

УДК: 352

**Разовский Юрий Викторович**  
профессор кафедры теории и организации управления  
Razovskiy Yuri V.  
e-mail: [rental1@yandex.ru](mailto:rental1@yandex.ru)

**Курлова Елена Геннадьевна**  
магистрант  
Kurlova Elena G.  
e-mail: [kurlova@list.ru](mailto:kurlova@list.ru)

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Гжельский государственный университет»  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
“Gzhel State University”

Московская обл., Раменский г. о.,  
пос. Электроизолятор,  
д. 67, Россия, 140155  
Тел.: 8(496)464-76-40

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ИНТЕГРИРОВАННЫМ КОМПЛЕКСОМ**

### **FEATURES OF MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL MUNICIPAL INTEGRATED COMPLEX**

*Аннотация.* В создании муниципальных интегрированных комплексов выделяются две основные группы причин: образовательная и экономическая. Образовательная группа определяется повышением качества образования – это одна из основных задач, декларируемых Концепцией модернизации Российского образования. Вторая группа причин связывается с необходимостью повышения эффективности расходования средств государственного, регионального, муниципального бюджета, минимизации издержек. Переход на нормативно-подушевое или формульное финансирование обеспечил ситуацию, когда объектом финансирования на всех уровнях образования становится ученик, а не статус образовательной организации.

*Ключевые слова:* образовательный муниципальный интегрированный комплекс; многоуровневая многофункциональная образовательная организация; вертикальная интеграция; система образования

*Annotation.* There are two main groups of reasons for the creation of municipal integrated complexes: educational and economic. The educational group is determined by improving the quality of education. This is one of the main tasks declared by the Concept of Modernization of Russian Education. The second group of reasons is associated with the need to increase the efficiency of spending funds of the state, regional, municipal budget, minimizing costs. The transition to per capita or formula financing has provided a situation where the student becomes the object of financing at all levels of education, and not the status of an educational organization.

*Keywords:* educational municipal integrated complex; multi-level; multifunctional educational organization; vertical integration; education system.

В рамках реализации Постановления Правительства Москвы № 86 от 22 мая 2011 г. во всех округах столицы активно велось создание муниципальных образовательных интегрированных комплексов, в которые объединялись как школы, так и дошкольные учреждения.

С начала 2012 г. на рассмотрение Департамента образования города Москвы поступило 268 совместных заявок-предложений по реорганизации от 710 государственных образовательных учреждений, из которых 13 заявок отклонено. В состав 255 образовательных комплексов вошло 684 государственных образовательных учреждения.

В работах и публикациях, посвященных вопросам создания образовательных муниципальных интегрированных комплексов, выделяются две основные группы причин: образовательная и экономическая.

Образовательная группа определяется повышением качества образования это одна из основных задач, декларируемых Концепцией модернизации Российского образования. В Концепции подчеркнуто, что качество образования отражается не только в формировании у обучающихся знаний, умений и навыков, опыта самостоятельной деятельности и личной ответственности, но и их гражданственности, правового самосознания, российской идентичности, духовности, способности адаптироваться в изменяющихся социально-экономических условиях и самосовершенствоваться в процессе своей жизнедеятельности.

Вторая группа причин связывается с необходимостью повышения эффективности расходования средств государственного, регионального, муниципального бюджета, минимизации издержек. Переход на нормативно-подушевое или формульное финансирование обеспечил ситуацию, когда объектом финансирования на всех уровнях образования становится ученик, а не статус образовательной организации (лицей, гимназия, школа), что создает финансовые предпосылки для создания равных условий обучения и получения качественного образования. Рассмотрим подробнее, что такое муниципальный образовательный интегрированный комплекс.

Муниципальный образовательный интегрированный комплекс. представляет собой структуру, направленную на объединение интеллектуальных, финансовых, кадровых, материально-технических, информационных и других ресурсов с целью дальнейшего развития системы образования, создания реальных условий для повышения качества образования, преемственности образовательных программ, выбора и реализации обучающимися образовательного маршрута в соответствии с индивидуальными запросами, а также повышения эффективности использования государственных средств» (М. Н. Гоглова, Т. Г. Новик).

Можно выделить несколько моделей таких образовательных комплексов.

1. Образовательный комплекс, в котором отсутствует какая-либо интеграция образовательных организаций. Примером такого образовательного комплекса является сеть разноуровневых образовательных организаций региона, города, муниципального образования и т. д.

2. Объединение горизонтально интегрированных образовательных организаций. Образовательный комплекс второго типа организационной интеграции, на практике реализуются в виде методических объединений, или выделяются по административно-территориальному признаку, например, объединение организаций начального школьного или дошкольного образования региона и имеют характер «клуба по интересам», в котором координация осуществляется на уровне методического обеспечения и обмена опытом.

3. Объединение вертикально интегрированных образовательных организаций. Примером таких образовательных организаций является цепочка «детский сад – школа – лицей – колледж – вуз», в которой главенствующую роль играет, как правило, высшее учебное заведение, согласовывая образовательные программы нижележащих уровней со своими требованиями к абитуриенту.

4. Именно вузы в большинстве случаев стоят «в основании» образовательных комплексов, и это является в России традицией еще с начала

XIX в., когда университеты становились во главе управления учебным округом.

5. «Холдинг» образовательных организаций – объединенные организационно (как правило, административно) образовательные организации, реализующие набор слабо связанных образовательных программ различного уровня.

6. Объединение образовательных организаций с полной интеграцией образовательных программ является симбиозом объединений образовательных организаций с горизонтальной и вертикальной интеграцией.

7. Холдинг, образованный в результате полного слияния. Целевые ориентиры таких образовательных комплексов это:

- обеспечение открытой социокультурной образовательной среды;
- создание условий для полноценной реализации образовательных возможностей и индивидуальных потребностей обучающихся, сообразно их способностям и запросам в целях достижения образовательных результатов, соответствующих требованиям федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного и общего образования;
- обеспечение преемственности образовательных программ уровней образования;
- эффективное использование материально-технического, финансового обеспечения образовательной деятельности;
- оптимизация кадрового ресурса, создание конкурентной и творческой профессиональной среды;
- обеспечение интересов инновационного социально-ориентированного развития региона.

В связи с созданием образовательных муниципальных интегрированных комплексов Институт образования НИУ ВШЭ реализовал проект по повышению квалификации управленческих кадров школ г. Москвы. Работа была направлена на повышение эффективности процесса реструктуризации сети образовательных учреждений, на осуществление адресной подготовки

руководителей к реализации целого ряда задач Государственной программы города Москвы. Учитывая, что создания образовательных комплексов, это новый подход к системе образования, задача директора действовать на опережение, он должен не только суметь организовать образовательный процесс в соответствии с новыми требованиями, обеспечить взаимодействие с родителями, но и эффективно управлять ресурсами, заниматься формированием и профессиональным развитием персонала, таким образом взаимодействовать с местным сообществом, чтобы создавать и поддерживать благоприятный климат вокруг образовательного учреждения, вписаться и использовать социокультурный потенциал города.

Эффективность управленческой деятельности определяется реальными результатами деятельности образовательной организации. Умение проектировать модель управления образовательной организации с учетом изменений в содержании и технологии образовательного процесса будет способствовать достижению высокого качества образования.

Проектирование и внедрение новой системы управления, способной реализовать миссию, цели и задачи многопрофильного образовательного комплекса, определяется возможностью руководителя эффективно и качественно провести процесс организационных преобразований.

Снижению влияния факторов риска, возникающих в процессе создания многопрофильного интегрированного образовательного комплекса, будет способствовать формированию эффективной управленческой команды, соблюдение открытости образовательной организации, трансляция достигнутых результатов.

В процессе создания многопрофильного образовательного комплекса необходимо учитывать, что простого объединения ресурсов (материально-технических, кадровых, финансовых, информационных) в результате процессов реорганизации образовательных организаций будет недостаточно.

Речь должна идти о достижении максимальных результатов, благодаря эффективному управлению образовавшимися ресурсами образовательного

комплекса. В связи с этим в структуре управления, помимо заместителей директора, принимающих на себя функции по управлению ресурсами школы, по контролю за качеством образования, содержанию образования, по воспитанию и социализации, необходимо создание проектных центров, реализующих долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные проекты.

Управление достаточно многочисленным коллективом сотрудников многопрофильного образовательного комплекса приводит к необходимости создания собственной управленческой команды, с высокой степенью ответственности за результат своей профессиональной деятельности, и с разделением, а также делегированием полномочий, позволяющим осуществлять управление сложными процессами через обеспечение доступа к современным методическим, информационным, консультационным, а также материально-техническим ресурсам, способствующим профессиональному развитию педагога.

В свою очередь, такая управленческая команда сможет сформировать профессиональную команду педагогов-единомышленников, деятельность каждого из которых направлена на достижение совместного образовательного результата. Кроме того, деятельность руководителя заключается в создании условий для оценки вклада каждого педагога в достижение высоких образовательных результатов, предполагающая в первую очередь совершенствование финансовых мотивационных механизмов, определяющих оплату труда учителя и воспитателя в прямой зависимости от его качества и результатов.

В современных условиях, когда объектом финансирования стал ученик, крайне важно умение руководителя определять направления для вложений финансовых средств, дающих возможность в наибольшей степени раскрыть и обеспечить развитие способностей каждого обучающегося. Получаемые высокие образовательные результаты образовательного комплекса обеспечат выбор образовательной организации родителями, что, в свою очередь, обеспечит большее финансирование, расширит возможности материального

стимулирования педагогов к повышению качества образования, создаст возможности дальнейшего укрепления и развития материально-технических ресурсов.

Пространственное расширение, территориальная разобщенность структурных компонентов образовательного комплекса делают невозможной ориентацию на прежние методы взаимодействия участников образовательных отношений, включая родительскую общественность, представителей учредителя, возможных социальных партнеров. Решение многих из указанных выше задач возможно только в условиях развитой и насыщенной информационно-образовательной среды, при использовании в процессах управления современных средств обработки информации и коммуникационных связей.

Таким образом, создание и развитие многопрофильных образовательных комплексов требует обновления и совершенствования системы управления интегрированными ресурсами образовательной организации.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Воронцов А. Б.* Если холдинг возникает – значит это кому-нибудь нужно. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eurekanext.livejournal.com/148247.html>
2. *Комзолов П. В.* Подходы к управлению многопрофильными образовательными комплексами // Молодой ученый. 2016. № 3(107). С. 859–861.
3. *Каспржак А. Г., Калашиников, С. П., Голубкин И. В.* Системные эффекты создания и развития территориальных образовательных комплексов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://obr.direktor.ru/archive/2015/3>
4. *Митина А. А.* Как управлять образовательным комплексом // Сборник для директоров. М.: АКИПКРО, 2017.
5. *Никифоров И. К.* Роль процессного подхода в управлении образовательным учреждением [Электронный ресурс]. URL:

<http://econf.rae.ru/pdf/2010/04/Nikiforov.pdf>

6. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 4 мая 2016 г. № АК-950/02 «О методических рекомендациях». Приложение «Методические рекомендации по развитию сети образовательных организаций и обеспеченности населения услугами таких организаций, включающие требования по размещению организаций сферы образования, в том числе в сельской местности, исходя из норм действующего законодательства Российской Федерации, с учетом возрастного состава и плотности населения, транспортной инфраструктуры и других факторов, влияющих на доступность и обеспеченность населения услугами сферы образования (утв. заместителем Министра образования и науки Российской Федерации А. А. Климовым 4 мая 2016 г. № АК-15/02 вн)». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71322382/>

7. *Покосовская О. В.* Подготовка руководителя многофункциональной образовательной организации к эффективному управлению ресурсами. Дисс. ...канд. пед. наук: 13.00.08. М., 2015. 149 с.