

1.1. КОМПЛЕКСНАЯ ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА

Горизонты управления: оптимальная организационная структура МБОУ СОШ № 196 как инструмент повышения качества образования

Паспорт программы

Наименование программы	«Горизонты управления: оптимальная организационная структура МБОУ СОШ № 196 как инструмент повышения качества образования»
Период реализации	2015-2018 гг.
Основания для разработки программы	Необходимость оптимизации управления в связи с ростом численности обучающихся
Разработчик программы	Администрация школы.
Цель	Совершенствование модели организационной структуры школы как инструмента повышения качества образования
Задачи	<ol style="list-style-type: none">1. Проектирование и внедрение оптимальной модели организационной структуры школы для эффективной организации деятельности учреждения, способствующей повышению качества образования2. Совершенствование и актуализация нормативно-правовой, информационно-методической базы реализации Программы развития.3. Обеспечение функционирования внутришкольной системы управления качеством организации образовательного процесса и его результатами на основе системно-деятельностного подхода.4. Реализация принципа государственной политики в области образования - автономность образовательного учреждения
Ожидаемые результаты и эффекты	<ol style="list-style-type: none">1. Функционирование оптимальной модели организационной структуры школы, деятельность которой будет направлена на повышение качества образования.2. Наличие нормативно-правовой базы соответствующей действующему законодательству.3. Наличие информационно-методической базы реализации Программы развития.4. Функционирование внутришкольной системы управления качеством организации образовательного процесса и его результатами на основе системно-деятельностного подхода.5. Автономность образовательного учреждения

КОМПЛЕКСНАЯ ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА

Горизонты управления: оптимальная организационная структура МБОУ СОШ № 196 как инструмент повышения качества образования

Концептуальные основы

Качество – степень соответствия установленным требованиям присущих объекту характеристик. Выделяют качество результатов деятельности (процесса), качество самих процессов и *качество системы (качество организации деятельности)*. Применительно к сфере образования качество результатов образовательной деятельности определяется качеством знаний, навыков, умений, компетенций обучающихся, их активной гражданской позицией, уровнем культуры и нравственности. Понятно, что хорошее качество результатов может быть достигнуто при хорошем качестве образовательного процесса, которое определяется, с одной стороны, его содержанием, а с *другой – его обеспеченностью материально-техническими, информационными и кадровыми ресурсами*. В то же время хорошее качество образовательного процесса может быть обеспечено только при качественном функционировании всей системы учреждения, *включая качество управления (менеджмента) на всех уровнях управления и качество организации вспомогательных процессов*.

Управление - это функция специфического органа организации, которая обеспечивает направление деятельности всех без исключения элементов организации, удерживает в допустимых пределах отклонение отдельных частей и организации в целом от поставленных целей. Впервые характеристики управления организации были определены Г. Файоном, одним из основателей научной теории управления. По его мнению, наиболее общими характеристиками являются: планирование общего направления действия и предвидение; «организовывание» человеческих и материальных ресурсов; выдача распоряжений для удержания действий работников в оптимальном режиме; координация различных действий для достижения общих целей и контролирование поведения членов организации в соответствии с существующими правилами и нормами.

Структура организации - способ взаимосвязи всех разнородных и разноориентированных элементов организационной системы. Более адекватным специфике организации, как целевой социальной системы, и распространенным представляется определение *организационной структуры* организации как способа распределения и соединения разнородных видов деятельности, координации и контроля, а также способа распределения власти и компетенции в организации.

Организационная структура - это совокупность подразделений организации, занимающихся построением и координацией функционирования системы управления, разработкой и реализацией управленческих решений, а также возникающих в процессе управления связей и отношений между ними по выполнению намеченных целей.

Наш мир развивается с огромной скоростью, все ускоряется, меняются технологии управления современными учреждениями. «Если Вы не успеваете за этой гонкой и не думаете о будущем, то у Вас его нет!» - говорят продвинутые

менеджеры. Поэтому сегодня учреждения, которые хотят достичь хороших результатов и быть конкурентоспособными в современных условиях, просто вынуждены любыми способами систематизировать свою деятельность, быть на шаг впереди конкурентов, эффективней управлять, лучше контролировать, быстрее развиваться.

Перед руководителем образовательного учреждения встает проблема оптимизации управления:

- увидеть, какие функции выполняют сотрудники и руководители всех уровней и управлять этими функциями;
- увидеть структурные связи между сотрудниками образовательного учреждения и управлять этими связями;
- классифицировать функции и рассчитать процентное соотношение функций (руководящих, аналитических, контрольных и исполнительных; обеспечения условий, образования);
- увидеть, как взаимодействует образовательное учреждение с контрагентами и какие функции они выполняют, и управлять этими взаимодействиями;
- построить оптимальную функциональную модель образовательного учреждения и управлять этой моделью.

Качество системы управления обеспечивает качество процесса. Эффективным способом управления является управление по целям (результатам). Процесс управления по целям состоит из четырех этапов:

- на первом уточняется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней;
- на втором разрабатываются и согласовываются цели и задачи управления в рамках установленных полномочий и обязанностей;
- на третьем составляются реальные планы достижения поставленных целей;
- на четвертом производится контроль, измерение, оценка работы и достигнутых каждым руководителем результатов, и по каналам обратной связи осуществляется корректировка заданий, после чего может потребоваться новое согласование целей.

Инструментом контроля, измерения, оценки работы и достигнутых каждым руководителем результатов обеспечивается школьной системой оценки качества образования (ШСОКО).

Качество образования – это характеристика системы образования школы, отражающая степень соответствия реальных достигаемых образовательных результатов существующим нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

Основными задачами ШСОКО являются:

- определение результативности реализации комплексных целевых программ школы;
- определение результативности образовательного процесса, выбранных методов реализации образовательных (рабочих) программ, соответствия полученных образовательных результатов требованиям стандарта;
- проведение системного и сравнительного анализа качества образовательных услуг, предоставляемых образовательным учреждением;

- прогнозирование развития учреждения;
- обеспечение условий для самооценки и самоконтроля;
- содействие принятию обоснованных управленческих решений по совершенствованию образования в учреждении;
- повышение уровня информированности общества и потребителей услуг о их качестве.

Наличие эффективного управления позволит обеспечить в полном объеме один из принципов государственной политики в области образования - автономности, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов.

Цель и задачи

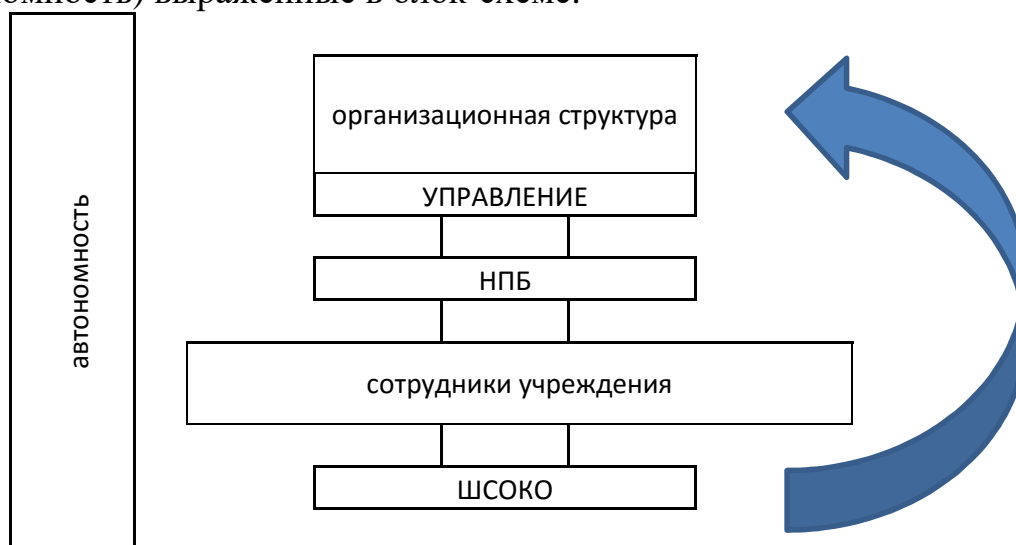
Цель: совершенствование модели организационной структуры школы как инструмента повышения качества образования.

Задачи:

1. Проектирование и внедрение оптимальной модели организационной структуры школы для эффективной организации деятельности учреждения, способствующей повышению качества образования.
2. Совершенствование и актуализация нормативно-правовой, информационно-методической базы реализации Программы развития.
3. Обеспечение функционирования внутришкольной системы управления качеством организации образовательного процесса и его результатами на основе системно-деятельностного подхода.
4. Реализация принципа государственной политики в области образования - автономность образовательного учреждения.

Механизм реализации программы

В основе реализации программы лежат представления о взаимосвязях компонентов программы (организационная структура, НПБ, ШСОКО, автономность) выраженные в блок-схеме:



Проектирование модели организационной структуры МБОУ СОШ № 196.

Вся работа по проектированию структуры управления в новых правовых условиях сводится к выработке направлений по ее совершенствованию. Это относится к числу важнейших средств повышения эффективности

управленческой деятельности организации, способствующей повышению качества образования.

Разрабатывая оптимальную организационную структуру МБОУ СОШ № 196, необходимо придерживаться следующих универсальных критериев, описанных в литературе:

1. *Соответствие стратегическим и тактическим целям учреждения.* Разработанная стратегия является первоочередным документом школы, который определяет тип организационной структуры. Стратегические цели учреждения относятся к функциональной области. Учреждение имеет 4 обособленных здания (в 2-х осуществляется образовательная деятельность) и несколько относительно-обособленных структур (дошкольное отделение на 5 групп, 2 бассейна, 2 столовых, бухгалтерия). Следовательно, организационная структура должна соответствовать линейно-функциональному типу.

2. *Оптимизация внутренних и внешних связей.* Горизонтальные и вертикальные связи между организационными единицами учреждения, а также связи с внешней средой необходимо упразднить, дополнить и преобразовывать на основе проводимого анализа процессов по функционированию учреждения как некоммерческой организации, оказывающей образовательные услуги, с учетом совершенствования правового статуса учреждения и изменений в российском законодательстве. В том числе и Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Основной критерий: «провисание» или, наоборот, «дублирование» функций должны быть ликвидированы, поскольку в первом случае отдельные функции остаются без ответственного, во втором — могут возникать не только дополнительные издержки, рабочие конфликты, но и «размытая» ответственность.

3. *Уменьшение производственных разрывов.* В идеальном случае минимальное количество организационных единиц должно выполнять максимальное количество функций над конкретной конечной целью.

4. *Соблюдение принципа единоначалия.* Двойное подчинение приводит к демотивации и конфликтам. Но необходимо помнить про исключения. У рядового работника может быть линейное подчинение своему непосредственному руководителю, а так же функциональное — руководителю другой оргединицы, с которой он связан каким-либо проектом (целью). В рамках функционального подчинения руководитель другой оргединицы вправе требовать от «чужого» работника выполнения определенных действий в соответствии с установленным регламентом.

5. *Баланс нормы управляемости.* В идеальном случае норма управляемости (количество подчиненных у одного руководителя) должна находиться в пределах пяти-девяти подчиненных (в идеале — семь). Очень важно найти ту грань, при которой при нормальной загруженности руководителей получилась бы максимально плоская организационная структура.

6. *Обеспечение соответствия центров ответственности и центров принятия решений.* В противном случае будут возникать ситуации, при которых оргединицы, отвечающие за выполнение тех или иных функций, не будут иметь достаточно полномочий, чтобы влиять на их корректное исполнение.

7. Подходить под особенности *внешней и внутренней среды учреждения.*

Исходный план действий

этап	основной комплекс мероприятий	сроки	Ответственный координатор
подготовительный (прединвестиционный)	1. Формирование команды для реализации проекта. Погружение в тему проекта	сентябрь -октябрь 2015	руководитель ОУ
	2. Анализ современных концепций организационных структур для некоммерческих организаций	сентябрь -октябрь 2015	проектная команда
	3. Анализ существующей организационной структуры МБОУ СОШ № 196	сентябрь -октябрь 2015	проектная команда
	4. Разработка оптимальной модели организационной структуры учреждения для эффективной организации деятельности в современных правовых условиях, способствующей повышению качества образования	ноябрь – декабрь 2015	проектная команда
	5. Согласование предстоящих изменений с органом государственного общественного управления. Обеспечение поддержки работников учреждения.	январь – март 2016	руководитель ОУ
	6. Разработка положений о структурных подразделениях (службах и отделах)	март - август 2016	проектная команда
	4. Приведение должностных инструкций оргединиц в соответствие с разработанной структурой	март - август 2016	проектная команда
	5. Расчет экономических выгод и издержек при формировании нового штатного расписания в пределах существующего фонда оплаты труда	март - август 2016	руководитель, главный бухгалтер
	6 Ознакомление функциональных и линейных руководителей с предстоящими изменениями	сентябрь – ноябрь 2016	руководитель
	7. Уточнение центров ответственности и центров принятия решений	сентябрь – ноябрь 2016	руководитель ОУ
8. Проведение серии семинаров и мастер-классов по менеджменту с привлечением специалистов в этой области	в течение всего	руководитель	

		этапа	
	9. Корректировка и утверждение положений и инструкций	сентябрь – ноябрь 2016	проектная команда
внедренческий	1. Доведение положений и инструкций до всех сотрудников учреждения	январь-июль 2016	руководитель ОУ
	2. Уточнение принадлежности к структурным подразделениям, функциональным и линейным руководителям	январь-июль 2016	руководитель ОУ
	3. Стартовое внедрение изменений оргструктуры. Корректировка действий. Устранение недостатков	август – сентябрь 2016	проектная команда
основной	1. Функционирование организационной структуры в экспериментальном режиме	сентябрь – декабрь 2017	коллектив
	2. Анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений	декабрь 2017	проектная команда
	3. Функционирование организационной структуры в штатном режиме	январь 2018	коллектив
завершающий	1. Подведение итогов реализации проекта. Определение удовлетворенности результатами достижений и достигнутыми эффектами (прямыми, косвенными, перспективными)	февраль – март 2018	проектная команда
	2. Обобщение проекта. Определение целей и задач на перспективное развитие его достижений	март - май 2018	проектная команда

Совершенствование и актуализация нормативно-правовой, информационно-методической базы реализации Программы развития

В рамках реализации Программы развития, КЦП и портфелей проектов будет постоянно совершенствоваться нормативно-правовая база с учетом её соответствия федеральному, региональному и муниципальному законодательству.

При этом будут соблюдаться этапы формирования правовой базы:

- формулирование основных задач, которые необходимо решить при формировании нормативной правовой базы: основание для подготовки и разработки документа, его назначение;
- формирование рабочей группы (команды) с необходимыми для подготовки документов компетенциями, навыками и информацией;

- подготовка нормативных правовых документов для обеспечения максимально эффективного использования имеющихся ресурсов школы;
- разработка и согласование проекта/макета документа, отражающего интересы участников образовательного процесса и требования соответствующих документов;
- оформление текста проекта/макета документа в соответствии с принятыми требованиями;
- согласование текста проекта/макета документа с участниками образовательного процесса и их утверждение.

Грамотно сформированная нормативная правовая база обеспечит школе стабильность и, как следствие — достойное функционирование и развитие в русле требований инновационного развития.

Циклограмма работы с НПБ

мероприятия	ответственные
Актуализация НПБ существующему законодательству	
Определение перечня локальных нормативных документов, положений, методических рекомендаций и пр. документов нормативно-правовой, информационно-методической базы реализации Программы развития	административный совет
Рассмотрение вопроса о разработке, совершенствовании и/или обновлении документов на заседаниях педагогического совета, совета школы, структурных подразделений (методических объединений, творческих групп и т.п.)	ответственные лица
Обучение рабочей группы, распределение функций/направлений и заданий (зон ответственности) среди участников группы	административный совет
Согласование проектов/макетов документов с учредителем при необходимости	директор
Коррекция и окончательное рассмотрение проектов/макетов документов на заседании педагогического Совета, совета школы, структурных подразделений	рабочая группа
Издание приказов	директор

Обеспечение функционирования внутришкольной системы управления качеством организации образовательного процесса и его результатами на основе системно-деятельностного подхода.

ШСОКО является требованием законодательства Российской Федерации и создается с целью:

- контроля за качеством образования,
- управления качеством образования по процессу и результатам одновременно на основании своевременно полученной достоверной информации в ходе внутришкольного контроля и мониторинга,
- предоставления всем участникам образовательного процесса, обществу достоверной информации о качестве образования в МБОУ СОШ № 196.

Модель школьной системы оценки качества образования включает в себя мониторинг и внутришкольный контроль за состоянием системы.

Внутришкольный контроль является одной из ведущих функций управления качеством образования и состоит в выявлении отклонений фактических параметров деятельности от заданных, нормативных с принятием управленческих решений.

Внутришкольный контроль обеспечивается системой управления учреждения.

Мониторинг – система организации сбора, хранения, обработки, анализа и распространения информации о деятельности школы, обеспечивающая непрерывное слежение за состоянием одной или нескольких систем образовательного учреждения и прогнозирование их развития.

Мониторинговые функции разграничиваются в следующей логике:

Уровень управления	Субъект мониторинга
уровень отдельного воспитанника, ученика	воспитанник, ученик, воспитатель, учитель, классный руководитель, родители, психолог, социальный педагог, учитель-логопед, медицинский работник
уровень группы, класса	учителя, воспитатели, классные руководители, психолог, социальный педагог
уровень параллели	учителя, воспитатели, классные руководители, психолог, социальный педагог, руководители кафедр, МО, администраторы
уровень ступени образования	руководители кафедр, МО, администраторы
уровень учреждения в целом	администраторы

Организационно-техническая структура ШСОКО включает в себя:

- целевые группы (детские коллективы, педагогические группы, группы родительской общественности);
- банк инструментария измерений, включающий методики, инструкции, КИМы (контрольно-измерительные материалы) и ДКР (диагностические контрольные работы) в рамках образовательных и комплексно-целевых программ;
- банк статистики измерений;
- банк итоговых аналитических материалов;
- экспертные группы.

Программа ШСОКО разрабатывается рабочей группой, утвержденной приказом директора с учетом требований существующего законодательства. Согласовывается с педагогическим Советом. Выполняется в течение учебного года. Материалы, полученные в ходе измерений и анализа, используются при подготовке отчетов, результатов самообследования, Публичного отчета и при принятии управленческих решений.

Реализация принципа государственной политики в области образования – автономность образовательного учреждения

Под автономностью понимается, прежде всего, возможность проявить самостоятельность и свободу деятельности в пределах норм и требований законодательства и устава школы.

Автономность обеспечивается в самостоятельности:

- образовательной деятельности;
- административной;
- финансово-хозяйственной деятельности;
- разработке и принятии локальных актов.

Перечень основных системообразующих мероприятий
по реализации принципа автономности

направления	основные системообразующие мероприятия	сроки
образовательная деятельность	Разработка, внедрение и реализация образовательных программ: - ООП ДО; - ООП ООО	2015-2018гг.
административная деятельность	Выполнение исходного плана действий по проектированию и реализации модели организационной структуры	2015-2018гг.
финансово-хозяйственная деятельность	Повышение эффективности использования финансовых средств и привлечение дополнительных финансовых потоков за счет участия в грантах и расширения круга платных услуг, в том числе и образовательных.	2015-2018гг.
разработка и принятие локальных актов	Совершенствование и актуализация нормативно-правовой базы в режиме реального времени в рамках меняющегося законодательства	2015-2018гг.

Методы реализации КЦП

В ходе реализации КЦП будут использованы следующие методы.

Методы, направленные на управление персоналом, участвующим в реализации проекта: организационные, экономические и социально-психологические.

Организационные методы должны обеспечить условия и параметры совместной работы. Они включают в себя: методы *организационно-стабилизирующего* воздействия, предназначенные для создания организационной основы совместной работы; методы *распорядительного* воздействия, предназначенные для реагирования на неучтенные моменты организации, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы; методы *дисциплинарного* воздействия, предназначенные для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации.

Социально-психологические методы управления предназначены для воздействия на социально-психологические отношения между людьми. Среди них: 1) социальное планирование и социальная поддержка; 2) развитие потенциала коллектива, групп и работников; 3) формирование и поддержание

благоприятной социально-психологической атмосферы в организации; 4) формирование команд; 5) соучастие работников в принятии решений; 6) формирование привлекательной миссии и видения будущего коллектива, группы, организации; 7) повышение качества трудовой жизни; 8) индивидуальный подход к работникам; 9) создание высокого уровня качества трудовой жизни и т. п.

Также для эффективной реализации программы будут использоваться методы прямого воздействия, направленные на непосредственный результат воздействия, методы косвенного воздействия, направленные на создание условий для достижения высоких результатов и методы неформального воздействия, включающие воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчиненными, поведение в коллективе и т. д.

Методы управления:

- методы инициации – принятие решения о начале выполнения работ;
- методы планирования – определение целей этапов и критериев успеха и разработка рабочих схем их достижения;
- методы исполнения – координация людей и других ресурсов для выполнения КЦП;
- методы анализа – определение соответствия выполнения мероприятий, соответствие их поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- методы управления – определения корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение.

Ожидаемые результаты

1. Будет спроектирована и внедрена оптимальная модель организационной структуры школы для эффективной организации деятельности учреждения, способствующей повышению качества образования.
2. Нормативно-правовая и информационно-методическая база будет соответствовать существующему законодательству и потребностям школы в рамках реализации Программы развития.
3. Функционирование внутришкольной системы управления качеством организации образовательного процесса и его результатами на основе системно-деятельностного подхода.
4. Реализация принципа государственной политики в области образования - автономность образовательного учреждения.

Эффекты от реализации проекта

1. Повысится качество управления на всех уровнях управления и качество организации вспомогательных процессов.
2. В целом повысится уровень качества образования в части его результатов и организации.
3. Повысится рейтинг учреждения в образовательном пространстве района и города.