилий наиболее адекватной будет матричная структура управления.

При матричной структуре управления школой в аспекте профилактики возможна комбинация линейных и программно-целевых механизмов управления. В контексте управления функционирование программно-целевых механизмов ориентировано на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья образовательной организации и образовательного пространства округа в целом. При матричном подходе основополагающим принципом построения организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений образовательной организации, а улучшение их взаимодействия в целях реализации задач обеспечения безопасного пространства. Это требование выполняется благодаря тому, что в матричной структуре параллельно с функциональными

и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных задач. Создание, например, интегрированных школьных команд⁴ является результатом реализации программно-целевого механизма управления [10]. Школьные команды формируются из специалистов подразделений образовательных организаций, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии, а также, при необходимости, специалистов из других сфер социальной жизни города и выполняют роль проектных групп. Деятельность школьной команды рассматривается не с позиции достижения цели, предусмотренной программами развития школы, а с позиции интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению основной образовательной программы школы. При этом руководители всех звеньев программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления надежной школой.

При матричной структуре управления руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных задач, т. е. заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работы по строго заданной программе.

Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры управления образовательной организации является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются благодаря взаимодействию проектных команд с руководителями функциональных и линейных подразделений образовательных организаций.

Матричная структура управления воплощает собой принцип двойного подчинения исполнителей. Линейное руководство осуществляется в контексте функционального подразделения и служит источником кадровых, административных и прочих ресурсов, необходимых руководителю проекта. Руководитель проекта (координатор программы) осуществляет ситуативное фактическое процессуальное руководство и отвечает за его реализацию, качество, сроки. При матричной структуре управления руководитель программы (школьной команды) работает со специалистами, которые не подчинены ему непосредственно, а исполняют распоряжения линейных руководителей. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу. Для обеспечения координации деятельности проектных команд и других участников образовательных отношений в условиях матричной структуры управления МРСД призван увязывать выполнение управленческих процедур между отдельными функциональными и линейными подразделениями.

⁴ Например, здоровья, профилактики и т. п.

Матричная структура управления применима как на уровне МРСД (например, окружные программы), так и на уровне школы. Апробированная в 2016/17 и 2017/18 уч. гг.⁵, технология подготовки и проектной работы школьных команд показала большой потенциал такого управленческого решения. Анализируя оценку участниками школьных команд собственной роли в совместной деятельности проектирования профилактической работы, мы выявили следующие закономерности:

- от уровня слаженности команды зависит желание взять на себя роль организатора, координатора, а это значит, — нести персональную ответственность, подразумевающую самостоятельное решение всех поставленных задач;
- качество работы в школьной команде зависит от способности перераспределять функционал между всеми участниками с определенной долей контроля и координации;
- поиск ресурсов и генерация идей является стержнем в решении поставленных задач в школьной команде. Выполнение этих ролей обеспечивает половину успеха совместной деятельности;
- способность практически воплощать сгенерированные идеи с помощью добытых ресурсов обеспечивает максимальную реализацию поставленных задач;
- эмоциональный лидер необходим (в зависимости от степени сплочения команды) на этапе командообразования и проблематизации задач.

Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны [6], что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает кадровые, организационные, ресурсные затруднения, особенно в образовательной сфере, поскольку школа — одна из самых инерционных социальных систем.

В продолжающемся реформировании образования тема надежности и безопасности развития ребенка приобретает особое звучание, поскольку противоречия множественного подчинения и поиск оптимальных механизмов управления вызывают чувства неуверенности, нестабильности, растерянность. Подобные психологические феномены формируют недоверие к школе, а установка доверия является основной атрибутивной характеристикой репутации надежной и безопасной школы. Доверие к школе зависит от того, уверен ли родитель, ученик, педагог в том, что в классе (сообществе, группе, пространстве) действуют правила и они одинаковы для всех [7].

В связи с вышеизложенным, особенно актуальной, на наш взгляд, задачей для МРСД и школы наряду с изменением механизмов управления становится адекватная коммуникационная политика. По мнению ряда авторов, осуществление

⁵ Нехорошева Е.В., Авраменко В.Г. Пространство здоровья. Консолидация ресурсов города в развитии окружной инфраструктуры профилактики // «УГ Москва», № 42 от 16 октября 2018 года; Евстигнеева И.М. Школьная команда. Сохраняем и укрепляем здоровье детей все вместе // «УГ Москва», № 50 от 12 декабря 2017 года; Нехорошева Е.В. С заботой о будущем. Здоровьесберегающий потенциал образовательного пространства // «УГ Москва», № 50 от 12 декабря 2017 года.

коммуникационной политики является определяющим фактором для продвижения образовательной услуги на рынке. Несмотря на то, что удержать потребителя можно только при высоком качестве образовательной услуги, немаловажную роль играет его информированность о ее свойствах, соответствии его потребностям и установкам [1; 8].

Для предотвращения негативных проявлений МРСД и руководству школы следует уделять внимание информационной политике и проводить работу ориентирования по следующим содержательным направлениям:

1. Любые преобразования в образовательной среде понимать как ситуацию, требующую от руководства и всей школы отчетливого предъявления требований ко всем ее участникам в соответствии с новыми правилами.

2. Эффективность зависит от того, на каком уровне управления поставлена задача: делает ли работу по собственной инициативе один учитель или это правило и ценность школы и локации МРСД.

3. Школа должна не только изменять правила в ответ на изменение условий (стратегия, изменение содержания, тенденции интеграции, новый учитель, нестандартный ребенок и т. д.), но и уделять время информированию всех, кого эти регламенты касаются во избежание недоразумений, вызванных непониманием правил теми, кому по ним предстоит жить.

Таким образом, проектный подход в управлении надежной школой включает три аспекта:

- онтологический (плоскость представлений о качестве предоставляемых образовательных услуг с учетом стратегических целей и смыслов образования);
- организационно-деятельностный (управленческие механизмы и модели как на уровне округа, так и в границах образовательной организации);
- деятельностный (конкретные цели, задачи, направления и предложения, программа мероприятий).

Последний пункт находит отражение в проектируемой нами рамочной программе управления школой надежного и безопасного развития ребенка, где ключевым субъектом управления является МРСД и деятельность школьных команд реализуется в контексте всего образовательного пространства локации МРСД, выходя за пределы школы как таковой.

С одной стороны, программа направлена на повышение качества профилактической деятельности в образовательном пространстве округа и включает следующие направления для апробации: повышение качества образовательных услуг (адекватные средовые и психологические условия, формирование личностного образовательного результата в соответствии с уровнем образования ФГОС, психолого-педагогическое сопровождение, специализированная помощь и т. д.); совершенствование программно-целевых методов управления и административно-управленческих процессов; развитие кадрового потенциала (дополнительные профессиональные программы, мастерские персонального развития педагога); привлечение государственно-общественных органов управления; развитие системы информационно-аналитического сопровождения сохранения здоровья

и формирования привычек здорового образа жизни; организационно-методическое сопровождение. С другой стороны, на продвижение и пиар как школы в целом, так и ее качеств надежности и безопасности (окололежащие PR-мероприятия, взаимодействие с местными СМИ, привлечение государственно-общественных органов управления: общественный совет при ДОНМ, МРСД, управляющие, наблюдательные советы).

Высокое качество профилактической работы как средства сохранения и укрепления здоровья, создание комфортных и безопасных для физическо-го, психического и психологического благополучия обучающихся условий в образовательной организации обеспечивается полисубъектным характером ее реализации, учетом тенденций развития московской школы и нуждается в новых механизмах управления.

Литература

1. *Алексейчева Е.Ю.* Маркетинговые исследования на рынке образовательных услуг // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2018. № 1 (15). С. 98–102.
2. *Вачков И.В., Вачкова С.Н.* Удовлетворенность образовательной средой субъектов педагогического процесса как индикатор угроз психологическому здоровью детей // Клиническая и специальная психология. 2018. Т. 7. № 2. С. 41–52. DOI: 10.17759/psyclin.2018070203.
3. *Бутанаев С.А.* Особенности безопасности образовательной среды средней школы с точки зрения ее субъектов // Современное образование. 2013. № 4. С. 1–13. DOI: 10.7256/2306-4188.2013.4.10385.
4. *Денисов Л.А.* Медицинские осмотры школьников — важное звено профилактики // Санитарный врач. 2019. № 3. С. 40–50.
5. *Денисов Л.А., Нехорошева Е.В., Авраменко В.Г.* Насущные проблемы профилактики неинфекционных заболеваний и формирования компетенций здорового образа жизни в образовательном пространстве // Санитарный врач. 2017. № 10 (164). С. 20–31.
6. *Казиева Ж.Н., Махмудов М.К.* Совершенствование организационной структуры строительного предприятия на основе сетевых технологий // Региональные проблемы преобразования экономики. 2014. № 8 (46). С. 149–152.
7. *Кривцова С.В.* Чтоб не распалась связь времен... // Образовательная политика. 2010. № 5–6 (43–44). С. 114–124.
8. *Нехорошева Е.В., Алексейчева Е.Ю.* Имидж как управленческий ресурс общеобразовательной организации // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2018. № 4 (18). С. 78–92. DOI: 10.25688/2312-6647.2018.18.4.9.
9. *Нехорошева Е.В., Лигай Л.Г., Денисов Л.А., Авраменко В.Г.* Оценка внешнего имиджа образовательной организации как пространства сохранения здоровья: контент-анализ сообщений региональных и окололежащих СМИ // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2018. № 3 (17). С. 78–92.
10. *Нехорошева Е.В., Авраменко В.Г., Денисов Л.А.* Оценка готовности педагогического сообщества к командному взаимодействию в сохранении и укреплении здоровья обучающихся // Здоровьеформирующая среда в современной школе: сборник научных статей по итогам межрегиональной научно-практической конференции / сост. и отв. ред. И.В. Рябова. М.: МГПУ, 2018. С. 34–42.

Literatura

1. *Aleksejcheva E.Yu.* Marketingovy'e issledovaniya na ry'nke obrazovatel'ny'x uslug // *Vestnik MGPU. Seriya «E'konomika»*. 2018. № 1 (15). S. 98–102.
2. *Vachkov I.V., Vachkova S.N.* Udovletvorennost' obrazovatel'noj sredoj sub'ektov pedagogicheskogo processa kak indikator ugroz psixologicheskomu zdorov'yu detej // *Klinicheskaya i special'naya psixologiya*. 2018. T. 7. № 2. C. 41–52. DOI: 10.17759/psyclin.2018070203.
3. *Butanaev S.A.* Osobennosti bezopasnosti obrazovatel'noj sredy' srednej shkoly' s tochki zreniya ee sub'ektov // *Sovremennoe obrazovanie*. 2013. № 4. S. 1–13. DOI: 10.7256/2306-4188.2013.4.10385.
4. *Denisov L.A.* Medicinskie osmotry' shkol'nikov — vazhnoe zveno profilaktiki // *Sanitarny'j vrach*. 2019. № 3. S. 40–50.
5. *Denisov L.A., Nexorosheva E.V., Avramenko V.G.* Nasushhny'e problemy' profilaktiki neinfekcionny'x zabolevanij i formirovaniya kompetencij zdorovogo obraza zhizni v obrazovatel'nom prostranstve // *Sanitarny'j vrach*. 2017. № 10 (164). S. 20–31.
6. *Kazieva Zh.N., Maxmudov M.K.* Sovershenstvovanie organizacionnoj struktury' stroitel'nogo predpriyatiya na osnove setevy'x tehnologij // *Regional'ny'e problemy' preobrazovaniya e'konomiki*. 2014. № 8 (46). S. 149–152.
7. *Krivczova S.V.* Chtob ne raspalas' svyaz' vremen... // *Obrazovatel'naya politika*. 2010. № 5–6 (43–44). S. 114–124.
8. *Nexorosheva E.V., Aleksejcheva E.Yu.* Imidzh kak upravlencheskij resurs obshheobrazovatel'noj organizacii // *Vestnik MGPU. Seriya «E'konomika»*. 2018. № 4 (18). S. 78–92. DOI: 10.25688/2312-6647.2018.18.4.9.
9. *Nexorosheva E.V., Ligaj L.G., Denisov L.A., Avramenko V.G.* Ocenka vneshnego imidzha obrazovatel'noj organizacii kak prostranstva soxraneniya zdorov'ya: kontent-analiz soobshhenij regional'ny'x i okruzhny'x SMI // *Vestnik MGPU. Seriya «E'konomika»*. 2018. № 3 (17). S. 78–92.
10. *Nexorosheva E.V., Avramenko V.G., Denisov L.A.* Ocenka gotovnosti pedagogicheskogo soobshhestva k komandnomu vzaimodejstviyu v soxranenii i ukreplenii zdorov'ya obuchayushhixsya // *Zdorov'eformiruyushhaya sreda v sovremennoj shkole: sbornik nauchny'x statej po itogam mezhregional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii / sost. i otv. red. I.V. Ryabova. M.: MGPU, 2018. S. 34–42.*

E.V. Nekhorosheva

Project Approach to Modern School Management: Ensuring Reliability and Safety of Development

The article poses the problem of ensuring the reliability and safety of the educational space in the locations of inter-district boards of directors. In the context of the project approach, the mechanisms for the management of preventive activities at school and its communication support are considered. Based on the actual experience of the project work, the author has formulated substantive, organizational and managerial tasks for the development of a reliable school.

Keywords: security; project approach; matrix management structure; communication policy; interdistrict board of directors.