

МОДЕЛИРОВАНИЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Б.Н. Герасимов, *д-р экон. наук, профессор*
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(Россия, г. Самара)

DOI: 10.24411/2500-1000-2020-11020

***Аннотация.** Важнейшей концепцией развития образовательного учреждения является реформирование основных её атрибутов: структуры, процессов, и технологий. Особое внимание уделяется новым формам и содержанию её организационной структуры. Разработана модель реформирования организационной структуры образовательного учреждения и описаны важнейшие этапы данной модели с использованием методологических инструментов.*

***Ключевые слова:** организация, модель, образование, реформирование, система, система, развитие.*

Результативность функционирования любой современной экономической системы типа «организация» определяется количеством, формой, назначением и содержанием ее атрибутов, местом, которое они занимают в системе, а также существующими между ними отношениями, моделирование ее организационной структуры играет значимую роль для её развития.

Осмысление и определение наиболее рациональных методологических инструментов реформирования существующей структуры для развития уровня выделенных выше атрибутов диктуется необходимостью постоянного повышения качества

и эффективности функционирования образовательных систем любого уровня [1, 18].

Информационно-логическая модель реформирования организационной структуры образовательного учреждения выполнена на основе современных методологических инструментов, в т.ч. подходов, концепции и сценариев, а также подбора адекватной совокупности критериев. Эта модель пережила несколько внедрений для промышленных предприятий [6], но для использования в образовательном учреждении была модифицирована и претерпела некоторые изменения. Последний вариант разработанной модели представлен на рисунке 1.

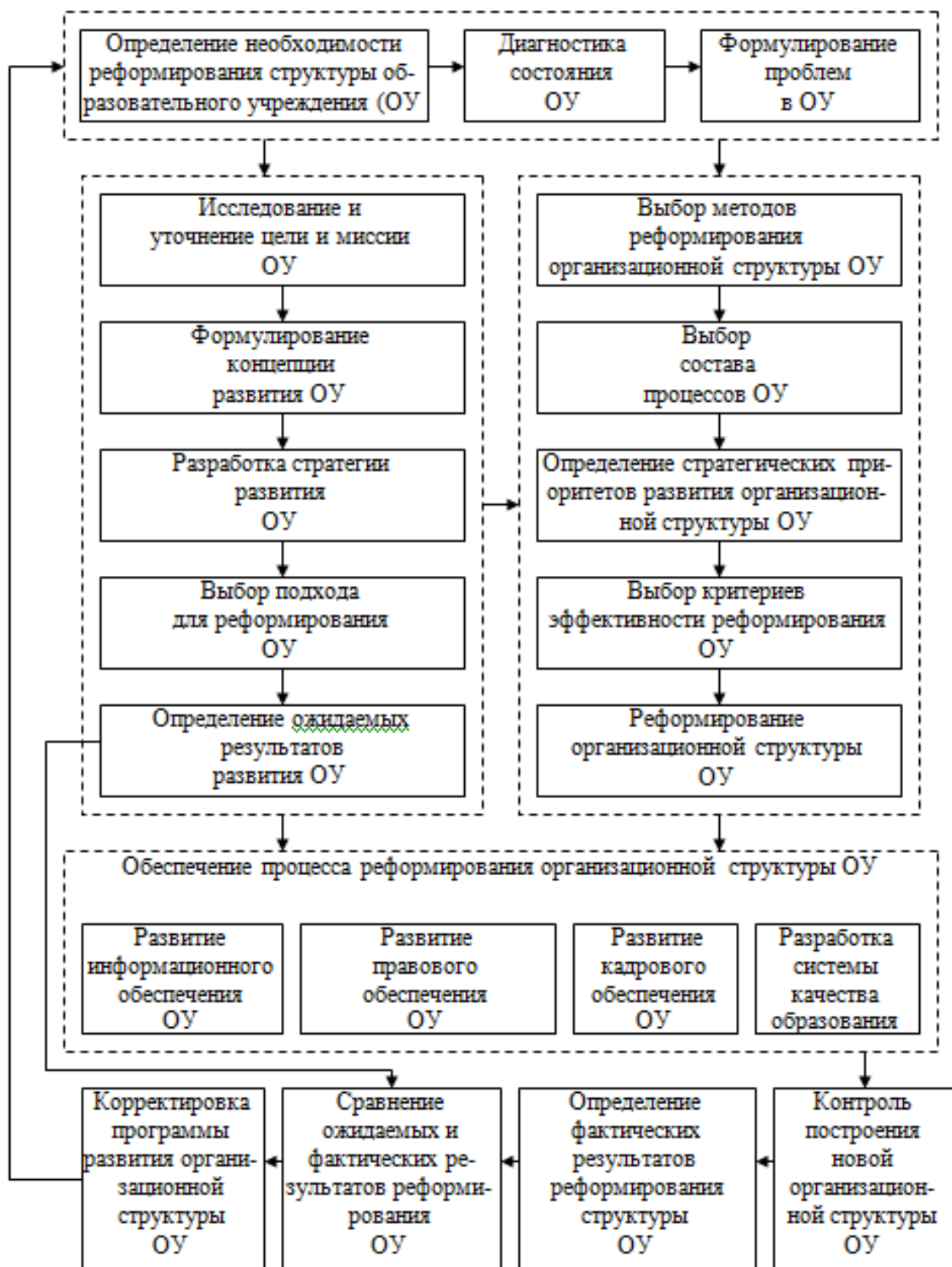


Рис. 1. Модель реформирования организационной структуры образовательного учреждения

Основной акцент в этой модели делается на то, что образовательная система «должна делать», затем - как это «лучше сделать» путем всестороннего методологического оснащения процесса проектирования и только потом осуществляется технологическое выполнение каждого отдельного этапа данной модели [4]. Рассмотрим далее содержание основных этапов представленной модели.

Большинство этапов реформирования организационной структуры основано на концепции поэтапного принятия управленческих решений процесса моделирования важнейшего вида управленческой деятельности [11, 13]. Любое управленческое решение, как правило, выбор одной альтернативы из нескольких существующих должно быть принято в пределах направлений деятельности, осуществляемого образовательным учреждением.

Основные принципы формирования модели:

- формулирование политики развития организационной структуры;
- диагностика состояния образовательного учреждения;
- формулирование противоречий, барьеров и тупиков;
- разработка концепции реформирования организационной структуры;
- формирование содержания развития педагогических процессов;
- обеспечение процесса реформирования организационной структуры;
- оценка качества и эффективности процесса реформирования педагогических процессов.

Определение необходимости реформирования структуры образовательного учреждения. Любая современная экономическая система с активными элементами время от времени требует изменений своей формы и содержания [9]. Основными факторами, влияющими на качество и эффективность реализации организационной структуры образовательного учреждения, являются следующие:

- вызовы внешней среды и требования времени;
- вхождение России в европейскую систему образования;

- изменение соотношения между различными объектами деятельности;

- компьютеризация и унификация педагогического процесса;

- переход на новую систему оценки знаний и умений;

- противоречия между внутренними элементами системы.

Реформирование структуры любой системы предполагает изменение следующих составляющих структуры:

- состав элементов системы,
- информационные и другие связи между элементами;
- функции, выполняемые элементами системы;
- способы обеспечения жизнедеятельности системы и ее элементов;
- критерии, оценивающие результативность элементов и т.д.

При этом необходимо вначале рассмотреть влияние различных факторов на составляющие системы, зачастую взаимоисключающее.

А затем необходимо последовательно и тщательно исследовать взаимодействие различных факторов между собой и выделить доминантные силовые линии влияния на организационную структуру образовательного учреждения [2].

Диагностика состояния образовательного учреждения. Состояние образовательной системы – это конфигурация ее значимых элементов в конкретный момент ее функционирования или развития. Назначение данного этапа: определение начальной (существующей) точки исследования, отправной платформы дальнейшей работы.

Основными элементами состояния образовательного учреждения могут быть позиции (точки зрения), объекты, связи разных типов, внешние воздействия, влияния, организационные структуры, сферы деятельности, феномены (процессы, явления, события), временные аспекты и т.д. [5].

Для исследования состояния образовательного учреждения необходима методика, которая наиболее экономным путем позволяет изучить наиболее значимые ха-

рактеристики её важнейших элементов, а также состояния ее внешней среды.

Формулирование проблем в образовательном учреждении. Проблема – это противоречия, затруднения, барьеры, а возможно и тупики в деятельности [8]. Проблема носит комплексный многосторонний характер и охватывает управленческие, операционные, социальные, правовые, экономические и другие отношения, т.е., чаще всего, рациональное решение лежит не в какой-то конкретной профессиональной области, а носит полипредметный, полипрофессиональный, и даже иногда надпредметный характер [4, 5].

Любая проблема определяется наличием двух ситуаций (состояний), идеализированной и реальной. Идеальная (желаемая) ситуация формируется на стадии определения целей. Это происходит, как правило потому, что реальное состояние не устраивает высших управленцев (например, объем продаж, уровень прибыли). Существует несколько методов проблематизации существующих противоречий и затруднений в деятельности образовательного учреждения.

Исследование и уточнение цели и миссии образовательного учреждения. Цель есть желаемое состояние или некоторый конечный результат. Цели включают в себя намерения, целевые функции, рубежи времени, критерии, задачи, квоты [14]. Для выполнения цели может быть построена система (дерево целей), которая определяется совокупностью множества компонентов, и если нет выбора между способами достижения поставленной цели, то проблемы принятия решения вообще не существуют.

Цели всегда относятся к двум категориям – стабилизации и развития. Цели стабилизации направлены на сохранение или поддержание имеющихся ценность процессов, ресурсов и состояний [10]. Цели развития направлены на достижение таких состояний, к которым необходимо стремиться. Для успешного достижения целей необходимо разбиение их на подцели. Выполнение целей зависит также от стиля деятельности. Знание стилевых целей помогает выбрать методологические инстру-

менты деятельности и решать проблемы в срок.

Для успешного формулирования целей необходимо [12, 16]:

- определить действия, которые следует предпринять;

- указать один или несколько возможных результатов; указать сроки предполагаемого осуществления цели;

- определить расходы на достижение целей, преодоление проблем и решение задач;

- установить контрольные критерии, которые могут свидетельствовать о том, что цель достигнута;

- обеспечить уверенность в том, что деятельность, направленная на достижение цели, контролируется тем, кто эту цель установил.

Миссия – это то, ради чего создается образовательное учреждение, тот конечный социальный результат, на который рассчитывает общество. Миссию следует отличать от назначения – планируемого при создании образовательного учреждения результата потребления обществом услуг.

Формулирование концепции развития образовательного учреждения. Концепция должна содержать идеи, приоритеты и критерии развития образовательного учреждения.

В концепцию программы стратегического развития образовательного учреждения, как правило, рекомендуется включать процедуры обеспечения стратегической устойчивости организации, в частности, решение следующих задач [15]:

- разработку инновационных идей и формирование современной организационной культуры, позволяющие достигнуть конкурентоспособности образовательного учреждения на рынке;

- разработку и внедрение инновационных образовательных технологий, обеспечивающие производство товаров с принципиально новыми потребительскими качествами, не имеющие аналогов за рубежом, а, следовательно, позволяющие завоевать определенные доли рынков за пределами России;

– отказ от использования остаточного спроса и переход к созданию у покупателей новых потребностей, для удовлетворения которых возможно использовать только услуги, производимые только с помощью технологий, имеющихся только на данном образовательном учреждении;

– нацеленность деятельности по техническому и инвестиционному проектированию для обеспечения значения критерия «цена/качество» на мировом уровне для любого образовательного продукта.

Выполняться эта деятельность может постоянно, так и с учетом проблем, сформулированных при диагностике образовательного учреждения. Решения даются в виде перечня принципов и постулатов, которые необходимо выполнить при реформировании структуры. Этот перечень рекомендуется группировать по направлениям реформирования.

Разработка стратегии развития образовательного учреждения. Стратегия образовательного учреждения представляет собой совокупность основных направлений ее деятельности, а также способов их реализации в определенный промежуток времени. Существует достаточно много известных методов исследования и формирования стратегии, которые описаны в работах [17]. Значение стратегии трудно переоценить: она влияет на все стороны деятельности образовательного учреждения.

Стратегия развития организации на основе системного подхода содержит следующие основные правила выбора решений:

– использование при оценке результатов деятельности образовательного учреждения: качественных характеристик результатов на основе ориентиров, а количественных – на основе заданий;

– формирование отношений образовательного учреждения с его внешней средой, определяющие, какие виды его услуг и технологии будет разрабатываться, куда и кому они сбываются, как добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией;

– установление отношений и процедур внутри самой организации – объектно-процессная стратегия.

Разработка направлений развития образовательного учреждения. При генерации идей необходимо ориентироваться на варианты, выбранные ранее на уровне модели и стратегии. Однако идея (инновация) представляет собой конкретный способ реализации того или иного варианта деятельности [3, 6]. Например, при необходимости использования рекламы рассматриваются все ее виды. Выбирается один наиболее эффективный вид рекламы или сочетание нескольких видов. Аналогично и по другим направлениям деятельности образовательного учреждения и его обеспечения.

Для реализации целей образовательного учреждения существует несколько методов. При этом важно, чтобы варианты можно было сравнивать между собой, как до принятия решений по развитию, так и после.

При разработке вариантов развития образовательного учреждения можно применять несколько локальных подходов.

Основа **проектного** подхода – цель, устанавливаемая как феномен желаемого состояния образовательной системы на долгосрочную перспективу.

Программный подход связан не с конечной целью, а с проблемами и возможностями их разрешения, существующих на начальный момент развития. Иначе, если при проектном подходе исходят из должного (того, что должно быть), то при программном – из реального (того, что есть) и выбирают такие изменения, чтобы трансформировать реальное в «лучшую» сторону. Чаще следует использовать программный подход, так как он больше подходит к поэтапному развитию образовательного учреждения.

Определение ожидаемых результатов развития образовательного учреждения. Основные результаты реформирования организационной структуры – это изменение количественных и качественных показателей деятельности образовательного учреждения.

Результаты деятельности образовательного учреждения могут быть нескольких видов: экономические, материальные, информационные, трудовые, социальные, психологические и др. Каждый из этих видов результатов может быть охарактеризован с помощью некоторой группы показателей, которые могут иметь положительные и отрицательные значения.

Следует отметить, что все изменения в управленческой сфере образовательного учреждения должны немедленно оказывать влияние на такие показатели основной деятельности, как полное использование выделенных финансовых средств, объем выполнения планов и программ, качество образования и т.д. На качество образования, например, влияют социальные и психологические факторы, которые непосредственно связаны с уровнем менеджмента каждого субъекта деятельности образовательного учреждения. На этом этапе происходит выбор конкретных показателей, за которыми будут вестись наблюдение и регистрация, а затем и обсуждение их состояния и уровня.

Определение методов реформирования организационной структуры образовательного учреждения. Анализ методов и средств реформирования структуры образовательной системы выполнен на основе критериев: экономичность, своевременность, гибкость.

Определение состава процессов образовательного учреждения. Существующие в организации процессы необходимы для достижения целей, миссии, стратегии. Управление объектом представляет собой процесс. Принципиально могут отличаться только те процессы, которые непосредственно связаны с основным видом ее деятельности, т.е. с образовательным процессом.

Выбор состава подпроцессов образовательного учреждения. В каждом процессе существует свой набор составных частей - подпроцессов. Кроме того, существуют определенные подпроцессы, которые тоже подлежат управлению. Все подпроцессы должны быть тесно связаны между собой внутри процесса. Естественно, что в крупных образовательных учреждениях при-

сутствуют все составные части в качестве выбранных процессов.

В отношении возможных способов оценки критериев, назначения и применимости можно ориентироваться на присловье: «настолько точно, насколько надо, настолько грубо, насколько можно». Это высказывание предостерегает, с одной стороны, от стремления во что бы то ни стало добиться самой немыслимой точности, а с другой – напоминает о том, что точность весьма необходима и не следует ею никогда пренебрегать.

Определение стратегических приоритетов развития организационной структуры образовательного учреждения. Как известно стратегия может развиваться по различным направлениям. Наиболее важными из них являются персонал, технологии, качество образования. Как правило, в образовательных учреждениях пытаются реформировать и улучшить сразу все направления стратегии. Однако для этого нужна высокая концентрации усилий всего педагогического коллектива, в т.ч. административного и методического аппарата, образовательного учреждения.

Выбор критериев эффективности реформирования образовательного учреждения. Критерий является средством, с помощью которого измеряются или выбираются альтернативы (варианты решения). Выбор критериев оценки альтернатив заключается в указании такого показателя или признака (системы показателей), по которому можно судить об успехе решения проблемы или задачи (комплекса задач).

Реформирование организационной структуры образовательного учреждения. Реализация концепции реформирования структуры образовательного учреждения – важнейший шаг развития всей организации, создание для этого процесса «стартовой площадки», на которой положение образовательного учреждения устойчиво, а также формирование и поддержание запуска этого движения к стратегическим ориентирам с минимальными ресурсами.

Реализация приоритетов стратегии реформирования образовательного учрежде-

ния необходимо построить её новую организационную структуру [3]. Кроме того, строится функционально-алгоритмическая система организации (ФАСО), которая даёт представление о возможном объеме работ по реформированию структуры в целом, а значит, позволяет сделать научно обоснованный выбор управленческих задач, которые необходимо решать в рамках организационной структуры образовательного учреждения.

Обеспечение процесса реформирования организационной структуры образовательного учреждения. В программу обеспечения реформирования организационной структуры любого образовательного учреждения входит развитие информационного, правового и кадрового обеспечения, а также разработка системы качества образования.

Контроль построения новой организационной структуры образовательного учреждения. В процессе построения новой организационной структуры, как правило, выполняется комплекс работ, связанный с выявлением отклонений от заданной архитектуры и параметров проектной конструкции. Для этого используются выбранные методы контроля, компетентные специалисты и график проведения работ.

Определение фактических результатов реформирования структуры образовательного учреждения. Некоторые результаты проявляются достаточно быстро, другие через месяц или два, третьи через и год и более. При этом необходимо фиксировать не только значения этих показателей, но и динамику всех выбранных показателей. При этом важен и выбор временного интервала, методы регистрации показателей и база для сравнения. Если с фиксацией и интерпретацией количественных показателей практически не бывает трудностей, то с качественными показателями могут возникнуть некоторые сложности как при измерении, так и в их интерпретации.

Для регистрации качественных показателей следует провести экспертизу (собрать мнения). Экспертиза должна быть правильно организована. Для этого необ-

ходимо разработать анкеты, опросники, а возможно, и тесты, которые должны зафиксировать произошедшие в сознании работников образовательной сферы новые значения социальных и психологических показателей, связанных с изменением менеджмента образовательной системы. Собранные показатели должны быть обработаны и представлены в обозримом виде для анализа.

Сравнение ожидаемых и фактических результатов реформирования образовательного учреждения. Материалы, собранные на предыдущем этапе, группируются по определенной схеме и сопоставляются друг с другом. Информация может быть представлена в виде таблиц, графиков, диаграмм так, чтобы была наглядно видна динамика изменения различных показателей в установленном временном диапазоне.

При этом если таблицы могут быть достаточно подробными и близкими к зафиксированной информации, то графики и диаграммы целесообразно представить в свернутом виде, где должны быть представлены важнейшие тенденции. Выявление основных тенденций осуществляется на основе собранной информации, в т.ч. при выполнении интерпретации динамики всех зафиксированных показателей. Интерпретация динамики показателей результатов деятельности выполняется с учетом других изменений, произошедших в образовательном учреждении. На данном этапе предполагается участие квалифицированных специалистов, как со стороны организации, так и курирующей процесс реформирования головной и консалтинговой организации.

Корректировка программы развития организационной структуры образовательного учреждения. Проведенное исследование результатов должно завершиться определением мероприятий, которые способны помочь образовательному учреждению извлечь выгоды из проведения реформирования ее организационной структуры, т.е. провести корректировку программы развития образовательной системы.

Возможно выявление и непредусмотренных отклонений, произошедших в последующее время. Состав изменений представляется специалистам и высшему руководству для оценки ситуации и принятия управленческих решений по предлагаемым рекомендациям. При этом следует обращать особое внимание на появление новых интенсивных образовательных технологий, которые повышают интерес обучающихся к профессии и формируют начальные компетенции, необходимые для прихода в выбранную процессию.

Представленный в рамках модели реформирования организационной структуры образовательного учреждения состав и последовательность выполнения её этапов позволяет, по мнению автора, глубоко и всесторонне подготовить и провести изменения, которые позволят поднять на новый уровень педагогический процесс и образовательную деятельность и выйти на высокие показатели результативности по подготовке компетентных специалистов для различных отраслей народного хозяйства.

Библиографический список

1. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. М., Новгород: СЕТ, 1995. 272 с.
2. Гейн, К., Сарсон, Т. Структурный системный анализ: средства и методы. М.: Эйтэкс, 1993. Ч. 1. 186 с. Ч. 2. 214 с.
3. Герасимов Б.Н. О структуре и функциях управления экономическими системами типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2010. №4. С. 4-13.
4. Герасимов Б.Н. Развитие функциональной структуры организации. Самара: СГЭА. 2003. 164 с.
5. Герасимов Б.Н. Типология управления в социальных и экономических средах // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. №1. С. 30-42.
6. Герасимов Б.Н. Универсальная модель организационного реинжиниринга // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. акад. Королева. 2003. № 2 (4). С. 21-28.
7. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Интенсивные технологии обучения предпринимательству и менеджменту. М.: МГУП, 1998. 148 с.
8. Герасимов Б.Н. Шимельфениг О.В. Онтология как рефлексивная картина представления экономических систем // Креативная экономика и социальные инновации. 2018. Вып. 8. № 2 (23). С. 7-26.
9. Герасимов Б.Н., Яковлева Н.Г. Профессионализм управленцев: структура, оценка, развитие. СПб., 2003. 273 с.
10. Герасимов К.Б. Влияние развития бизнес-процессов на организационное поведение // Вестник НГИЭИ. 2019. №8 (99). С. 66-76.
11. Гуияр, Ф.Ж., Нелли, Д.Н. Преобразование организаций / пер. с англ. М.: Дело, 2000. 370 с.
12. Ладенко И.С. Разумов В.И., Теслинов А.Г. Концептуальные основы теории интеллектуальных систем. Систематизация методологических основ интеллектики. Новосибирск: ИФиПр, 1994. 270 с.
13. Мильнерин Б.З. Перестройка управленческой деятельности // Экономические системы. 2009. №3. С. 30-40.
14. Сазыкина О.А. Внутривузовская система формирования и развития управленческого потенциала: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Пенза, 2004.
15. Степанов С.Ю., Кремер Е.З. От культуровоспроизводства в образовании к образовательному культуротворчеству // Человек, интеллект и образование: сб. науч. ст. Новосибирск: ИФиП, 1995. С. 65-81.
16. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент / пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 1119 с.

17. Шимельфениг О.В., Герасимов Б.Н. Развитие жизнедеятельности человека на основе постижения мира и самоопределения // Креативная экономика и социальные инновации. 2018. Вып. 8. № 4 (25). С. 113-130.

18. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2018. 464 с.

MODELING THE REFORM OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION

B.N. Gerasimov, *Doctor of Economic Sciences, Professor*
Samara State University of Management
«International Market Institute»
(Russia, Samara)

***Abstract.** The most important concept for the development of an educational institution is to reform its main attributes: structure, processes, and technologies. Special attention is paid to the new forms and content of its organizational structure. A model for reforming the organizational structure of an educational institution is developed and the stages of this model are described using methodological tools.*

***Keywords:** organization, model, education, reform, system, system, development.*