

Лекция 1. Организационные модели образовательной организации (далее – ОО)

Организационные парадигмы

Все многообразие подходов к организационной деятельности можно представить в виде двух альтернативных парадигм. Парадигма – научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих характерные черты действительности; 2) исходная концептуальная модель постановки проблемы и ее решения.

Альтернативные парадигмы организационного процесса

1 парадигма

Исходным состоянием любой системы является беспорядок, хаос. Организация предполагает создание порядка из хаоса. Созданный порядок необходимо поддерживать, затрачивая ресурсы, иначе снова наступит хаос.

2 парадигма

Нет ничего более неестественного, чем хаос. Реальные системы обладают имманентной организацией. Хаос — тоже порядок, но более сложный, менее доступный пониманию. Организация предполагает создание условий для развития системы. Необходимо ориентироваться на саморегуляцию и на саморазвитие систем.

Приведенные парадигмы отражают два принципиально различных подхода к организационной деятельности. Первый можно условно назвать подходом принуждения, когда для создания и поддержания организационного процесса необходимо прикладывать усилия. Как только эти усилия прекращаются, система возвращается к исходному состоянию. Можно конструировать сколь угодно много искусственных организационных схем, но они будут непрочными и неэффективными. Наша история знает немало таких примеров: колхозы, совнархозы, производственные объединения и т.д.

Второй подход ориентирован на естественные процессы организации, развивающейся достаточно долго, чтобы дать место и волеизъявлению человека. Цели человека, выпадающие из диапазона естественного развития (например, создание колхозов), обречены на провал, какие бы ресурсы не были задействованы. Но вместе с тем нельзя исключать человека с его целеполагающей и волевой деятельностью. Надо выполнять условие: пространство человека должно совпадать с диапазоном направлений естественного развития. (А.Смит – для социально-экономического развития необходимы мир, легкие налоги и терпимость в управлении).

Современная организационная парадигма

Концепция управления бизнес-процессами менее поддается формализации и регламентации по сравнению, например, с принципами рациональной бюрократии. Конкретные рекомендации здесь уступают место потенциальной готовности менеджера решать принципиально новые задачи. Поэтому управление бизнес-процессами в каждой организации может принимать неповторимые черты. Смысл управления бизнес-процессами заключается в обеспечении эффективной реакции организации на запросы внешней и внутренней среды в условиях полной свободы от стереотипов.

Таким образом, предпосылками реализации управления на основе бизнес-процессов являются:

- ◆ понимание сотрудниками организации всего потока работ, своей роли и уровня ответственности;
- ◆ представление сотрудникам максимальной свободы действий;
- ◆ высокий уровень организационной и гражданской культуры;
- ◆ надежные и эффективные связи на границах элементов бизнес-процесса;
- ◆ обмен информацией в реальном масштабе времени;
- ◆ возможность перегруппировки элементов бизнес-процесса, если того требуют интересы организации при решении определенной проблемы;

- ◆ способность работников решать широкий круг задач;
- ◆ освобождение от управленческих стереотипов;
- ◆ нестандартное творческое мышление работников;
- ◆ инициатива и импровизация вместо исполнительности;
- ◆ сильная и гарантированная мотивация.

Концепция управления бизнес-процессами формируется на основе таких явлений, как бригадные формы организации труда, японские кружки качества, система управления производством на основе тайм-менеджмента, матричные структуры управления, гибкие автоматизированные производственные системы, децентрализация управления и т.д. Исследования интеграционных процессов в науках, составляющих теоретическую базу менеджмента, а также изучение реальных процессов в современной деловой организации дают основания для **вывода: менеджери́зм как одно из величайших достижений XX в. постепенно будет уступать место синергизму; управление по принципу «субъект—объект управления» будет заменяться взаимодействием в организации, ее саморазвитием.**

Экономические предпосылки синергизма заключаются в деперсонификации собственности, переходе к совместному владению собственностью, а также в интеграционных тенденциях в социально-экономической среде.

Основания для выбора и создания организационных моделей в ОО

Классификация организаций по признаку целеполагания

Типология — классификация объектов по общности признаков.

- ▣ *Ценностно-ориентированные* организации — это организации, поведение которых определяется заданной системой ценностей.
- ▣ *Целеполагающие* организации — это организации, обладающие свойством формировать для себя цели деятельности и изменять их на основании достигнутых результатов, собственной эволюции и изменения внешней среды.
- ▣ *Целеустремленные* организации — это организации, имеющие единую и неизменную главную цель. Поскольку цель должна быть хотя бы в принципе достижимой, такие организации носят временный характер.
- ▣ *Целенаправленные* организации — это организации, действующие в соответствии с четко сформулированными и заданными системой более высокого уровня целями, которые способны изменяться.
- ▣ *Целеориентированные* организации — это организации, имеющие нечетко сформулированные и заданные системой более высокого уровня цели, которые в определенных пределах могут ими уточняться.
- ▣ *Целепригодные* — это организации, действующие для выполнения одной из второстепенных целей, заданных надсистемой, поэтому их деятельность носит разовый характер.
- ▣ *Паразитические* организации — это организации, цель деятельности которых бесполезна или вредна для системы, так как они потребляют ее ресурсы.

Ценностно-ориентированные организации

Системой ценностей устойчивая категория человеческих отношений

Технократическая	Гуманистическая
Природа — источник неограниченных ресурсов	Природные ресурсы ограничены
Превосходство над природой	Гармония с природой
	Природа дружелюбна

Природа враждебна	Окружающая среда находится в хрупком равновесии
Окружающую среду нужно изменять	
Технологическое развитие общества	Социокультурное развитие общества
Риск и выигрыш	Гарантия безопасности
Разумность средств	Разумность целей
Запоминание информации	Понимание информации

В.В.Розанов: *«Каждое время имеет, в сущности, ту школу, которую оно заслуживает... Школа – это, скорее всего, симптом, показатель нашего внутреннего «я»... Оставаясь такими, каковы есть, мы не можем воспитывать, не вправе; и так как воспитывать все-таки нужно... то вопрос о великой реформе нас самих принудительно встает перед нами».*

Стратегии образования

Одной из ведущих особенностей современного этапа развития российского образования является его стремление обрести идеологическую опору и обеспечить условия коренного переустройства, адекватного национальным и общемировым социокультурным потребностям. Качественное обновление педагогического образования предопределяет необходимость поиска новых подходов к организации учреждений реализующих цели образования и стратегии их достижения.

Кратко охарактеризуем три ведущие стратегии — *академическую, технологическую и антропологическую*. Каждой из них свойствен особый тип образовательных отношений.

Отношения *академического* характера построены по типу «Я обладаю информацией и готов поделиться ею с вами». Они имеют своей целью повышение уровня знаний (как у другого человека, так и у себя). При этом межличностные отношения учителя и ученика характеризуются отстраненностью, некоторой холодностью. Умение «держат дистанцию» в отношениях с учащимися является одобряемой нормой поведения учителя. Такие отношения предполагают, что ученик — объект воздействия. Ему предписывается выполнение назначенных действий для устранения незнания. Основное средство обучения есть инструкция (совет, наставление, объяснение нового материала), а результат обучения — полнота и точность усвоенной информации. Достоинства такой формы отношений заключаются в поддержании ценности познания и ответственности педагога за качество обучения. Основные трудности могут быть связаны с переживаниями учителя по поводу своей некомпетентности в некоторых вопросах (уличение в незнании резко снижает его авторитет) и с осознанием субъективности и относительности предоставляемых сведений.

Отношения *технологического* характера построены по типу «Я помогу вам измениться, если вы этого хотите. Я умею это делать». Цель таких отношений — проведение специальных образовательных мероприятий в ответ на запрос со стороны обучающихся. Содержание обучения связано с развитием отдельных практических умений (написание сочинений, участие в тематических

дискуссиях, подготовка рефератов). По сравнению с предыдущей моделью ученик здесь более активен, хотя инициатором и центром образовательных взаимоотношений остается учитель. В результате обучения решается частная проблема — освоение нового вида учебного поведения. Достоинством такого типа отношений является фокусировка на освоении учебного материала. Недостатки связаны с переживанием бессилия, если технология обучения «не пошла», но выйти из ее логики во время урока или серии уроков для учителя не представляется возможным.

Отношения *антропологического* характера, кроме включения двух названных, предполагают участие педагога только в роли организатора образовательного процесса урока, или серии тематических уроков, или учебного курса. Цель учебных отношений — повышение качества образовательной подготовки и учителя и ученика. Содержанием отношений становится обмен опытом познания: ученик знает больше о сферах своего интереса и потребностях его развития, а учитель владеет информацией о том, как этого развития можно достичь. Основное средство реализации такого рода отношений — диалог, в понимании его М.М. Бахтиным и Т.А.Флоренской. Он представляет собой адекватное ситуации спонтанное общение, соответствующее потребности обоих участников образовательного процесса в поисках нового знания, опыта переживания и поведения. Обучение по преимуществу носит характер образовательной поддержки. В результате реализации образовательных отношений антропологического характера приобретает опыт самообучения. Трудность для учителя может состоять в постоянном поддержании профессиональной формы с помощью рефлексивной (индивидуальной и групповой) работы по разрешению личностных проблем. Однако ему во многом способны помочь профессиональные педагогические сообщества.

Проанализированные три типа образовательных отношений определяют выбор выпускниками школ способов своего жизнеустройства и в целом социального поведения. Мы позволим себе сравнить стратегии социальной активности с поведением лягушек из известной притчи, которых бросили в крынки с молоком. Первая, не имея опыта поведения в подобных случаях, не нашла употребления своим знаниям применительно к непредвиденной ситуации и вскоре погибла. Вторая, пробуя на практике различные варианты своего спасения, сбила молоко в масло и по твердой поверхности выбралась наружу. Представим себе, что была еще и третья лягушка, которая совершала не хаотичные действия, а целенаправленные. Похудевшая от переживаний и отсутствия пищи, она вдруг пришла к мысли, что обвислая кожа на ее боках, при определенной тренировке, может выполнять роль перепончатых крыльев. Тренируя мышцы лап для управления инструментом полета, она имела уже два варианта выхода из стрессовой ситуации: вылететь из нее и выползти по сбитому маслу.

Характеристики антропологической стратегии образования существенно отличаются от двух других. Эти отличия касаются как внешних, так и содержательных параметров процесса обучения. Наиболее важным мы считаем разную ориентацию на сами мотивы успешного усвоения знаний. Если при

реализации первых двух стратегий большое внимание уделяется внешней мотивации (избежание неприятностей, соответствия, престижа), то организация учебной работы в рамках антропологической стратегии предполагает ориентацию на мотивы личностного роста и самореализации.

Образовательная стратегия и тип образовательных отношений находят свое преломление в организационных моделях школ. Всего таких моделей предложено пять.

Пять типов организационных моделей школ описали в своей работе «Развитие школы: модели и изменения» [26] зарубежные авторы Л. де Калувэ, Э.Маркс и М. Петри. В центре внимания исследователей — проблема обеспечения условий, при которых образовательное учреждение может интенсивно изменяться. Развитие образовательного учреждения, по мнению авторов, определяют **четыре фактора**: 1. Люди образовательного учреждения. 2. Образовательные система и программа. 3. Организационная система учреждения. 4. Взаимодействие с окружающей средой.

Конфигурация из пяти моделей представляет собой, с одной стороны, инструмент для анализа ситуаций и проблем в образовательном учреждении, а с другой — инструмент для определения пространства социокультурного развития школы. **Сущность каждой организационной модели заложена в ее названии.** 1. Сегментная (секторная). 2. Линейная. 3. Коллегиальная. 4. Матричная. 5. Модульная.

Указанные модели представляют собой классификацию образовательных реальностей, сужающую их до уровня абстракции. **Модели — это действенный способ конструирования возможных ситуаций развития образовательного учреждения, нахождения альтернатив структуры управления.**

Условия успешного функционирования моделей заключаются в следующем:

- модели являются действенными для средних и крупных образовательных учреждений (типичных школ);

- обучающиеся в них люди — полноценные в умственном отношении и относятся к одной возрастной группе (школьники);

- лица с разными образовательными способностями и выбранным профилем обучения (гуманитарный, естественно-научный, технический) обучаются в одном здании одним коллективом педагогов; внимание к процессу обучения сфокусировано на первых 3—4 годах обучения (начальной школе), задающих уровень последующей образовательной или самообразовательной подготовке;

- учебные группы — смешанные (имеются в виду половые и интеллектуальные различия).

1. Сегментная (секторная) организация. Она представляет собой типичную бюрократию (строгую субординацию) с выраженными неформальными отношениями (семейственностью). Отличительной характеристикой такой организации является наличие авторитарного лидера. Сегментная модель состоит из некоторого количества секторов, курируемых заместителями директора, слабо связанными друг с другом по роду своей деятельности. Иногда между ними есть скрытая конкуренция за право быть более приближенным к директору, чем

остальные. Структура управления подчеркнуто иерархична: директор управляет, общаясь, в основном, с заместителями. Он ответствен перед инспекцией за все, что происходит в школе, и исполняет главным образом административные функции: обеспечивает образовательное учреждение оборудованием, финансами, подбором кадров, надзором за состоянием учебных зданий, соблюдением законодательства. Внесение изменений происходит в результате собеседований директора с заместителями. В дальнейшем именно они общаются с учителями по поводу формальных вопросов деятельности. Заместители являются ассистентами директора, поддерживающими проводимую им линию работы. В организационном смысле большой значимости у них нет, и для решения своих вопросов преподаватели обращаются непосредственно к директору. Однако в отношении учителей-предметников власть директора невелика. Формально он может вмешиваться в учебный процесс лишь в том случае, если халатное отношение учителя к своим обязанностям становится очевидным. Директор может положительно влиять на образовательный процесс преимущественно через личный пример. Для этого ему нужно быть учителем-предметником.

Центральная организационная характеристика данной модели — автономная позиция преподавателей, проявляющаяся в разнообразии методик подготовки к уроку, стилю работы, оценке знаний учащихся. Изолированная позиция учителей усугубляется отсутствием дружественных группировок и группировок по интересам. Если они создаются в производственных целях (рабочие группы), то носят в большей степени формальный характер. В школе не принято, чтобы учителя делились литературой или приглашали друг друга на урок. Совершенно немыслимо обсуждение среди коллег возникших трудностей в общении с учениками. Обязанности классного руководства выполняются на минимальном уровне и ограничиваются, как правило, плановым проведением классных часов, присмотром за классом во время перемен и заполнением журнала.

Образовательное учреждение с сегментной организацией чаще всего не способно достичь прогрессивных изменений. Введение серьезных инноваций в школе с такой структурой затруднено. Наиболее важное совещание — педагогический совет — часто наглядно демонстрирует модель принятия решений, именуемую «мусорной корзиной». Выступающие говорят только о том, что волнует лично их, не слушают друг друга, перекладывают ответственность на других. Решение производственных вопросов то и дело откладывается на неопределенное время.

Отношения с окружающей средой (микрорайон, общественные организации, соседние школы) в организации сегментного типа сокращены до минимума. Контакты ограничены и носят формальный характер. Само образовательное учреждение не является инициатором расширения внешних связей. Это выражается даже в том, что вход в школу представителям других организаций бывает затруднен из-за введенных директором правил: «Никого без моего разрешения не пускать», «Записаться у охранника и ждать внизу, пока

о пришедшем сообщат; только после этого его можно проводить до нужного кабинета».

Достоинства учреждения с такой организационной структурой отражены в его ключевых характеристиках. 1. *Автономность:* учитель-предметник имеет максимальную свободу в выборе средств и методов обучения. Директор и коллеги редко вмешиваются в процесс его работы. 2. *Равноправие:* общепринятой и устойчивой является норма иметь свои собственные взгляды на преподавание, человека, общество, и никто из администраторов не вправе изменять их с помощью принуждения. 3. *Стабильность:* межличностные и деловые взаимоотношения в формальных системах «учитель—учитель» и «учитель—учащийся» стабильны. 4. *Результативность:* учебная деятельность имеет высокие показатели за счет ориентации на нормативы и стандарты обучения.

Недостатки организационной модели сегментного типа связаны со слабостью внутренней коммуникации. Учителя мало осведомлены о деятельности коллег, отсюда — минимальная возможность для обмена опытом и улучшения взаимоотношений в коллективе. Глубокие преобразования возможны только при нарушении границ сегментной организации и установлении более тесного сотрудничества. Однако такие попытки могут столкнуться с серьезной оппозицией. Положительные и быстрые изменения могут произойти только в том случае, если директор и группа администраторов более подготовлены к введению инноваций, чем другие сотрудники.

2. *Линейная организация.* Организационная иерархия, устанавливаемая в образовательном учреждении, представляет собой так называемую «линию». Здесь, кроме вертикального подчинения, основанного преимущественно на оценке труда работников администратором, имеются горизонтальные связи между руководителями подразделений (завучами) и педагогами (методическими объединениями, кафедрами). Предметные объединения учителей существуют в форме совещаний и консультаций. Методические объединения и кафедры берут на себя некоторые управленческие функции, чаще связанные с учебным процессом (приемные и экзаменационные комиссии) и реализуемые наиболее подготовленными учителями, прошедшими специальные курсы.

Директор выступает как лицо, ответственное за реализацию школьной стратегии, одобренной инспектирующим органом. Стратегия касается не только материальных и ресурсных возможностей (как в сегментной), но и общих вопросов образования, которые выносятся на обсуждение в педагогическом коллективе. На первой стадии выработки стратегии директор ищет поддержки у заместителей и руководителей организационных подструктур (методических объединений, кафедр, информационной и психологической служб). В системе работы школы их роли и задачи четко определены. Стабильность в работе школы обеспечивается путем взаимного контроля. Благодаря ему сокращается число ошибок в работе и поддерживается взаимопонимание. Дух и чувство справедливости находят свое место в системе ценностей линейной организации. В то же время в образовательном учреждении преобладают ценности

бюрократической организации: узаконенная авторитарность, формализация отношений, незыблемость статусных позиций и внутригрупповых ролей. Цель деятельности директора состоит во введении координирующих правил и стандартов, которые создаются на основе изучения состояния дел и постоянного пополнения информации о процессе функционирования школы. Роли и должностные обязанности заместителей директора четко определены. Принимают решения в основном директор и его заместители, педсовет обладает небольшой совещательной властью. Заместители отчитываются о проделанной работе перед директором. При линейной организации нередки случаи, когда авторитет заместителя превышает авторитет директора. Как правило, сам заместитель понимает это и пытается такое положение замаскировать.

Внутри организации дух сотрудничества поддерживается благодаря инициативным учителям, получающим поддержку от руководства. Партнерские отношения среди учительства по их инициативе успешно переносятся в систему отношений с учениками. О результате труда преподавателя судят по достижениям и промахам учеников: «Чему научили, то и получили».

Линейная организационная структура дает возможность применять дифференцированное преподавание и интенсивное управление. Благодаря этому способность образовательного учреждения к изменению увеличивается. Оно становится открытым для получения помощи от внешнего консультанта (ученого, коллеги из другого города или страны). Справедливости ради следует отметить, что способности линейной организации к изменению не могут быть названы значительными, а влияние директора на учителей чаще всего минимально.

В качестве *достоинств линейной организации* стоит назвать следующие. 1. *Возможность проведения изменений*: относительная гибкость организационной культуры позволяет в короткие сроки улучшить производственные отношения, если это необходимо для решения стратегических задач школы. 2. *Демократичность управления*: элементы коллегиальности в управлении позволяют делегировать часть управленческих функций заместителям, руководителям подразделений и активным педагогам. Как *недостаток* следует рассматривать *ослабление независимой позиции учителей*. Линейная организация с четким подчинением и консультационной структурой может расцениваться учителями как угроза их автономии. В такой ситуации учителя могут препятствовать проведению объединяющих советов и групповых консультаций. Другим недостатком является *рассогласование деятельности администрации и сотрудников*. Учителям иногда кажется, что администрация «витает в облаках» с ее новыми проектами, а остальные сотрудники выполняют за нее черновую работу.

3. *Коллегиальная организация*. Это — тип организации, в котором большое значение придают всем процедурам принятия решений. Межличностная связь между различными сторонами жизни образовательного учреждения (вертикальными и горизонтальными) в комбинации с принципами поиска согласия составляют ядро данной модели. Коллегиальная модель обладает гораздо большим потенциалом развития, чем сегментная и линейная.

Механизм связи в организации коллегиального типа — взаимное согласие. Оно обеспечивает приток неформальной информации и позволяет принимать верные решения с учетом максимального числа факторов. Принципом выработки решений является консенсус, гарантирующий, что каждый учитель в целом согласен с принимаемым решением и готов отвечать за его последствия. Высший орган по выработке стратегии в коллегиальной организации — собрание, в котором принимают участие руководители методических объединений, директор и его заместители (методический и школьный советы).

Почти все образовательные секции в такой организации построены горизонтально (учебные параллели, группы профильного обучения, методобъединения). Внутри каждой секции учитель занимает относительно автономную позицию: в своих подходах к преподаванию он не обязан строго придерживаться правил, регулирующих работу. Овладение обучающими методами и их внедрение занимает значительную часть профессиональной деятельности преподавателя. Предметные методические объединения выполняют стратегическую функцию во всем, что касается преподавания предмета (выбор учебной программы, методов преподавания учебного материала, содержания проверочных работ, выработка норм оценки). Предметные методические объединения довольно автономны. Когда члены объединения достигают согласия по какому-либо вопросу, для них является нормой и согласие директора с выработанными ими решениями. Руководитель школы вмешивается только в том случае, если решения различных методических групп противоречат друг другу или общей стратегии образовательного учреждения. В такой ситуации необходимы дальнейшие консультации между методическими объединениями и директором. В дальнейшем учителя обязаны следовать решениям, разработанным методическим объединением. Данная модель организации наглядно демонстрирует положение, когда на смену индивидуальной автономности приходит автономность на уровне методического объединения. Внутри методобъединений действует хорошо налаженная система профессионального соконсультирования. Предмет консультационных встреч — улучшение и развитие методов работы в классах с различным уровнем обучения, подготовка и проведение интегрированных уроков и учебных курсов.

Ценности гуманистического характера (взаимопонимание, кооперация, доброжелательность по отношению к ученикам) играют важнейшую роль в школе. Работа методобъединений основана на человеческих ценностях образования, профессионального роста педагогов, обмене эффективным опытом преподавания. Руководство школой базируется на принятии и одобрении. Директор выступает как «первый среди равных». Самым важным координационным механизмом коллегиальной модели является сильная структура, основанная на взаимных договоренностях. Если в линейной модели подчеркивается особая индивидуальная ответственность директора и его заместителей, то в коллегиальной ответственность лежит на всех, кто в той или иной мере выполняет постоянные или временные руководящие функции. Однако это вовсе не означает, что ответственность директора перед руководящим органом или внешней инспекцией уменьшается. Это также не значит, что уменьшается авторитет директора. Тем не менее директор в организации с коллегиальной моделью не слишком часто пользуется авторитарными методами. Он доверяет своим заместителям, отвечающим за работу

направлений деятельности школы. Каждый заместитель, кроме этого, ответствен за стимулирование учителей к ведению инновационной работы.

Достоинства коллегиальной организации. 1. Профессионализм, основанный на постоянной заботе о повышении качества преподавания при ориентации на гуманистические ценности образования. 2. Коллективные консультации: групповые обсуждения производственных вопросов повышают деловую сплоченность коллектива и содействуют формированию общей концепции развития образовательного учреждения. К числу недостатков следует отнести размытость образа организации. Поиск объединяющей идеи деятельности школы может занимать много времени. В связи с этим организационные новшества способны привести к конфликтам из-за несоответствия общей концепции ОУ.

4. Матричная организация. Помимо профессионального мастерства педагогов, она требует наличия четкой стратегии развития школы. Стратегия — результат консультаций со специалистами (учеными, методистами комитетов по образованию) и согласования действий с сотрудниками. В конкретном выражении стратегия представляет собой свод общих правил, принимаемых всеми членами образовательного учреждения.

Используя матричную структуру, образовательное учреждение избегает выбора одного основополагающего направления для построения своей деятельности. В одной и той же школе с одинаковой успешностью могут развиваться такие направления работы, как гражданское образование, экологическое воспитание, научно-исследовательская работа учащихся, развитая система профессиональной подготовки. Типичным для школы с матричной организацией является применение проектного (проблемного) метода. Некоторые формы учебной работы школы матричная модель принципиально отвергает, например факультативы и методобъединения. Матричная организация конструируется прежде всего путем дифференциации двух направлений деятельности — преподавания и управления.

Подразделение преподавания создается для удовлетворения различных потребностей и интересов учащихся. Если граница между предметами размывается, то бывает нужна соответствующая координация между учителями. Проектный подход к преподаванию требует смешанных групп учителей-предметников. Преподавательское подразделение имеет сложную структуру и состоит из методобъединения и временных проектных групп. Эти группы работают над созданием новых видов учебных программ (интегрированных и проблемно-ориентированных курсов). Создаваемая годовичная «команда» преподавателей принимает решения по конструированию программ, адаптации проектов, корректировке программ в соответствии с требованиями школьной стратегии. Возглавляет команду учитель-наставник, который работает под руководством заместителя директора. Подразделение управления включает учителей, прошедших специальную курсовую подготовку по управлению (резерв руководителей), и нескольких специалистов, работающих в школе по совместительству. Они группируются в горизонтальные отделы управления. Подразделение управления реализует и развивает школьную стратегию, исходя не только из функций обучения, но также личностного и социального

развития. При матричной модели руководитель должен обладать мастерством в управлении проектами по изменению организации.

Смешанное подразделение (преподавание + управление) призвано обеспечить два вышеназванных подразделения необходимыми средствами, предоставляя для этого информацию (методический кабинет, библиотека, медиатека, компьютерный информационный отдел), координируя деятельность служб (социально-психологическая, методическая, хозяйственная), распределяя бюджетные средства. Кроме этого, требуется хорошо оснащенный секретарский отдел. Тесная кооперация преподавательского и управленческого подразделений может привести к более или менее интегрированному подходу к преподаванию и управлению. Цель такой интеграции — наиболее полное удовлетворение потребностей учащихся в развитии.

За работу каждого подразделения ответственен один из членов управленческой команды (директор или его заместитель). Инициаторами новой стратегии могут стать различные отделы или сотрудники. Новая стратегия деятельности образовательного учреждения подробно обсуждается. Иногда для этого создаются временные рабочие группы, выполняющие исследовательские функции.

Двойное основание матричной организации, хоть и не слишком явно, находит выражение в идеях, касающихся образования, т.е. установления баланса между преподаванием и управлением. Чем больше согласованности на уровне стратегии, тем меньше рассогласований в деятельности. У матричной организации больше всего возможностей справиться, причем на высоком уровне, с тремя организационными функциями:

—управлением гибкими комбинациями образовательных процессов (временными творческими коллективами);

—управлением комплексными образовательными процессами (реализацией интегрированных образовательных программ);

—развитием процессов организационных изменений (передачей управленческих функций, их разделением или совмещением).

Человеческие ценности членов коллектива, как правило, сильно различаются. Однако развитие образовательного учреждения и поддержание его положительного имиджа интересуют каждого. Сотрудники образовательного учреждения стремятся достичь личного комфорта внутри предложенного организационного содержания.

Достоинства матричной организации. 1. *Наличие стратегии:* ведущие ценности образования, отражающие социально-экономические приоритеты общества, определяют направление развития матричной организации. 2. *Интеграция:* достаточное внимание уделяется проблеме согласованности администраторов и преподавателей в выборе приоритетной стратегии. Учитываются индивидуальные возможности сотрудников и позитивные социальные приоритеты образовательной деятельности.

Недостатком матричной модели является прежде всего проблема власти, поскольку такой тип организации нарушает классические принципы

единовластия. Кроме того, в ней бывают *нарушены и внешние связи*. Из-за отсутствия активной коммуникации с окружением по поводу процессов изменения у стороннего наблюдателя может создаваться впечатление, что в действительности ничего не меняется. Инспектора будут выносить порицания, а обучающиеся переходить в другое образовательное учреждение, где все стабильно, ясно и предсказуемо. Таким образом, образовательная система с нетрадиционными целями обучения может быть изолирована или даже отвергнута окружающей средой.

5. *Модульная организация*. Этот тип организации иногда рассматривается как система взаимодействия микрогрупп внутри школы. Каждая модульная единица (команда учителей) рассматривается как автономное подразделение. Основными координационными механизмами внутри команд и между командами (или модульными единицами) являются общая культура и примерно одинаковое, достаточно высокое профессиональное мастерство всех учителей. С этой точки зрения модульная организация также обладает некоторыми характеристиками миссионерской.

В модульной организации преподавание и управление полностью интегрированы. Присущая матричной организации двойственность разрешается путем введения структуры небольших по составу участников команд (6—10 человек), которые в значительной мере автономны в своей работе. В каждой модульной команде участники имеют сходные взгляды на образование и два его основных аспекта — преподавание и управление. Каждая команда работает с постоянным составом обучающихся на протяжении нескольких лет. Все ее члены ведут все предметы, часто один учитель преподает несколько учебных предметов. Каждый из преподавателей выполняет две основные задачи — преподавание и классное руководство. Командная организация и наличие постоянных групп долговременного обучения позволяют одновременно реализовывать различные цели обучения — познавательные, социальные, личностные. Отношения между командами свободные, в связи с чем потребность в координирующих процедурах невелика. Некоторые учителя работают в двух-трех командах, что иногда приводит к взаимопроникновению «культур» различных команд.

Когда команда одного состава выполняет свою задачу и прекращает существование, на смену приходит команда нового состава. С каждой новой командой в жизнь образовательного учреждения вливается свежая струя.

Интенсивное внутриорганизационное обучение — необходимое условие функционирования модульной команды. Над повышением своей квалификации команды работают автономно, их учебные программы достаточно гибкие. Когда команда выбирает ту или иную программу для разработки, она исходит из того,

какое содержание надлежит выбрать в соответствии с социальными и личными потребностями учащихся и тенденциями общественного развития.

Школьное управление предельно расширено до самоуправления. Главная задача руководителя — поддержание общих оснований деятельности всех команд. Эти основания включают в себя: общие взгляды на образование, роль преподавателя и его профессиональное развитие, важность обратной связи от учеников, родителей, населения микрорайона. Руководитель школы стимулирует индивидуальность каждой модульной единицы, а также содействует установлению согласия между командами. Регуляция деловых взаимоотношений во многом происходит за счет хорошо оглаженного информационного обмена и поддержания связей между командами. Модульные единицы демонстрируют высокую степень гибкости, т.е. каждая команда может приспособить свою стратегию к потребностям учащихся разных возрастов и уровней успеваемости.

Модульная организация учреждает отдел развития, который может носить различные названия — проектная группа, инновационный совет. В его задачу входит не только стимулирование внутриорганизационного развития, но также установление и расширение внешних связей школы. Отдел развития привлекает временные научные коллективы для проведения исследовательской работы по той или иной теме. Команда руководителей подразделений поддерживает тесные взаимоотношения с административным органом (районо), так как для них это единственная возможность повлиять на образовательную стратегию в районе и городе.

Каждая модульная команда ответственна за разработку и реализацию учебного курса. При желании она может переформулировать некоторые его части и видоизменить направленность действий в русле единой стратегии образовательного учреждения. Образовательная стратегия складывается в результате совместных консультаций директора с руководителями подразделений. Отдельные преподаватели, наставники и внешние консультанты оказывают значительное влияние на работу этих подразделений. Каждая модульная единица может иметь собственный бюджет (фонд, внебюджетный доход, грант).

Образовательное учреждение очень редко бывает построено по типу модульной организации, хотя именно она, в силу заданной гибкости функционирования, ориентирована на изменчивые потребности реальной действительности. Эти требования могут быть слишком высокими, и не всякая организация возьмет на себя задачу им соответствовать. С другой стороны, вариативность обучающих целей может смутить кандидатов на обучение и их родителей, побудить их обратиться в другую школу.

Модульная организация успешно функционирует при соблюдении двух важных условий. Во-первых, никто не должен оспаривать основные положения и ценности

организации. Во-вторых, участники одной модульной команды находятся в согласии друг с другом и воспроизводят одинаковую культуру.

Достоинства модульной организации связаны с наличием в ней. 1. Малых команд: координация и принятие решений лучше всего проходят в низовых организационных звеньях, которыми являются организационные команды. Люди в команде — творцы собственной программы в соответствии с целями организации и потребностями обучающихся. *2. Двойного воздействия:* совмещение в лице одного сотрудника двух ролей — преподавателя и управленца — усиливает субъектную позицию обучающего и повышает эффективность его учебной работы.

Недостатки модульной организации связаны с самостоятельностью команд. У одной из них может возникнуть проблема в отношениях с окружением, и решение этой проблемы потребует отвлечения руководства и членов других команд. Настоящей бедой модульной организации является *внутригрупповой фаворитизм* («звездная болезнь»), когда у одной группы возникает чувство превосходства над другими и отсюда — нежелание контактировать с ними в дальнейшем. *Самоизоляция модульной организации* приведет к ее вырождению.