

Матричная структура управления общеобразовательной организацией и правила делегирования полномочий и ответственности

А.В. Родионов

Новые стратегические задачи, поставленные перед отечественным образованием в Послании Президента РФ Федеральному собранию в 2016 году, современных документах федерального и регионального уровней, требуют для своего достижения постоянного совершенствования системы внутришкольного управления. Одним из перспективных направлений развития системы управления школой может стать модернизация её организационной структуры.

Прежде чем представить наше видение возможных векторов структурной модернизации, сделаем краткий экскурс в теорию социального и внутришкольного управления. Как известно, *структура управления* — это способ взаимодействия управленцев, специализированных подразделений, общественных органов, обеспечивающих управление организацией¹. В теории социального управления² определяют следующие *элементы структуры управления*: органы управления, специализированные подразделения и управленцы. Во внутришкольной системе образования *органы управления* представлены прежде всего управленческим советом, педагогическим советом, научно-методическим советом и т.п. В качестве *структурных подразделений* выступают методические объединения педагогов, предметные кафедры, научно-исследовательские лаборатории и т.п. Под *должностными лицами* подразумеваются директор школы, его заместители, руководитель кадровой службы, юрист и т.п.

Данные компоненты организационной структуры внутришкольного управления выполняют определённые обязанности по обеспечению достижения качественных образовательных результатов, стабильного развития образовательной организации и т.п. Выполнение данных функциональных обязанностей предполагает, что и органы управления, и должностные лица, и структурные подразделения несут *ответственность* как обязательства выполнения конкретных задачи, ролей, а также они

¹ Управление школой: теоретические основы и методы / Под ред. В.С. Лазарева. — М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. — С. 80.

² Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996. — С. 468–470.

наделены *полномочиями* как правом распоряжаться необходимыми финансовыми, информационными, репутационными, кадровыми, научно-методическими, материально-техническими и др. ресурсами школы для выполнения функциональных обязанностей, поставленных задач. Можно утверждать, что состав функциональных обязанностей руководителей образовательной организации во многом обусловлен содержательной конкретизацией функций управления. Кроме того, определение функциональных обязанностей руководителей зависит от размеров школы, зрелости педагогического коллектива, уровня его профессиональной компетентности и сплочённости, стабильности окружающей среды, интенсивности инновационной деятельности. Существенную роль при распределении функциональных обязанностей играют традиционное разделение управленческого труда; актуальность той или иной должности или функциональной обязанности; конечно, личностные особенности и предпочтения руководителей.

Между данными элементами структуры управления осуществляются связи по обмену информацией. Обычно определяют два вида связей: *горизонтальные связи*, в которых доминируют связи координации и кооперации равноправных элементов; *вертикальные связи*, которые характеризуются связями субординации, подчинения. В свою очередь, связи могут быть *линейными*, требующими обязательного подчинения вышестоящему по всем производственным вопросам, и *функциональными*, предполагающими подчинения по определённой группе вопросов.

Другой важной позицией теории и практики структуры управления является *уровень управления* как совокупность органов управления, подразделений и управленцев, объединённых горизонтальными связями. Структуру управления образовательным учреждением как раз и составляет *иерархия уровней управления* как некая вертикальная последовательность уровней управления. Обычно в организационной структуре управления образовательных организаций выделяют три уровня: *стратегический уровень директора школы* (управленческий совет, педагогический совет), *тактический уровень заместителей директора школы* (научно-методический совет, коучинг-центр, психолого-медико-социально-педагогический консилиум и т.п.), *оперативный уровень руководителей структурных подразделений* (методические объединения учителей, предметные кафедры и т.п.). Организационная структура является формой дифференциации и интеграции управленческой деятельности, закрепляющей в первую очередь соотношение, взаимодополнение, соподчиненность функциональных обязанностей³.

В настоящее время *матричная структура управления* является эффективной структурой, в наибольшей степени соответствующей современным задачам развивающейся школе, которая решает инновационные проблемы образовательного процесса. Современная столичная школа обычно участвует в реализации нескольких всероссийских и городских образовательных проектов, например: «Курчатовский проект конвергентного образования», «Медицинский класс в московской школе»; «Инженерный класс в московской школе»; «Школа Новых Технологий», кадетские классы и т.п. Необходимость эффективной реализации каждого из перечисленных проектов обуславливает модернизацию внутришкольного управления, т.к. каждый проект нуждается в соответствующем управленческом сопровождении. «Структура матричного типа возникает при одновременной реализации многих проектов. Один и тот же сотрудник может

³ Социальное управление: Словарь / Под ред. В.И. Добренькова, И.М. Слепенкова. — М.: Изд-во МГУ, 1994. — С. 98–99.

одновременно входить в разные проектные группы и подчиняться нескольким руководителям проектов»⁴.

Как известно, очевидным достоинством матричной структуры является сочетание преимуществ линейно-функциональной и проектной структур управления. Данное достоинство предполагает, с одной стороны, взаимную согласованность деятельности традиционных методических объединений учителей, служб школы, с другой стороны, временных творческих групп педагогов различных образовательных проектов. Подобное взаимодействие повышает коллегиальность и компетентность решения актуальных, порой инновационных, проблем образовательного процесса. Таким образом, приоритетная особенность матричной структуры управления проявляется в сочетании вертикальных линейных, традиционных функциональных связей управления с горизонтальными связями, порой имеющими временный характер. Так, например, творческая группа образовательного проекта не в состоянии заменить традиционные методические объединения учителей. В этом нет необходимости ещё и потому, что данные объединения педагогов имеют различные задачи: в одном случае преимущественно направленные на обеспечение стабильного функционирования образовательной организации, в другом — на решение частной инновационной проблемы, решение которой способствует развитию образовательного процесса.

В зависимости от содержания проекта руководителями группы её реализации могут быть заместитель директора по учебно-воспитательной работе, руководитель психологической службы, заместитель директора по воспитательной работе, заведующий кафедрой, учитель-предметник и т.д. Руководителю проекта передаются все необходимые ответственности и полномочия по распоряжению ресурсами, которые подтверждаются соответствующим приказом директора школы. Таким образом, педагоги, участвующие в реализации проекта, оказываются под двойным подчинением: с одной стороны, как обычные учителя, с другой стороны, как участники проекта. При реализации определённых проектов в качестве рядового участника может выступать и директор школы, подчиняясь в этом случае руководителю проекта.

Конечно, матричная структура внутришкольного управления создаёт предпосылки для повышения профессиональной компетентности при принятии решений той или иной психолого-педагогической проблемы, так как в реализацию проекта вовлекаются необходимые сотрудники школы. В то же время следует признать, что реальной является угроза некомпетентного управленческого решения руководителям проекта, который подчас, являясь рядовым учителем, не обладает необходимым уровнем управленческой подготовки. Выход один: директор школы как профессиональный управленец обязан особенно на этапе старта оказать своевременную управленческую помощь, при этом корректно делегировать необходимые полномочия и ответственность.

⁴ Управление школой: теоретические основы и методы/ Под ред. В.С. Лазарева. — М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. — С. 85.

Как известно, делегирование полномочий и ответственности целесообразно в случаях, когда:

- подчинённый может решить данную проблему лучше руководителя;
- чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заниматься решением актуальной проблемы;
- необходимо формировать кадровый резерв из перспективных сотрудников, постепенно выращая управленца из подающего надежды сотрудника;
- передача функциональных обязанностей воспринимается как оказание особого доверия, как поощрение подчинённого;
- делегирование используется как способ изучения отдельных подчинённых;
- требуется использование профессиональной квалификации узкого специалиста.

Однако делегирование полномочий и ответственности может сопровождаться такими распространёнными ошибками, как неумение объяснить суть делегируемых полномочий («Вы всё поняли?» вместо «Я Вам всё объяснил?»); фиктивное делегирование, когда делегируются полномочия, которыми подчинённый уже обладает; ошибочный выбор делегата, который не обладает необходимыми качествами; эмоциональная несдержанность, ворчливость при первых ошибках и неудачах; делегирование управленческих функций группе педагогов без определения персональной ответственности; осуществление делегирования тогда, когда его осуществлять нецелесообразно, например, функций по координации деятельности своих заместителей.

Избежать подобных ошибок делегирования полномочий и ответственности возможно, если следовать определённым правилам. Так, руководитель проекта должен понимать стратегические, тактические и оперативные цели; знать и располагать необходимыми ресурсами их выполнения, знать время достижения предполагаемых результатов; быть компетентным и готовым к непростой управленческой деятельности. Руководитель проекта должен точно знать содержание и границы своих полномочий; понимать, как и когда будет отчитываться перед директором и педагогическим коллективом о промежуточных и итоговых результатах проекта. Задача директора состоит в том, чтобы, с одной стороны, не вмешиваться в реализацию проекта до тех пор, пока не становится очевидной возможность ошибок и неудач, а с другой стороны, быть готовым принять на себя ответственность за все неудачные решения, которые делегируемые подчинённые приняли: «Руководить — значит приводить сотрудников к успеху и самореализации»⁵. Директор обязан заинтересовать и стимулировать делегируемых подчинённых, находя для каждого именно желанные им стимулы. При этом не исключается контроль реализации проекта с целью оказания руководителю проекта необходимой и своевременной помощи. Необходимо делегировать функции и полномочия непосредственно руководителю проекта, избегая тем самым искривления управленческой информации при эффекте «испорченного телефона». Руководитель проекта должен осознавать, как результаты его деятельности и реализации проекта повлияют на общую работу школы.

Таким образом, матричная структура управления школой — это современное требование времени, её необходимость во многом обусловлена потребностями в эффективной реализации федеральных, региональных и школьных образовательных проектов. Корректное делегирование полномочий и ответственности руководителям проектов способствует достижению более высокого уровня коллективного

⁵ Зигерт В., Ланг Л. *Руководить без конфликтов*. — М.: Экономика, 1990. — С. 17.

осознания необходимости и предназначения проекта, который решает актуальные проблемы образовательного процесса. Подобное делегирование способствует ломке сложившихся стереотипов восприятия антагонистических отношений между руководителем и сотрудниками школы, готовности отказаться от своих заблуждений, личных амбиций. В результате появляются перспективные педагогические инициативы, идущие не столько от управленческой команды, сколько от педагогов. Правильное делегирование полномочий и ответственности в формате матричной структуры управления инициирует отказ от порочной практики управления по примеру, т.к. в данном случае цели проекта формируются на основе ранее выявленных проблем образовательного процесса, учитывают мнения и интересы сотрудников школы. Происходит наполнение внутришкольного управления востребованным педагогическим содержанием, оно направляется на решение злободневных проблем образовательного процесса. Успешная разработка и реализация образовательных проектов в большей степени возможна при матричной структуре управления, т.к. она в большей степени способствует корректному выявлению проблем, поиску и легитимному утверждению перспективных социально-педагогических идей. Происходит формирование традиций демократичных и доброжелательных отношений между учителями и руководителем, что в итоге способствует «выращиванию» целостного педагогического коллектива единомышленников, достигающего качества образовательного процесса.

Андрей Викторович Родионов,

кандидат педагогических наук, директор ГБОУ «Школа с углублённым изучением иностранного (английского) языка № 1207», Москва