

Структура распорядительной документации в общеобразовательной организации

*Владимир Николаевич Блинов,
Наталья Сергеевна Макарова*

В условиях экономической стагнации, которую переживает сейчас Россия, важно находить и поддерживать новые источники роста, основными из которых являются инновации и предпринимательство в широком смысле, тем более, что здесь имеется большой резерв, пока слабо востребованный отечественной практикой. Одной из важных причин этого, на наш взгляд, являются «болезни роста», естественные для любых организаций, другие, и в этом наша гипотеза, — патологические дефициты и парадоксы национальной управленческой культуры, также сдерживающие рост и развитие предприятий.

Развитие образовательных организаций в современном мире

В современной социокультурной ситуации, которую Г.Н. Прокументова определяет как «ситуацию тотальной неопределённости границ и направлений развития общества»¹, система общего образования подвержена глобальным изменениям. Результаты изменений закреплены нормативными актами федерального и регионального значений. То есть являясь, по сути, рыночными организациями, предоставляющими образовательные услуги, учреждения общего образования в большинстве своём имеют достаточно закоспеленные структуры с определённым вышестоящими организациями регламентом действий. Однако и они постепенно входят в период, когда необходимо презентовать себя на рынке образовательных услуг, наработать потенциал, который бы позволил совершить качественный прорыв как по организации образовательного процесса, так и по его содержанию. Такой прорыв возможен в тех общеобразовательных учреждениях, где созданы условия для образовательных и управленческих инноваций.

Сегодня выбор общеобразовательного учреждения не ограничивается его территориальной принадлежностью, граждане свободно подбирают образовательное

¹ Классический университет — инновационные школы: стратегические перспективы взаимодействия / под ред. Г.Н. Прокументовой. — Томск: Томский государственный университет, 2008. — С. 225–226.

учреждение, которое наиболее им подходит, которое они оценивают как наилучшее по определённым критериям. В этом смысле образовательные учреждения становятся в один ряд с бизнес-компаниями, которые находятся в постоянной конкурентной борьбе за своих потребителей, что заставляет компании совершать поиск решений, направленных на дальнейшее развитие. Как для бизнес-компаний, так и для образовательных учреждений задачи развития и продвижения, как правило, решаются через осуществление инновационной деятельности.

Это сходство даёт право для оценки вовлечённости образовательного учреждения в инновационную деятельность воспользоваться некоторыми приёмами, применяемыми в организационной диагностике. Одним из них является анализ структуры распорядительной документации организации, позволяющий отследить объективные следы управленческой деятельности.

Независимо от характера и содержания деятельности предприятия, его организационно-правовой формы, компетенции, структуры и других факторов органы управления предприятия наделяются правом издания распорядительных документов, с помощью которых осуществляются распорядительная деятельность, оперативное руководство.

Целевое назначение распорядительных документов — регулирование деятельности, позволяющее органам управления организацией обеспечивать реализацию поставленных задач, получать максимальный эффект от деятельности организации. Другими словами, распорядительные документы отражают управленческие действия и технологию их осуществления в организации, являясь при этом первой компонентой управления.

Группируя принятые решения по различным содержательным основаниям, можно получить ценную и достаточно объективную информацию об управлении организацией, выявить возможные проблемы в управлении, получить представления о распределении усилий по разным направлениям деятельности организации, способам их разрешения, о стиле руководства и т.п.²

В ходе анализа были рассмотрены документы, отражающие управленческие решения за последний год, т.е. те, которые представляют собой формально зафиксированные проекты какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого, помимо субъекта решения, участвуют и другие сотрудники³. В основном это приказы и распоряжения первого руководителя, а также утверждённые им документы с различными наименованиями — «Положения», «Протоколы».

При типологии управленческих решений, на основе подхода А.И. Пригожина⁴, использовались два принципа:

- Индивидуальный вклад субъекта решения в содержание самого решения как следствие — стратегической значимости решений: на разовые, ситуационные, нормотворческие и стратегические.
- Функциональная направленность решений — на осуществление управления стандартными, обязательными для любой организации видами деятельности, такими как внешние связи, структура, технологии, финансы и т.п.

К «разовым» относили решения жёстко детерминированные, в содержании которых личность руководителя практически не проявляется, но которые необходимо оформлять, например, согласно Трудовому кодексу или указаний вышестоящих органов управления. Это рутинные решения (о выдаче зарплаты, выплате стимулирующих выплат.). К «ситуационным» решениям

² Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 257.

³ Там же. — С. 254–255.

⁴ Там же. — С.255–256.

относили имеющие эпизодический или локальный характер (поощрения, наказания, назначения). К «нормотворческим» — создающие в организации какой-то новый порядок, новые процессы и структуры, перераспределение ресурсов, ремонт помещений, оборудования. Такие решения также носят во многом предопределённый и вынужденный характер, детерминированы условиями внешней среды (экономики, технологии и т.п.) и нацелены на поддержание стабильности деятельности (или цикличности производства). К «стратегическим» решениям относили направленные на долгосрочные изменения (не менее года) и новации, существенно меняющие процессы и структуры организации, направления её деятельности (более чем на 10%), например, выработка новых целей, ценностей, функциональных политик, организационных условий.

Материалы классификации управленческих решений по данной типологии (содержания и степень значимости) представлены в табл. 1.

Таблица 1

Соотношение управленческих решений в зависимости от вклада руководителя и значимости самого решения для организации

Тип управленческих решений	Доля решений разных типов, %
Разовые	7
Ситуационные	22
Нормотворческие	15
Стратегические	2
Всего решений:	443

Данные таблицы 1 убедительно показывают преобладание ситуационных и разовых решений. Количество нормотворческих решений находится в пределах, свойственных российским компаниям. По данным А.И. Пригожина, это от 5 до 30%⁵. В какой-то степени это объясняется ещё спецификой образовательных учреждений, которые, имея статус бюджетных организаций, сильно зависимы от структур государственной власти, также учреждения характеризуются высокой степенью подвижности внутренних процессов (об этом свидетельствует высокий показатель нормотворчества для относительно небольшой организации). И, как видно из таблицы, процент стратегических решений довольно низкий.

Результаты классификации решений по их функциональной направленности представлены в табл. 2.

Преобладают решения по организации образовательной деятельности, направленные, главным образом, на поддержание процесса. Понятно, что в основном это разовые и ситуационные, предопределённые и вынужденные, то есть обусловленные Законом об образовании в Российской Федерации и другими законодательными актами, которые руководитель не имеет права не принимать, фактически формально-обязательные.

Анализ содержания документов, отражающих стратегические решения, выявил отсутствие в них зафиксированной цели предполагаемого изменения, включения

⁵ Пригожин А.И. Деорганизация: Причины, виды, преодоление/М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 256.

его в систему организационных отношений, наличия плана реализации и точек контроля. Понятно, что решение, оформленное подобным образом, носит формальный характер и не может быть реализовано на хорошем уровне, став элементом обновлённой системы.

Таблица 2

Соотношение управленческих решений по их функциональной направленности

Тип управленческих решений	Доля решений разных типов, %
Внешние связи, власть	0
Образовательная деятельность	14
Квалификация персонала	1,5
Социальные вопросы	4
Управление	2,5
Структура	1,5
Технологии деятельности	0,4
Информация (сбор, анализ)	1,6
Финансирование	0,4
Всего документации	443

Судя по распорядительной документации, в исследуемой общеобразовательной организации руководством недостаточно уделяется внимания непосредственной управленческой деятельности (разработке стратегии, позиционирования и продвижения образовательного учреждения, построения общих принципов работы, налаживанию системы взаимоотношений с внешним миром). Возможно, решения в этих сферах существуют, но часто они устные, принимаются оперативно, без глубокой проработки и анализа альтернатив, привлечения внутренних экспертов, специальных технологий. Вследствие этого у сотрудников отсутствует представление о направлении развития организации, её стратегии, понимания целей, что влечёт за собой состояние растерянности дезориентации, отсутствие ощущения команды — в конечном итоге, профессиональное выгорание.

На основании вышесказанного можно сделать следующие выводы:

1. Недостаточное внимание к документированию управленческих решений говорит о несовершенстве организационного порядка, что влечёт рассогласованность действий подразделений и ставит под вопрос дальнейшее продвижение и рост организации;
2. Управление в основном сводится к рутинному обеспечению образовательного процесса, соответствующего установленным нормам, возможно именно это является настоящей целью организации, а стратегические решения, связанные с инновационной деятельностью, не получают значимого приоритета.

Владимир Николаевич Блинов,

*профессор кафедры управления образованием факультета психологии,
сертифицированный консультант по управлению, Национальный
исследовательский Томский государственный университет*

Наталья Сергеевна Макарова,

*магистрант направления «Менеджмент», специальности
«Управление социальными и образовательными инновациями», г. Томск*