

# Жизненный цикл негосударственной образовательной организации: проблемы и особенности управления

## The life cycle of a non-governmental educational organization: problems and features of management

УДК 37.014

DOI: 10.12737/2500-3305-2024-9-6-61-67

**Кананчев З.В.**

Директор гимназии АНО общеобразовательная «Гимназия Броско», г. Москва

**Kananchev Z.V.**

Director of the ANOGE (Autonomous non-profit organization general education) «Gymnasium Brosko», Moscow

### Аннотация

В статье рассмотрены особенности становления и развития негосударственной образовательной организации с позиции классической организационной теории жизненного цикла. Выделены основные стадии развития частной школы – разработка структуры управления и планирование деятельности; авторизация и лицензирование; подготовка к открытию негосударственной образовательной организации; набор обучающихся и организационная деятельность; стабилизация образовательного процесса и сохранение результатов; расширение и масштабирование, или упадок и ликвидация. Отмечено, что первые три стадии, формирующие этап создания образовательной организации, являются основополагающими, без которых невозможно осуществление дальнейшей деятельности. Исследованы функции и роль управляющего совета школы и руководства с точки зрения стратегического планирования. В заключение сделан вывод, что только необходимость эффективных управленческих действий позволит организации избежать стадии упадка и перейти на новый уровень развития.

**Ключевые слова:** негосударственная образовательная организация, теория жизненного цикла организации, функции управляющего совета школы и директората, стратегическое управление.

### Abstract

The article considers features of formation and development of non-governmental educational organization from position of the classical life cycle organizational theory. The main stages of private school development are: development and planning; authorization and licensing; preparation for opening; enrollment and operation activity; stabilization and preservation of results; expansion and scaling, or decline and liquidation. It was noted that the first three stages of the organizational establishment were fundamental, without which no further work could be carried out. The functions and role of the School Council and guidance in terms of strategic planning have been examined. In conclusion, it is emphasized that only the need for effective management actions will allow the organization to avoid the stage of decline and move to the next level of development.

**Keywords:** non-governmental educational organization, life cycle theory, school Board and Governance functions, strategic planning and management.

Любая организация так или иначе проходит стадии становления, развития и упадка, в соответствии с классической теорией организационного жизненного цикла [14]. Однако в зависимости от назначения организации, сферы ее деятельности и специализации стадии жизненного цикла могут иметь свою специфику. Это в полной мере относится к организациям в сфере образования.

В плане становления и развития негосударственные образовательные учреждения представляют собой уникальные организации. С одной стороны, они являются учреждениями в сфере образования со следующими целями некоммерческого характера:

- разработка, обсуждения и утверждение концепции обучения и получения новых знаний для всех учащихся;
- обеспечение перманентного повышения профессиональной компетентности всех участников образовательного процесса;
- организация инновационной деятельности, максимальное вовлечение педагогов в реализацию научно-методической работы;
- формирование культуры исследования, поиска результатов и изучения всего нового;
- формирование системы образования с учетом особенностей внешней среды и с учетом последующего расширения упомянутой системы [18].

С другой стороны, негосударственные образовательные организации являются полноценными участниками рынка образовательных услуг с присущими коммерческими целями. В число этих целей входят:

- рост числа обучаемых (от которых напрямую зависит уровень доходности организации);
- усиление значимости бренда в контексте реализации образовательных программ в социокультурном окружении;
- разработка и поддержание официального веб-сайта школы (с присущими показателями по SEO-оптимизации, росту числа посетителей сайта, конверсии и другими параметрами эффективности);
- рост чистой прибыли организации [16].

С учетом данных особенностей, в рамках теории организационного жизненного цикла, стадии жизненного цикла негосударственной образовательной организации можно представить следующим образом:

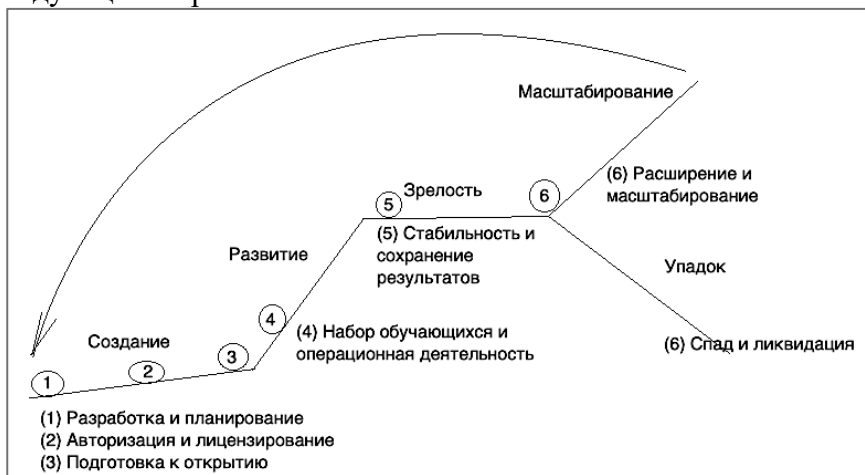


Рис. 1. Стадии жизненного цикла негосударственной образовательной организации [17]

Рассмотрим каждую стадию более подробно.

### Стадия 1. Разработка структуры управления и планирование деятельности

Первоначально решение о необходимости открытия частной школы принимается лицом, группой заинтересованных лиц либо специально организованным управляющим советом школы с учётом ситуации в сфере реализации образовательных программ и

существующих запросов. С учетом отечественного законодательства в области образования определяются и разрабатываются миссия, видение стратегических целей школы, а также образовательная программа. На данной стадии также принимаются решения о порядке и структуре управления, установлении бюджета и источниках финансирования, локации будущей школы.

### **Стадия 2. Авторизация и лицензирование**

В течение данного периода руководство частной школы (директор либо иные руководящие лица, авторизованные для ведения деятельности) представляют необходимые документы для получения лицензии на ведение образовательной деятельности (а также иных значимых разрешений, с учетом законодательных требований).

### **Стадия 3. Подготовка к открытию негосударственной образовательной организации**

После официального утверждения негосударственной образовательной организации начинается значимая работа для ее последующего открытия: на этой стадии осуществляется найм персонала (преподавателей, представителей администрации и других вспомогательных служб), детальным образом разрабатываются учебные программы в соответствии с учебным планом; определяются правила внутреннего трудового распорядка; разрабатывается календарный план воспитательной работы и план внеклассной деятельности школы; организовывается система питания, система логистики и обеспечение транспорта и др. Руководство школы на данной стадии также определяет и подготавливает здание и место для проведения образовательной, рекреационной деятельности.

### **Стадия 4. Набор обучающихся и организационная деятельность**

Как только персонал будет нанят, все необходимые документы оформлены, а направления деятельности определены, школа может начинать процесс набора обучающихся и осуществление текущей образовательной деятельности. В зависимости от специфики школы, набор будущих учеников может формироваться на основе различных критериев, таких как результаты вступительного тестирования, собеседование с заместителем директора и психологом, анализ портфолио кандидата (академические, спортивные и иные достижения).

### **Стадия 5. Стабилизация образовательного процесса и сохранение результатов**

На данной стадии руководство образовательной организации стремится упрочить положение учреждения в сфере реализации образовательных программ посредством формирования и поддержания соответствующего высокого уровня репутации школы, сохранения высокого уровня конкурентоспособности и значимых образовательных достижений у обучающихся. Для этого проводится маркетинговая деятельность по повышению узнаваемости бренда школы, корректируются и улучшаются учебные общеобразовательные курсы, расширяется перечень внеучебных мероприятий.

Для стабилизации работы образовательной организации и сохранения результатов ключевую роль играет упорядочение образовательного процесса и его корректировка. Одна из наиболее известных версий состава и структуры управленческого цикла, позволяющего упорядочить образовательный процесс, была предложена Т.И. Шамовой [12, с. 42–87] и Ю.А. Конаржевским. Полагая, что управление образовательным учреждением представляет собой процесс переработки информации, Ю.А. Конаржевский указал на три этапа этого процесса: а) сбор информации о состоянии управляемого объекта, б) ее переработка и в) выдача команд (управленческие решения) [6, с. 5]. Схема управленческого цикла «учебный год» рассматривалась и в других аспектах – в частности, в коллективных монографиях [3, с. 59-105] и [9, с. 67-78].

Исследователи предприняли множество попыток представить перечень действий по управлению образовательной организацией, в том числе в хронологической последовательности, – см. обзор различных версий: [5, с. 120-132]. Рассматривались также условия эффективной разработки и реализации программы развития школы [4]. Наиболее

полный состав функций управления развитием школы и инновационными процессами был предложен А.М. Моисеевым [11, с. 288-289].

### **Стадия 6. Расширение и масштабирование**

Успешные негосударственные образовательные организации в случае грамотных действий руководства, наличия инвестиционных средств и иных возможностей могут осуществлять действия по масштабированию деятельности: например, образовывать и открывать филиалы под единым брендом школы; развивать научно-исследовательские и предпринимательские направления в сотрудничестве с другими организациями (такими, как высшие учебные заведения, коммерческие предприятия либо государственные организации); развивать научно-исследовательскую деятельность в рамках получения узкоспециализированных государственных грантов. Выбор действий зависит в том числе от специфики деятельности школы.

Однако при реализации недостаточно эффективных действий по управлению, ведущих к недобору необходимого количества обучающихся для поддержания доходности, к высокой текучести персонала, к возникновению конфликтных ситуаций в коллективе, организация может перейти в стадию упадка и ликвидации.

На рис. 1 особенности формирования и развития негосударственной образовательной организации совмещены с классической теорией организационного жизненного цикла, согласно которой любая организация в целом развивается, проходя нескольких стадий: создания, развития, зрелости и упадка [2].

Первые три стадии («Разработка структуры управления и планирование деятельности»; «Авторизация и лицензирование»; «Подготовка к открытию негосударственной образовательной организации») формируют непосредственно подготовительные действия к созданию и становлению организации, однако без них образовательная организация в принципе не сможет начать функционировать. Четвертая стадия («Набор обучающихся и организационная деятельность») является началом этапа роста. Стадия «Стабилизация образовательного процесса и сохранение результатов» совпадает с этапом зрелости. Стадия 6 может меняться в зависимости от действий руководства и надлежущего стратегического управления: как было отмечено ранее, образовательная организация начинает расширяться (и для некоторых ее проектов либо филиалов жизненный цикл начинается опять с первой стадии), либо наступает этап упадка, ведущий к прекращению деятельности.

Управление образовательной организацией предполагает, кроме прочего, поддержку инициатив членов педагогического коллектива и связанных с ними нововведений, создание условий развития образовательной организации, ее правовое и финансовое обеспечение, стратегическое планирование и связанные с ним опережающие решения. Такое планирование предполагает определение позиций, цели и направлений перемен, диагностику реализации прогнозов, разработку и выполнение мероприятий по достижению целей [1, с. 4, 7].

Цели совместной деятельности членов коллектива, способы их достижения, разделение работ, интеграция усилий, были рассмотрены сотрудниками Института управления образованием РАО в коллективной работе под редакцией В.С. Лазарева. Внутри циклического процесса управления ученые выделили четыре основных управленческих действия: планирование, организация, руководство и контроль [10, с. 74-77].

Эффективное стратегическое управление негосударственной образовательной организацией позволяет:

- сформировать общее, сфокусированное на миссии, видение задач для школы в целом, ее преподавательского состава, а также других заинтересованных сторон;
- разработать дорожную карту с целями, задачами, действиями и ответственностью для школы и ее сообщества;
- сформировать организационную культуру, ориентированную на результат, на основе постоянного совершенствования в рамках всей школы;

- поддерживать финансовое здоровье школы, а также сохранять приверженность ее миссии и цели;
- создавать необходимые организационно-управленческие структуры, позволяющие управляющему совету школы и руководству надлежащим образом следить за ходом ведения деятельности;
- устанавливать для школы высокие стандарты (и в дальнейшем соответствовать им) в таких ключевых областях, как преподавание и учение, финансовый менеджмент, управление персоналом [13].

Необходимо при этом учитывать трактовку процесса управления, предложенную П.И. Третьяковым, обратившим внимание на «возможности адаптации теории и практики международного менеджмента к нашему объекту – школе» [7, с. 14]. Исследователь выделил следующие управленческие функции: информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, планово-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулятивно-коррекционную, – см.: [7, с. 14-27], а также [8, с. 47-55].

Примечательны особенности стратегического управления негосударственной образовательной организацией с позиций управляющего совета школы и ее непосредственного руководства (директора и его заместителей).

На стадиях 1–3, т.е. на этапе непосредственного создания образовательной организации, управляющий совет играет доминирующую роль и активно участвует в разработке и осуществлении стратегии организации. По мере роста и развития школы (стадии 4–5) содержание и функции управляющего совета меняются, но роль директора с командой заместителей не снижается. В итоге деятельность управляющего совета, выполняющего законодательную функцию, начинает включать в себя также консультативную и надзорную функции: управляющий совет осуществляет консультирование при разработке стратегических планов и относительно их соответствия миссии и целям школы, а также ожиданиям заинтересованных сторон. Надзорная функция управляющего совета заключается в контроле по выполнению руководством школы утвержденных стратегических планов.

Обобщенно функции и роли управляющего совета и руководства негосударственной образовательной организации можно представить следующим образом (табл. 1).

*Таблица 1*

**Функции и роли управляющего совета и руководства негосударственной образовательной организации, в зависимости от стадии ее жизненного цикла [15]**

<b>Роль управляющего совета</b>	<b>Роль руководства</b>
<b>Стадии 1–3</b>	
Использование знаний по школьным и организационным вопросам, а также коллективный опыт для разработки стратегического плана и оказания помощи школе в выявлении возможностей и угроз	Использование коллективных знаний о школе и ее внешней среде в исследованиях (включая стратегический аудит), написании и представлении проекта стратегического плана управляющему совету
Разработка стратегического плана совместно с главным исполнителем и группой руководителей. Проведение семинара-практикума с участием соответствующих руководителей для рассмотрения проекта стратегического плана, включая обзор сохраняющейся актуальности заявлений о концепции, миссии/цели и ценностях	Разработка стратегического плана, включая ключевые показатели эффективности (КПЭ), совместно с управляющим советом. Участие в практикуме управляющего совета для рассмотрения проекта стратегического плана, результаты которого составляют основу окончательного стратегического плана, включая планы действий и годовой бюджет

Роль управляющего совета	Роль руководства
<b>Стадия 4</b>	
Утверждение стратегического направления деятельности школы, стратегического плана, включая КПЭ, планов действий и годового бюджета	Осуществление стратегического плана. Разработка эффективной политики, процедур и системы для осуществления и мониторинга прогресса в осуществлении планов и бюджетных целей
Надзор за осуществлением стратегического плана	Подготовка и представление регулярных отчетов управляющему совету, содержащих точную, своевременную и актуальную информацию о финансовой и нефинансовой деятельности школы с использованием согласованных КПЭ
<b>Стадии 5–6</b>	
Проведение регулярного обзора реализации целей и задач стратегического плана по сравнению с согласованными КПЭ	Регулярное представление управляющему совету докладов о прогрессе, проблемах и событиях, касающихся стратегического плана и организационной деятельности
Принятие обновленных вариантов стратегического плана и планов действий с учетом изменения внешней среды	Обновление стратегического плана и планов действий, когда это необходимо, с учетом меняющихся обстоятельств

Таким образом, на каждой стадии жизненного цикла негосударственной образовательной организации управляющий совет и непосредственное руководство должны быть нацелены на повышение эффективности процесса управления. Еще более эффективным будет привлечение к участию заинтересованных сторон в рамках всего сообщества школы (родители, преподавательский состав, ассоциация выпускников и др.). Управляющий совет должен уделять основное внимание более значимым, долгосрочным целям развития школы, т.е. он должен участвовать в определении общих целей (стратегический план). Соответственно, вопросы о том, каким образом школа должна достичь поставленных целей, должны быть представлены в виде планов действий, а также кратко- и среднесрочных планов мероприятий, и должны быть подотчетны директору школы и его заместителям.

Методологические наработки по реализации стратегий управления и прогностической работе сделаны в исследованиях В.С. Лазарева, С.Г. Воровщикова, А.М. Моисеева, М.М. Поташника, П.И. Третьякова, Е.А. Ямбурга и др. В сфере внимания специалистов находились, в частности, проблемы управления, отличительной особенностью которых была их новизна в сравнении с привычной практикой реформирования управления образованием. Были выдвинуты новые стратегии преобразований, обозначены цели и ценности управления, предложены нововведения во внутришкольном управлении. Кроме того, были произведены методологические и технологические разработки программ развития, перспективных планов, образовательных программ. Также были определены социально-правовая защита субъектов образования, деятельность служб поддержки образования, ход аттестации педагогических кадров и пр.

Несомненно, следует учесть и работы, в которых обоснована необходимость стратегического планирования в управлении развитием образовательных организаций педагогических систем. И. Ансофф, В.И. Загвязинский, В.Ю. Кричевский, О.Е. Лебедев и другие исследователи указывают на нарастание изменений в социальных системах, непредсказуемость прогнозирования их развития и на важность построения механизмов перспективного планирования управления [1, с. 4].

Эффективное управление и нацеленность на результат, в свою очередь, позволят негосударственной образовательной организации избежать стадии упадка и перейти в

стадию масштабирования и расширения, с целью продолжения жизнедеятельности организации и упрочнения собственных позиций при реализации образовательных программ.

### Список литературы

1. Гам, В.И. Стратегическое планирование в управлении развитием муниципальной системы образования (на примере города Омска): Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. / Гам Владимир Иванович; [Место защиты: Омский гос. пед. ун-т]. – Омск: 2001. – 19 с.
2. Берг, Д.Б. Модели жизненного цикла / Д.Б. Берг, Е.А. Ульянова, П.В. Добряк. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2014. – 74 с.
3. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / Под ред. Т.И. Шамовой. – М.: Педагогика, 1991. – 191 с.
4. Воровщиков, С.Г. Программа развития школы: условия эффективной разработки и реализации // Вестник Института образования человека. – 2013. – № 2. – С. 1-33.
5. Воровщиков, С.Г. Менеджмент в образовании / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. – М.: ГБОУ ДО «Учебно-спортивный центр Москомспорта», 2012. – 312 с.
6. Конаржевский, Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. – М.: Педагогика, 1986. – 144 с.
7. Третьяков, П.И. Управление школой по результатам. – М.: Новая школа, 1997. – 288 с.
8. Третьяков, П.И. Регион: управление образованием по результатам. Теория и практика / П.И. Третьяков, Т.В. Сидорина, Н.А. Воронова и др. – М.: Новая школа, 2001. – 880 с.
9. Управление современной школой / Под ред. М.М. Поташника. – М.: АПП ЦИТП, 1992. – 168 с.
10. Управление школой: теоретические основы и методы: учебное пособие / Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.
11. Управление школой: Словарь-справочник руководителя образовательного учреждения / Под ред. А.М. Моисеева, А.А. Хвана. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 320 с.
12. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами: избранные труды. – М.: ЦО «Перспектива», 2009. – 272 с.
13. Doyle, I. Thinking Ahead. Independent School Boards and Strategic Planning // Effective governance. – URL: <https://www.effectivegovernance.com.au/page/knowledge-centre/news-articles/independent-schools-strategic-planning> (дата обращения 19.06.2024).
14. Hauschild, M. Life Cycle Assessment: Theory and Practice / M. Hauschild, R.K. Rosenbaum, S.I. Olsen. – Springer, 2018. – 1236 p.
15. Pitriantini, D. Strategic Planning on the School Quality / D. Pitriantini, J. Permana // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. – 2021. – № 526. – P. 41-44.
16. Top Marketing Goals for Your Private School Growth. 22.11.2023 // Cube Creative Portal. – URL: <https://cubecreative.design/blog/marketing-goals-for-private-school-growth> (дата обращения 17.06.2024).
17. What is a charter school? // National Charter School Research Center. – URL: <https://charterschoolcenter.ed.gov/what-charter-school> (дата обращения 17.06.2024).
18. What makes a school a learning organization? // OECD, 2016. – URL: <https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf> (дата обращения 17.06.2024).