Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

"Национальный исследовательский университет  
"Высшая школа экономики"

**Институт образования**

**Магистерская программа «Управление образованием»**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

На тему «Анализ особенностей процесса реструктуризации образовательных учреждений крупного мегаполиса»

|  |  |
| --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (подпись)  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (подпись) | Студент группы №803 М  Кобцева АА  Научный руководитель  Дерзкова Н.П.,  к.п.н., доцент  НИУ ВШЭ |

Москва,2013 г.

Оглавление

[Введение. Описание проблемы и актуальность исследования. 3](#_Toc377074300)

[Глава I. Сравнительный анализ реформ образовательных систем мегаполисов 16](#_Toc377074301)

[1.1 Основные характеристики процесса реструктуризации 16](#_Toc377074302)

[1.2. Международный опыт проведения реформ реструктуризации образовательных учреждений в городах-мегаполисах 29](#_Toc377074303)

[1.3. Опыт проведения реструктуризации систем образования в регионах России 48](#_Toc377074304)

[1.4. Условия эффективного реформирования системы образования в городах-мегаполисах (по результатам анализа) 58](#_Toc377074305)

[1.5. Выводы 60](#_Toc377074306)

[Глава II. Особенности современного состояния процесса реструктуризации ЦАО, г. Москвы 63](#_Toc377074307)

[2.1. Особенности процесса реструктуризации сети общеобразовательных учреждений ЦАО, г. Москвы 63](#_Toc377074308)

[2.2 Рекомендации по повышению эффективности процесса реструктуризации для ЦАО 71](#_Toc377074309)

[Заключение 74](#_Toc377074310)

[Библиография 75](#_Toc377074311)

[Приложения 77](#_Toc377074312)

# Введение. Описание проблемы и актуальность исследования.

С 2013 года Правительство Российской федерации начинает реализацию программы развития странны 2013-2020. Стратегической целью данной программы является «достижение уровня экономического и социального развития, соответствующего статусу России как ведущей мировой державы XXI века, занимающей передовые позиции в глобальной экономической конкуренции и надежно обеспечивающей национальную безопасность и реализацию конституционных прав граждан. В 2015 - 2020 годах Россия должна войти в пятерку стран-лидеров по объему валового внутреннего продукта……Россия укрепит свое лидерство в интеграционных процессах на евразийском пространстве, постепенно становясь одним из глобальных центров мирохозяйственных связей (в том числе в качестве международного финансового центра) и поддерживая сбалансированные многовекторные экономические отношения с европейскими, азиатскими, американскими и африканскими экономическими партнерами….»[[1]](#footnote-1)

В государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 гг. обозначено приоритетное направление (цель) - «Обеспечение соответствия качества российского образования меняющимся запросам населениями и перспективным задачам развития российского общества и экономики». И, соответственно, задачи:

«развитие инфраструктуры и организационно-экономических механизмов, обеспечивающих максимально равную доступность услуг дошкольного, общего, дополнительного образования детей, включает:

* обеспечение доступности качественного общего образования независимо от места жительства, социального и материального положения семей и состояния здоровья обучающихся;
* создание современных условий обучения;
* развитие сетевого взаимодействия образовательных учреждений;
* внедрение и совершенствование современных организационно-экономических механизмов управления образованием»[[2]](#footnote-2)

В программе развития столичного образования 2012-2016 приоритетными направлениями в сфере реализации подпрограмм являются:

* «Внедрение современных стандартов качества образования»
* «Достижение каждым обучающимся образовательных результатов, необходимых для успешной социализации и работы в инновационной экономике»
* «Формирование «инновационного поколения города Москвы» -плеяды молодых людей, мотивационно, интеллектуально и психологически подготовленных к работе в инновационном секторе города Москвы»
* «Комплексное развитие сети образовательных учреждений для обеспечения доступности дошкольного, общего и дополнительного образования независимо от территории проживания и состояния здоровья». (Другими словами, создание сети образовательных учреждений по кластерному типу, для удовлетворения образовательных потребностей всех категорий граждан города)[[3]](#footnote-3).

Таким образом, стоит задача создания эффективных образовательных организаций, обеспечивающих развитие образования в соответствии с определенными приоритетами.

Поэтому подходить к такому серьезному шагу, как реструктуризация образовательных учреждений в крупные комплексы, необходимо тщательно изучив опыт передовых государств. При этом опыт такой уже есть, ведь страны - финансовые лидеры проводят реформы по развитию и совершенствованию в сфере школьного образования еще с середины 20 века. Где бизнес технологии управления давно вошли в управление государственных организаций с целью достижения более эффективной жизнедеятельности организации. В США реформа по укрупнению школ, их централизация, началась еще в 1957 году, а первые слияние школ произошли в 1931 году.[[4]](#footnote-4) Параллельно руководство департаментов образования вели поиск и других способов улучшить качество образования, а также решить посредством реформ в образовании еще и социальные и миграционные проблемы. Особо необходимо отметить, что наряду со стратегией «укрупнения школ» проводились и ряд других, которые были также направлены на улучшение качества образовательных услуг для населения.

Стратегии улучшения качества услуг в образовании:

* создание школьных управляющих советов и усиление их роли в управлении школой;
* предоставление хозяйственно-управленческой свободы школы;
* выделение различных Грантов для реализации успешных моделей образовательных учреждений;
* выделение узко профильных школ, и наоборот, расширение возможностей выбора для ребенка;
* создание коррекционных классов или школ для детей с различными трудностями в обучении;
* децентрализация и наоборот централизация школ;
* введение единых стандартов и единого государственного экзамена (теста);
* укрупнение образовательных учреждений, создание «Школьных округов»;
* смена статуса школ: лицеи, гимназии, центры образования и т.д.;
* смена условий приема в школы для местного населения (т.е. организация работы школ, которые дети могут посещать вне зависимости от привязки по месту жительства).

В России же после распада СССР серьезные системные изменения стали проводить с начала 21 века: сначала ЕГЭ, НСОТ, нормативно-подушевое финансирование, программы модернизации образования. Теперь предстоит укрупнение Московских школ, в «образовательные комплексы». «…Десятилетия изоляции российского образования привели к тому, что в нем сложились и отшлифовались лишь образовательные знания и технологии индустриальной эпохи. В него не интегрированы современные (в том числе информационные) технологии управления знаниями, индивидуализации образования и развития отдельных навыков и способностей, важных для информационного общества…»,- констатируют авторы статьи «Российское образование-2020: модель образования для инновационной экономики».[[5]](#footnote-5)

Долгое время Москва не являлась передовой и оставалась «консервативной» в реализации реформ системы образования. Исключением, конечно же, являются единичные элитные школы, которые впоследствии имели статус школ «городского подчинения». Эти школы задавали некие нормы для столичного образования, при этом они пользовались определенными преференциями. Что же касается регионов, то проблемой информатизации первым начал заниматься Татарстан. НСОТ – Калининградская область. Москве поручено первой создать и апробировать модель «образовательного комплекса». С точки зрения финансовой эффективности образовательные комплексы должны способствовать снижению затрат на административный штат школы и увеличение синергетического эффекта для решения проблем неуспешности и некомфортного обучения в школе.

Образовательным учреждениям города Москвы поставлены задачи, которые кратко можно обозначить так: доступность, качество, развитие в соответствии с требованиями времени, экономическая эффективность. Объединение в образовательные комплексы (укрупнение школы) взято за основной инструмент достижения этих целей. Более того, особо приветствуется желание к укрупнению, исходящее от самих руководителей школ, а не со стороны местного окружного управления. Другими словами современные руководители должны понимать, куда и как движется их организация, зачем она это делает, и как она оптимизирует расходы для реализации поставленных задач. Иначе говоря, нужно иметь бизнес план развития организации. При этом нужно учитывать те условия, в которых будет развиваться организация, и основываться уже на существующем опыте других стран, чтобы не повторить уже известные ошибки.

Необходимо отметить, что важной составляющей в проведении реформ является учет интересов всех заказчиков образовательных услуг, т.е. не только государства, но и учащихся и их родителей. Ситуация, в которой сейчас находятся школы города Москвы, складывается непростая. С одной стороны, существует проблема доступности качественного образования для всех категорий граждан. Ряд школ не может справиться с размещением учащихся, так как плановая наполняемость давно превышена. С другой, есть школы, которые стоят наполовину, а то и на две трети незаполненными. При этом существуют и такие учебные заведения, которые в народе называются «элитарными», это государственные школы, но попасть в них достаточно сложно, так как очень большой конкурс, и, тем не менее, пользующиеся огромным спросом у потребителей образовательных услуг, т.к. выдают высокие показатели на выходе. Сохраняется состояние «неравных возможностей» для обучения, однако, благодаря во многом этому неравенству, нашей стране удается сохранить научно-технический потенциал. Примером могут служить достижения выпускников таких элитных математических школ.

Остается еще одна непростая задача, для проведения подобных изменений в районе, округе, необходимы руководящие кадры - «лидеры». Которые в последствии смогут управлять крупной организацией, состоящей из нескольких более мелких. Соответственно необходимо найти потенциальных лидеров и обучить их этому. Также необходимо расстаться с существующей организационной типовой культурой школы и разработать новую. Как показывает опыт других стран, как правило, здесь можно заимствовать бизнес модель управления.

Таким образом, **проблемой исследования** является противоречие между стремлением дать качественное образование всем жителям города и желанием руководителей школ сохранить элитарность и традиции лучших московских школ. Базы для анализа успешного практического опыта по реализации подобных проектов в Москве нет. Еще одна немало важная проблема: как показывает исторический опыт нашей страны, любые кардинальные и неподготовленные реформы со стороны государства и правительства, внедряемые с использованием административных ресурсов, вызывали стойкую негативную реакцию населения, а те, которые вводились постепенно, давали лучшие результаты. Проблемой повышения качества образования и доступности образовательных услуг в зарубежных странах занимаются еще с начала 20-ого века, особенно широкий опыт в этом имеют США. Так как они первые столкнулись с проблемами, порожденными глобализацией.

Поэтому автор считает, что при построении инновационной модели среднего образования в мегаполисе нужно учитывать следующее:

* Социальная среда мегаполиса слишком сложна и неоднородна
* Модели образовательных учреждений города-мегаполиса должны отличаться от моделей малых городов или сельской местности
* При выстраивании новой структуры учреждений округов (управления или взаимодействия) необходимо учитывать запросы основных стейкхолдеров (государство, родители и дети)
* Учитывать существующий российский и западный опыт при проведении реформ в крупных городах.

Целью исследования является анализ процессов проведения реформ по реструктуризации сети учреждений основного общего образования в городах - мегаполисах для определения условий существования эффективных моделей образовательных учреждений наиболее подходящих для организации образовательной системы ЦАО, г. Москвы, в период развития системы общего образования города.

**Задачи исследования:**

* Провести сопоставительный анализ западных реформ и подходов к их реализации направленных на развитие и повышение эффективности государственных услуг населению в сфере общего образования.
* Изучить возможность применения (заимствования) западного опыта по построению эффективных моделей общеобразовательных учреждений, при условии совпадения стартовых возможностей и факторов.
* Проанализировать существующие подходы к реструктуризации общеобразовательных организаций в различных регионах и крупных городах Российской Федерации.
* Выявить тенденции и противоречия в системе общего образования города Москвы и в частности Центрального административного округа.
* Разработать практические рекомендации по управленческим решениям для реализации эффективных процессов реструктуризации системы среднего образования для центрального административного округа, города Москвы.

**Объектом** исследования является процесс реформирования систем образования городов-мегаполисов в России и за рубежом.

**Предметом** исследования являются механизмы внедрения (управленческие решения по внедрению) государственных программ реформирования образовательных учреждений в отечественной и зарубежной практике.

**Основная гипотеза исследования**

Реструктуризация образовательной системы ЦАО, г. Москвы, может быть реализована с учетом анализа процессов реформирования, в частности реструктуризации, и учета опыта зарубежных стран и регионов России, при условии совпадения базовых факторов, условий, целей, задач и адаптации управленческих решений.

Основанием для построения гипотезы являются: анализ литературы по проблеме (исследования и публичные отчеты зарубежных институтов в области решений и политики образования); сравнительно-сопоставительный анализ процессов реформирования, в частности реорганизации общеобразовательных учреждений.

В работе планируется ответить на следующие исследовательские вопросы:

* Какие модели взаимодействия и реорганизации образовательных учреждений могут обеспечить реализацию программы развития образования г. Москвы 2012-2016 (в частности для ЦАО)?
* Позволяют ли социально-политические условия и предпосылки заимствовать стратегии реформирования образования зарубежных стран в целях повышения эффективности образовательных учреждений?
* Возможно ли построить эффективную модель реструктуризации образовательных учреждений в условиях развития столичного образования, опираясь на зарубежный опыт и опыт ведущих инновационных школ г. Москвы?
* Возможно ли использовать опыт реструктуризации сетей образовательных учреждений, полученный в ходе выполнения проекта Всемирного банка, в регионах России для городов-мегаполисов, в частности для г. Москвы?

**Методологической основой** исследования стали научные труды, статьи и разработки Российских ученых и ученых-исследователей проблем в образовании США и Англии. В работе применяются методы сравнения, аналогии, прогнозирования, обобщения и используются официальная статистика и документация (официальные доклады и аналитические материалы представителей систем образования Москвы, Лондона, Нью-Йорка).

Научная новизна исследования состоит в сравнительном анализе концептуальных подходов, принципов, процессов, определяющих эффективность моделей образовательных учреждений для крупных городов в России и мире.

**Практическая значимость** состоит в разработке методических рекомендаций (алгоритма по внедрению) по реструктуризации сети общеобразовательных учреждений в крупных городах.

Методологической основой исследования являются:

* Теория Глобального города (С. Сассен)
* Исследовательская работа «Как лучшие системы школьного образования продолжают совершенствоваться» (М. Муршед, Ч. Чийоке, М. Барбер)
* Стратегический и операционный маркетинг (Ж.Ж. Ламбен)
* Программа руководства преобразований компаний (Дж. П. Коттер)

**Нормативной базой** исследования являются:

* Программа «Столичного образования 2012-2016»[[6]](#footnote-6)
* Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования. 2013-2020»[[7]](#footnote-7)
* Программа Центра образовательной политики штата Нью-Йорк «Преобразование структуры школы в соответствии с программой «Ни одного ребенка без достойного образования»[[8]](#footnote-8)
* Государственная программа развития образования США «Путь к вершине»[[9]](#footnote-9)
* Государственные программы развития образования Великобритании «Превосходство в городах» и «Грант поощрения лидеров»[[10]](#footnote-10)
* Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. Развитие сети образовательных учреждений (Абанкина Т.В., Абанкина И.В., Баландина О.В., Сигалов С.В.)[[11]](#footnote-11)

Базой для исследования являются государственные реформы и программы развития США, Великобритании, России, которые вводились в системе образования с начала 2000-х.

В работе проводится сравнительный анализ процессов реформирования сетей образовательных учреждений, которые находятся:

* в период развития образования,
* в сложных социальных контекстах (в данном случае города-мегаполисы)
* в состоянии реструктуризации.

За основу анализа взяты страны США, Великобритания и Россия.

Необходимо определить условия, при которых происходят изменения и сфере общего образования, цель этих изменений и их результативность. Выбор стран обосновывается достаточно большим опытом (по сравнению с другими высокоразвитыми странами) в реформировании системы общего образования. Для анализа будут взяты крупные города-мегаполисы: Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Лондон и Москва. Эти города являются «глобальными финансовыми городами»[[12]](#footnote-12). Термин введен С. Сассен (Глобальный город.2001). Она характеризует эти города как «имеющие наиболее интернационализированную экономику и социальную структуру». По мнению Ю. Михайловой, проводящей анализ понятий «глобального города»- это «мегаполисы, имеющие огромную мирополитическую, микроэкономическую и внутригосударственную значимость и влияние в системе международных отношений в связи с тем, что с ними связано происхождение и развитие большинства ключевых глобальных процессов»[[13]](#footnote-13). На данный момент Москва не входит в первую десятку городов – финансовых центров в классификации глобальных финансовых центров мира, но перед ней стоит такая задача.

Основанием для сравнения реформ (изменений в системе образования) в этих городах послужили условия, которые влияют на социальную организацию этих городов (социально-политические, экономические), и то, что все эти города являются глобальными финансовыми центрами.

Показатели для сравнения:

численность населения;

значение и статусность для региона и страны;

количество мигрантов;

административное деление городов;

бюджет города выделяемого на одного жителя;

особенности транспортной системы;

среднее время в пути до работы. (Таблица 1)

Таблица 1.[[14]](#footnote-14)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Нью-Йорк** | **Лос-Анджелес** | **Лондон** | **Москва** |
| **Статус города** | Культурная, финансовая, деловая и информационная столица США | Крупнейший мировой культурный, научный, экономический, образовательный центр | Столица | Столица |
| **Общая численность населения (человек)** | 8 336 697 | 3 819 702 | 8 174 000 | 11 612 900 |
| **Численность агломерации** | 20 673 000 | 15 067 000 | 9 576 000 | 15 788 000 |
| **Административное деление** | 5 районов+3 округа | 88 районов | 32 муниципальных округов | 10 округов |
| **Численность мигрантов** | 3000000(данные 2008) | 2300000 (данные 2006) | 4700000 | Около 800 тыс. |
| **Бюджет города, выделяемый на одного жителя** | 8000$ | 6900$ | 7830$ | 4400$ |
| **Среднее время в пути до работы (мин)** | 42,9 | 33,4 | 44 | 42,5 |

Данное исследование может быть полезно для директоров школ, начальников муниципальных органов управления образованием с целью подготовки к внедрению и реализации новых реформ по улучшению эффективности образовательных систем городов-мегаполисов.

# Глава I. Сравнительный анализ реформ образовательных систем мегаполисов

## 1.1 Основные характеристики процесса реструктуризации

По данным исследования, проведенного консалтинговой компании «Эрнст энд Янг» в 2012 году среди коммерческих компаний, лидеров своих сегментов рынка, эффективное повышение показателей своей деятельности они видят в: создании добавленной стоимости, снижении или сокращении уровня затрат и снижении уровня рисков. В сфере образования одним из путей для организации эффективного существования образовательной организации, оптимизации бюджетных расходов, удовлетворения спроса населения на образовательную деятельность является процесс реструктуризации (реорганизации) образовательных учреждений. При этом процесс реорганизации может проходить по нескольким сценариям: внутренние изменения организационной структуры, слияние, присоединение. В настоящее время в рамках программы развития столичного образования идет процесс слияния и поглощения, создания крупных образовательных комплексов, в том числе с использованием моделей сетевого взаимодействия. Процесс укрупнения не является новшеством сферы образования и является сегодня одним из наиболее выраженных трендов современной экономики. Можно вспомнить самые известные в мире объединения - Стар Альянс, РАО ЕЭС, последнее нашумевшее слияние Роснефти и ТНК-BP и др. Как показала практика реализации этих процессов, этот подход требует очень взвешенного анализа, т.к. преимущества, полученные в тактическом периоде, могут обернуться серьезными негативными последствиями в стратегическом горизонте. Примером может служить объединение и последующее расформирование РАО ЕЭС России, приведшее к серьезным дополнительным издержкам для государства.

В бизнес-моделях процесс реструктуризации необходим, когда:

* Организация находится в кризисном состоянии
* Организация находится в удовлетворительном состоянии, но перспективы развития не видны или падает конкурентная способность организации
* Организация развивается быстро, происходит быстрое наращивание капитализации предприятия.

Целями реструктуризации является:

* Обеспечение дееспособности организации в краткосрочный период
* Восстановление конкурентной способности организации в долгосрочном периоде.

Основными направлениями реструктуризации можно назвать:

* Изменение стратегии
* Изменение организационной и правовой формы
* Изменение структуры и системы управления

Для разработки «маршрутной карты» изменений (реструктуризации) в бизнесе используют разные, известные инструменты анализа и диагностики. Например, матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы), модель GE/McKinsey, матрица жизненного цикла отрасли, Модель Shell/DPM и т.д.

Необходимо отметить, что технология проведения реструктуризации предприятия начинается с полного анализа ситуации.

Как правило, она состоит из четырех этапов:

1. Диагностика предприятия
2. Анализ и разработка концепции
3. Программа реструктуризации
4. Реализация программы реструктуризации

Еще одним известным инструментом трансформации компаний была разработана компанией Делойт Консалтинг (Deloitte Consulting LLC). Это восьми ступенчатая схема процесса преобразований.

Необходимо определить те условия, в которых будет происходить процесс преобразований системы образования в г. Москва. Проблеме развития больших городов посвящено достаточно много исследований. Ясно, что все процессы, которые свойственны агломерациям, в крупных городах происходят по гораздо более сложным механизмам, чем в малых населенных пунктах.

Концептуальное понимание проблем изменений в управленческих механизмах в различных сферах жизнедеятельности мегаполиса, в т.ч. в сфере образования, еще с начала 20 века и отражено в таких работах, как: «Эволюция городов» П.Геддес, 1915.

Значительный вклад в развитие понятия «глобальный город» вносит британский ученый П.Холл. Который в своей книге «Мировой город» в 1966 году дифференцировал города по набору и масштабу выполняемых их функций. Например, глобальные города могут являться местом «политического центра национального и мирового уровня», «местоположением политических, торговых, предпринимательских, общественных организаций». Или иметь «национальную или международную систему торговли и связи, а также банковскую, страховую и т.д.». Иметь мощную транспортную систему автомобильного, железнодорожного, авиа или морского сообщения. В итоге Холл называет ведущие моровые центры такие, как Лондон, Париж, Москва, Токио, Нью-Йорк. Определение «глобального города» в соответствии с исследованием П. Холла - это «Крупный город со сверхпропорциональной долей участия в сфере мировой политики, хозяйства, культуры и искусства»

В 2001 году С.Сассен в работе «Глобальный город Нью-Йорк, Лондон, Токио» дает современное определение «глобального города»- «центр, занимающий стратегическое положение в мировой экономике за счет концентрации функций управления и контроля, а также специализирующиеся в области профессиональных бизнес-услуг».[[15]](#footnote-15)

Очевидно, что большой город имеет сложную управленческую структуру. В 21 веке большинство стран (государств) пытаются сохранить контроль над большими городами, иначе неизбежна ситуация, когда крупные города могут выйти из под этого контроля. В 21 веке глобальный город развивается стремительнее, в сравнении с 20 веком. Он привлекает все больше и больше внутренних и внешних мигрантов, города увеличиваются в размерах, усложняется транспортная система города. Правительство государств «делают ставки» на такие города, как центры финансовой, политической, культурной и социальной активности. Именно поэтому, в таких городах может не работать схема управления, которая работала до этого или может быть эффективной и актуальной для небольшого города или сельской местности. Обобщив опыт реформ проводимых в городах для достижения этой цели, их можно систематизировать по основным направлениям: рост качества услуг населению, построение прозрачной схемы управления организациями, жесткая финансовая подотчетность.

В 21 веке целью системы образования является предвосхищение событий из-за его стремительности и непредсказуемости развитий технологий. Именно поэтому политические лидеры делают большую ставку на формирование системы образования, для того чтобы иметь возможность прогнозировать необходимое количество населения с определенным набором умений для конкретных задач в той или иной сфере в сроки необходимые в соответствии со стратегией развития государства. И в борьбе за такого жителя страны и государства, который нужен для развития и достижения конкретных целей и задач самого государства, начинается усиленное реформирование системы образования, чтобы она успевала за потребностями стремительно меняющегося мира. Майкл Фуллан в статье «Выбор ложных движущих сил для реформы целостной системы»[[16]](#footnote-16) называет основные составляющие для эффективной реализации реформ образования:

* «политические решения и действия, которые приводят к желаемым результатам внутри системы»
* «улучшения должны быть измеряемыми»
* «четко выстроена логическая цепочка: стратегия Х может привести к результату Y»

«Правильными двигателями реформы» для построения целостной системы образования (страны, штата, города, округа) по мнению автора, являются: построение потенциала, командная работа, педагогика и системные решения.

Если обратиться к опыту западных стран по усовершенствованию предоставляемых образовательных услуг населению, то здесь мы находим немало значимых и результативных программ развития образования и государственных законопроектов.

С конца 19-го века многие исследователи образования пытались построить систему школы, так чтобы она отвечала задачам современности и давала качественно отличное образование. За 20-ый век в Западных странах прошло немало образовательных реформ. Существует большое количество публикаций, исследований и научных работ на тему анализа результатов реформ и изменений в системах образования этих стран.

Пожалуй, самой обширной по анализу реформирования и улучшения школ в разных странах мира можно назвать работу Мона Муршеда, Чинези Чийоке и Майкла Барбера «Как лучшие системы школьного образования продолжают совершенствоваться»[[17]](#footnote-17) Основные вопросы исследования авторы называют: «Какие методы и при какой стартовой позиции позволят достичь результатов в оптимальный срок? Как «поднять планку и сократить отставание» для всех учащихся? Возможно ли создать топографическую карту, которая укажет дорогу образовательным системам, идущим по пути совершенствования? Какие аспекты совершенствования системы универсальны, а какие обусловлены контекстом?» Авторы представили анализ 20-ти действующих школьных систем мира. Для начала их разделили на две группы: «стабильно совершенствующиеся» и «многообещающее начало».

Таблица

Группа №1 сформирована с учетом анализа за пять лет о более существования системы и показывающая стабильно высокие результаты.

Группа № 2- это системы, которые начали свое реформирование недавно и уже добились значительных результатов.

Результатом анализа является определение для каждой системы места, в соответствии с ее состоянием («определением этапа совершенствования»): «от неудовлетворительного к удовлетворительному», «от удовлетворительного к хорошему», «от хорошего к очень хорошему» и «от очень хорошего к отличному». И, соответственно, групп мер воздействий необходимых для перехода из одного состояния в другое. Можно утверждать, что группа исследователей разработала базу данных мер воздействия для анализа различных школьных систем.

Притом, что существует богатый опыт западных стран в реформировании образования, который можно использовать для построения инновационной модели образования для Москвы, необходимо не забывать о тех российских условиях и реалиях, в которых мы существуем. За последнее десятилетие издано немало аналитических докладов на темы развития образования в России. В докладе «Российское образование-2020: модель образования для инновационной экономики» представлен анализ тенденций, которые позволяют ответить на вопрос «Как будет выглядеть система общего и дошкольного образования к 2020 г.?». Авторами которого являются ведущие специалисты в области образования: А.Е. Волков, Я.И. Кузьминов, И.М. Реморенко, Б.Л. Рудник, И.Д. Фрумин, Л.И. Якобсон. Они предполагают, что система дошкольного образования будет состоять из двух ступеней: «система раннего развития (от 0 до 3 лет)» и «предшкольное образование (от 4 до 6-ти лет)». При этом модель школьного образования, также будет представлена несколькими ступенями - школы для младших школьников, подростковая ступень и школа для юношей (старшая). «Профильное» обучение, скорее всего, спустится до «подростковой школы» повсеместно.

В России проблемой реструктуризации организации занимаются с конца 20 века. Но описан в основном опыт по реструктуризации сельских школ, по проекту Всемирного банка в Самарской обл., Ярославской обл., Тверской обл., Республике Чувашия и т.д. Например, И.В. Абанкина в своей статье «Пространственная организация сетей образовательных учреждений в современной России» представляет результаты исследования на основе анализа изменений в системе расселения России по регионам. И характеризует основные модели сетей социального обслуживания: ядерную, узловую, сотовую и ступенчатую. Автор называет условия, которые необходимы при работе по реструктуризации, это «соответствие региональным условиям и управляемость системы образования».

А.Г. Левинсон и О.И. Стучевская обращают внимание на социальные и экономические изменения образовательной сферы: «Необходимо учитывать, что действия по реструктуризации осуществляются на фоне серьезных трансформаций образовательной сферы, которые представляют собой не результат целенаправленных усилий ее руководства, но системную реакцию на изменение социальных и экономических условий ее функционирования. Здесь надо, прежде всего, отметить превращение профессионального, а частично и общего образования из социального блага в услугу и распространение платности образования в высшей, а отчасти и в средней школе»[[18]](#footnote-18).

Под моделью школьного образования понимается «совокупность субъектов (управляющих органов) и объектов управления, функциональных регламентов, методов, средств и мероприятий, направленных на проектирование, реализацию, обеспечение и поддержание такого уровня процессов, который соответствует требуемому потребителем качеству образования»[[19]](#footnote-19)

Модели школьного образования, которые использовались или используются в зарубежных странах, и реформы, проводимые последние 20 лет в области развития образования, можно разделить на две группы:

1. Реформы, направленные на рост качества знаний выпускников школ;
2. Реформы, направленные на улучшение финансовых показателей и социально-значимой для региона деятельности образовательного учреждения.

В переводе с английского «реструктуризация» означает - перестройка, изменение структуры чего-либо. Словарь терминов антикризисного управления трактует «реструктуризацию как структурную перестройку в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия путем применения механизмов реорганизации (разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций)».[[20]](#footnote-20)

Понятие «реструктуризации» мы будем понимать, как «комплексную процедуру (процесс) совершенствования бизнеса, позволяющая достичь различные цели»[[21]](#footnote-21).

Необходимо определить инструмент, при помощи которого можно будет подойти к вопросу «эффективности» деятельности учреждения. В период развития системы образования появилось большое количество публикаций и исследований посвященных понятию «эффективности». Как правило, его приравнивают к понятию «качество». Что такое «качественная» или «эффективная» школа?

Заметим, что понятие «эффективная школа» и «эффективная система образования» многими исследователями определяется как одно, и тоже. Чтобы не происходило в системе образования в целом, в городе, в округе это неизбежно отображается в самой школе, которая является непосредственным исполнителем государственного заказа. Сейчас, это называют «госзаданием». «Школа» имеет очень сложные механизмы управления и взаимодействия. Более того, это живой, постоянно меняющийся организм. При всей консервативности и закрытости русской школы, ей сейчас не удается сохранить только свою самобытность. Если она будет на этом настаивать, то попросту «умрет».

Для начала рассмотрим существующие определения понятия «эффективности».

Основное значение «эффективный» [лат. effectivus] – это, дающий определенный эффект, действенный.

Новый толково-словообразовательный словарь русского языка (Автор Т. Ф. Ефремова) трактует это понятие следующим образом:.

1) Соотносящийся по знач. с сущ.: эффект, связанный с ним.

2) Приводящий к нужным результатам; действенный.

3) а) Дающий наибольший эффект.

б) Предназначенный для выполнения полезной работы; производительный.

Экономический словарь трактует это понятие как «относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение»[[22]](#footnote-22).

Словарь практических терминов по менеджменту трактует «эффективность», как результативность организации, соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов. Сущность процесса увеличения эффективности организации состоит в повышении экономических результатов на каждую единицу затрат.[[23]](#footnote-23)

Обращаясь к фундаментальным исследованиям, мы видим, что оно трактуется по-разному.

Эффективность по Парето - уровень организации экономики, при котором:   
- уже невозможно осуществить какие-либо изменения в пользу одного лица либо группы лиц, не ухудшив положение другого лица либо группы лиц;   
- входные ресурсы используются наиболее эффективно (эффективность производства), а результат обеспечивает максимально возможную полезность для потребителей (эффективность распределения ресурсов).

Англичане Калдор и Хикс предложили альтернативный подход к определению эффективности - **принцип компенсации (критерии Калдора-Хикса)**, в соответствии с которым любые экономические изменения должны рассматриваться как повышающие эффективность только в том случае, если получатели выгоды гипотетически могут компенсировать потери оставшихся в проигрыше и все равно остаться в выигрыше. Если при этом проигравшим полностью выплачивается компенсация, то достигается оптимум Парето, а если не выплачивается (или выплачивается не полностью), то возникает ситуация квазиоптимума, т.е. наилучшего среди неоптимальных. В этом случае для достижения оптимума Парето государство может вмешаться, компенсируя убытки оставшихся в проигрыше и/или облагая налогом выигравших.

С позиции образования «эффективность образовательного учреждения (организации)» понимается, как уже говорилось выше, в рамках всей системы в целом. Например, в Уэльсе была разработана «рамка школьной эффективности»(2006-2007 год), согласно которой, ожидать эффективности только от отдельной взятой школы, в отдельности от системы в целом, нельзя. Так как системные изменения возможны, только при взаимодействии и согласований между всеми уровнями системы.



Майкл Фуллан сформулировал принцип успешной реализации реформ по улучшению качества образования «все три уровня и все организации, участвующие в процессе улучшения учебных достижений, держат в фокусе происходящее в классах»[[24]](#footnote-24)

Большинство западных исследователей под эффективностью учреждения понимают высокие показатели знаний выпускников школы и уровень удовлетворенности семей услугами школы.

Например, П. Мортимор, директор Педагогического института Лондонского университета, называет следующие «признаки эффективной школы:

* позитивное внутришкольное управление;
* позитивная культура обучения;
* высокие ожидания;
* консистентные методы обучения;
* ясно определенные права и обязанности учеников;
* кооперация между семьей и школой»[[25]](#footnote-25).

Определение эффективной школы для П. Мортимора - это «эффективная школа нацеленная на достижение наилучших образовательных результатов у максимального числа учеников, как в когнитивных, так и в прочих областях - независимо от социально-экономического положения их семей» Йи Конг в своем исследовании «Размер школьных округов, финансовое управление и образовательные результаты» вводит метод определения зависимости размера школьного округа и достигаемых результатов. По мнению американского исследователя, эффективность работы образовательного учреждения можно определить при помощи этой схемы:

Под «исходным состоянием» понимается те условия, в которых оказалась школа, т.е. так называемый «background». «Процесс работы» - имеется в виду финансовое управление и административное руководство. Академические достижения и вовлечения являются «результатом» работы школы.

Школьный округ

Школа

Департамент образования г. Москвы понимание «эффективности в образовании» излагает, через «Московский стандарт качества образования», принятый за основной инструмент оценки деятельности образовательных учреждений в столице в 2012 году. Он опирается на следующие показатели эффективной деятельности образовательного учреждения:

* результаты независимых экспертиз знаний учащихся образовательных учреждений;
* трансляция и востребованность опыта учреждения;
* наличие Грантов учащихся, педагогов, ОУ;
* доля внебюджетных и привлеченных средств;

эффективное использование материально-технических ресурсов.

Как видно из данного обзора понятия «эффективности», несмотря на широкое понятие «эффективности», все подходы учитывают ряд одинаковых показателей:

* Анализ показателей и условий, с которыми организация начинает участвовать в проекте
* Анализ степени соблюдения основных требований установленных местными органами управления или департаментами образования
* Результаты независимой экспертизы знаний учащихся
* Уровень удовлетворенности населения образовательными услугами округа или школы
* Степень вовлеченности школы в общественно-политическую жизнь муниципалитета или города.

## 1.2. Международный опыт проведения реформ реструктуризации образовательных учреждений в городах-мегаполисах

21 век принес много новых задач для всех существующих систем образования. Эти системы формировались под влиянием многих условий: экономических, геополитических и т.д. С середины 20-ого века до 80-х годов приоритетным направлением системы образования США было создание доступного образования для всех категорий граждан и борьба с расовой дискриминацией. После 1983 года и до настоящего времени главной целью программ по развитию образования является успеваемость учащихся.

Самая популярная программа развития образования в США на данный момент является «Путь к вершине» инициированная президентом США, Б. Обамой, в рамках закона от 17 февраля 2009 года, «Оздоровление и инвестирование американской экономики» № 111-5[[26]](#footnote-26).

Основная цель программы - «все выпускники должны продолжить свое образование в колледжах и других образовательных институтах», т.е. предоставить возможность каждому учащемуся, независимо от его расовой принадлежности и финансового положения, получить образования высокого уровня.

Приоритетными направлениями являются:

* Принятие стандартов и системы оценки учащихся, способных подготовить каждого учащегося к обучению в колледже и институте;
* Построение новой системы для измерения уровня успешности учащихся и студентов, а также системы, которая будет помогать и учителям и директорам улучшить их возможности преподавания;
* Развитие системы рекрутинга, награждения, поощрения лучших учителей и директоров, а также направление и перераспределение их в тех учреждениях, где их помощь необходима
* Активная работа государственных институтов с малоуспешными (неэффективными) школами

Для реализации задач была разработана система финансовых поддержек и грантов для школ, школьных округов и даже штатов, показавших наилучшие результаты. Денежные средства для осуществления программы развития образования распределялись на основе конкурса.

Критерии, по которым отбирались школы, имели определенные баллы.

Таблица № 2 [[27]](#footnote-27)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Общий показатель (фактор) | Критерий | Балл |
| Успех Штата | Трансляция Штатом целей и задач программы и других реформ в стране. Рост роли органов местного управления образования в этой работе. | 65 |
| Рост потенциала Штата. Закрепление и увеличение достижений. | 30 |
| Демонстрация значительного прогресса в результатах обучения и сокращение разрывов | 30 |
| Стандарт и система оценивания | Соответствие единым стандартам | 40 |
| Разработка и поддержка инициатив по улучшению уровня стандартов и качества оценки | 10 |
| Поддержка к переходу высококачественным оценкам | 20 |
| Базы данных и образовательная система управления Штатом | Разработка и функционирование системы баз данных образования штата для осуществления регулярного мониторинга | 24 |
| Использование баз данных для управления | 5 |
| Использования баз данных для улучшения качества обучения | 18 |
| Лучшие учителя и управленцы | Обеспечение широких возможностей для начинающих учителей и управленцев | 21 |
| Поддержка и поощрение учителей и управленцев, показавших высокие результаты работы | 58 |
| Равномерное распределение эффективных учителей и управленцев | 25 |
| Повышение эффективности программ подготовки учителей и управленцев | 14 |
| Оказание эффективной поддержки учителям и управленцам | 20 |
| Поддержка школ с низкими показателями эффективности | Работа со школами, показывающими низкий результат | 40 |
| Внедрение в управление такими школами со стороны системы образования штата | 10 |
| Критерии общего отбора | Бюджетирование образования в Штате находится в приоритете | 10 |
| Обеспечение условий для функционирования и поддержки чартерных школ и других инновационных площадок | 40 |
| Демонстрация других условий осуществления 5реформы образования | 5 |

Школам, желающим получить бюджетные средства в рамках программы, предлагается одна из возможных моделей развития. В том случае, если все перечисленные показатели окажутся на низком уровне, то к школе могут быть предприняты серьезные «агрессивные» стратегии, т.е. изменение направления функционирования и реорганизация.

Таблица №3

|  |  |
| --- | --- |
| **Модель** | **Требования** |
| Трансформация | Замена директора, замена 50% коллектива, обязательства по выполнению широкого спектра действий по изменению управления школой и стратегий профессионального развития коллектива |
| Переворот | Замена директора, обязательства по выполнению широкого спектра действий по созданию новой системы оценки деятельности директора и учителей, результаты которой влияют на оплату труда |
| Новый старт | Школа переходит в иную организационно-правовую форму, становится чартерной школой, либо отдается в управление другой внешней организации |
| Закрытие | Школа закрывается. Учащиеся распределяются по другим школам |

Результаты этой программы по распределению грантов представлены в таблице № 4

Таблица № 4

|  |  |
| --- | --- |
| **Модель** | **% Выбравших** |
| Трансформация | 71 |
| Переворот | 21 |
| Новый старт | 5 |
| Закрытие | 3 |

Пожалуй, одним из самых масштабных направленных на решение задач по увеличению эффективности деятельности школ в США за последние десять лет, является законопроект под названием «Ни одного отстающего ребенка», который реализует систему поддержек школ и учащихся. Стоит отметить, что система государственных публичных школ города Нью-Йорка считается одной из самых крупных в США, она охватывает более одного миллиона учащихся. Все школы города объединены по округам, которых всего 32. 22 из которых (данные 2008 года) включены в проект «Ни одного отстающего ребенка». Что составляет 71 % от общего числа школ города. С 2002 года система государственных (публичных) школ Нью-Йорка вовлечена в серию реформ, включая изменения в стандартах для начальной школы, создание новой системы отчетности, смена руководящего состава в округах с предоставлением им большей свободы, но с увеличением ответственности и обязательств, увеличением количества «чартерных школ». При этом часть школ была полностью закрыта, в основном это были школы с большим количеством учащихся, и открыты новые школы, но с небольшим количеством контингента.

Самой обширной и продолжительной стратегией по увеличению эффективности деятельности образовательного учреждения является процесс сокращения количества школ, их укрупнение, объединение в более крупные организации и сокращение административного состава. По мнению Национального исследовательского центра образовательной политики США, процесс объединения школ и округов в США начался с 1931 года. На данный момент в публичном докладе февраля 2011 года приводят следующие цифры по сокращению количества школ[[28]](#footnote-28)

Диаграмма № 1

Следует сказать, что процесс сокращения, слияния учреждений присутствует как инструмент во многих стратегиях усовершенствования систем образования. При этом процессе можно решить не только задачу экономической эффективности, но и как отмечают многие западные исследователи повысить разнообразие услуг для семей и вариативность обучения для учащихся. На данный момент в США существуют и государственные (паблик) школы с достаточно небольшим количеством учащихся и школы, где насчитывается до 5000 тысяч учеников. Как правило, речь идет не о школах в крупных городах, а о сетях образовательных учреждений в малых городах или вообще в сельской местности. Но здесь необходимо отметить, что в США зачастую под понятием школы понимается «школьный округ», который в действительности может состоять даже из десятка школ, начальной, средней, старшей школы. При этом они могут располагаться на достаточно большом расстоянии друг от друга, и во главе управления такой школой будет управляющий совет. При этом нельзя не учитывать главную цель образовательной деятельности - это образовательные результаты учащихся. Именно об этом говорит в своей научной работе Йи Конг «Размер школьных округов, финансовое управление и образовательные результаты».

Исследование посвящено изучению и сравнению эффективности крупных школ (школьных округов) и небольших школ (школьных округов), а также определению влияния размера школьного округа на эффективность школ.

Исследование основано на изучении опыта ряда штатов США по укрупнению школ и школьных округов. За основу взяты работы американских исследователей за период середины 20-ого века до начала 21-ого. Исследование основывается на поиске взаимодействия (нахождения закономерностей) между размером школы или размером школьного округа с экономической эффективности, качества предоставляемых образовательных услуг, вариативности предоставляемых услуг, успешности образовательных результатов учащихся. Ключевыми индикаторами были выбраны следующие позиции: финансовая эффективность учреждения, эффективные менеджмент, успеваемость учащихся. Исследователь Йи Конг разделил 267 Школьных округа на две группы: большие школьные округа (больших городов) и маленькие школьные округа (в маленьких городах или сельской местности). Далее он сравнивал их по нескольким показателям: характеристики общего фона, в котором находится округ, его финансовая характеристика, уровень компетентности административного состава (глав школьных округов), достижения учащихся.

При этом каждая позиция, также основывалась на определенных показателях, учитывающихся в исследовании.

Характеристика общего фона определялась по следующим позициям:

* % учащихся их семей с низким доходом
* % эмигрантов
* Количество школ входящих в школьный округ
* Общее число учащихся в школьном округе

Второй показатель учитывал как много и, каким образом, тратят деньги школьные округа:

* Общие расходы на образование (текущие расходы, расходы на одного учащегося)
* Как распределяются расходы (учебные расходы, расходы на другие виды деятельности, расходы неучебную деятельность)

Третий показатель основывается на следующих позициях:

* Кадровый состав (количество сотрудников специалистов образования, количество сотрудников отделов сопровождения образовательного процесса)
* Образовательные ресурсы (технические характеристики, библиотека)
* Возможности профессионального развития для персонала
* Программы обучения (основные академические программы, программы сопровождения)

И, четвертый показатель:

* Достижения учащихся в национальных тестах для поступления в колледжи и институты США
* Академические достижения учащихся (уровень посещения занятий и дисциплины, количество учащихся, не закончивших обучение и т.д.)

. Автор исследования приходит к выводу, что в первую очередь политики и чиновники системы образования стремятся объединять школы в более крупные «консолидации» для экономической эффективности и эффективного управления этими школами, а не лидеры самих школ. Результаты исследования, показывают незначительную разницу между школами в составе крупных школьных округов от школ в более мелких объединениях. Например, расходы на одного учащегося.

Таблица № 5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Большой школьный округ | Маленький школьный округ |
| Расходы на одного учащегося | $6,606.14 | $6,723.47 |
| Распределение расходов | 65 %- учебная деятельность  33 % сопровождение  2 % неучебная деятельность | |

При этом уровень образовательных достижений учащихся в целом не зависит от размера школьного округа.

Но данное исследование выявило также ряд характерных признаков социального характера, что, скорее всего, характерно только для штата Пенсильвания, в котором проводилось исследование. Количество семей с низким доходом больше в составе небольших школьных округов. Что влечет для них более ограниченные возможности в ресурсах для самообразования этих учащихся. Хотя меньшее количество учащихся в округе, школе и классе способствует более близкому контакту ученика и учителя, что гораздо положительнее сказывается на посещаемости, дисциплине, урочных образовательных результатах.

Таблица № 6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Большой школьный округ | Маленький школьный округ |
| % учащихся их семей с низким доходом | 22.64 | 30.55 |
| Количество школ входящих в школьный округ | 7,02 | 3,26 |
| Общее число учащихся в школьном округе (в среднем) | 3.929 учащихся | 1472 учащихся |

Но состав эмигрантов и неанглоговорящих учащихся в процентном соотношении больше в более крупных округах.

Таблица № 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Большой школьный округ | Маленький школьный округ |
| % учащихся их семей с низким доходом | 22.64 | 30.55 |
| % эмигранты | 2,61 | 1.44 |
| Общие расходы на образование | $25,964,892.67 | $9,885,182.19. |
| Кадровый состав | Практически не показал разницы между округами |  |
| Образовательные ресурсы |  | Чем меньше учащихся, тем более эффективна работа учителя |

Автор исследования приходит к выводу о том, что объединения школ в разные консолидации необходимы тогда, когда составляющая внешней и внутренней среды школ нуждается в дополнительных ресурсах со стороны других образовательных учреждений. Более того, он упоминает, что некоторые малые школьные округа, когда им было необходимо, создавали и объединялись в более крупные. В то же время автор считает, что под каждый отдельный случай необходима своя программа реструктуризации и программа развития и взаимодействия внутри одного школьного округа.

Из анализа реформирования и реструктуризации школ Нью-Йорка видно, что на развитие и изменение школы влияют:

* Государственные программы по улучшению качества образования и доступности услуг населению;
* Понимание администрации школы в необходимости проведения изменений.

Для наиболее эффективного проведения реформирования школ Нью-Йорка и их поддержания в инновациях создаются гранты, организации и информационные ресурсы, которые обеспечивают эту поддержку. Школы объединены в школьные округа, которые внутри создают многочисленные горизонтальные связи.

Схема

**Ассоциации учителей**

**Ресурсы для школьных округов**

**Нормативная документация**

**База данных профессионального развития**

**Ресурсы для учителей**

**База данныхкадров**

**Ресурсы для лидеров**

**Государственная (паблик) школа**

**Чартерная школа**

**Информационная среда**

**Общие национальные стандарты**

**Рейтинг учителей и лидеров школ**

**Ассоциации поддержки реализации реформ**

**Система Грантов**

Общим в стратегиях и подходах к развитию образования в США и Великобритании является стремление департаментов образования и следовательских институтов найти подход для каждой школы или округа, прежде чем принимать «категоричные» меры.

В Англии с конца 20-ого века Департамент образования вводит одновременно две программы развития «Лучшее в городах» и «Зоны активного действия». Программа «Лучшее в городах» была разработана специально для городов, работающих в сложных социальных контекстах, в том числе и больших мегаполисах. Основные цели программы:

* Повысить рост учебных результатов
* Предоставить всем учащимся равные возможности в образовании
* Укрепить и развить образовательную и воспитательную систему через взаимодействие образовательных учреждений.

Основные положения программы:

* Каждый ребенок - одарен, и он должен знать об этом
* Разнообразие предоставляемых услуг городскому населению, все образовательные потребности должны быть удовлетворены
* Школы, работающие во взаимодействии друг с другом, могут добиться большего для каждого ученика.

Согласно этой программе, школам, участвующим в ней, необходимо провести следующие изменения в управлении и организации процесса обучения:

* **Создание системы наставничества для учащихся**. Роль наставника заключается в том, чтобы помочь учащимся преодолеть существующие учебные, социальные или психологические барьеры, которые мешают им достичь максимально возможного результата. Одним из показателей эффективности работы наставника, кроме учебных результатов, может также считаться уменьшение количества учащихся исключенных из школы, например, из-за плохой посещаемости. Наставник – это «посредник» между школой, директором, учителями и семьей.
* **Поддержка одаренных и талантливых детей**. Предоставить возможность одаренным и талантливым детям широкого доступа к ресурсам школы: многообразные программы и материально-технические ресурсы. Обучение учителей работать с такими детьми. Развитие сетевого взаимодействия школ и обобщения опыта и ресурсов школы в работе с такими детьми.
* **Взаимодействие с центрами поддержки обучения** «**Learning Support Units».** Речь идет о взаимодействии местных органов управления образования, школами и подобными центрами. Центры обеспечивают партнерскую поддержку школам по многим направлениям: поддержка школ, готовых сотрудничать с центрами, помощь в мониторингах деятельности школы на разных уровнях управления; подготовка и переподготовка учителей; индивидуальная работа с детьми, которые по каким-либо причинам неуспешны в школе; дополнительная подготовка учащихся, как индивидуально, так и в группах и т.д.

Программа «Зоны активного действия» является частью программы «Лучшее в городах». Основным направлением данной программы является повышения качества и доступа к образованию для школ, располагающихся в неблагополучных районах. Основана эта программа на сознании сообщества и партнерских отношений между школами, местными органами власти в области образования, бизнес организациями и другими учебными учреждениями, такими как колледжи и институты. Целью партнерских отношений является объединение ресурсов всех школ, и перераспределение их в ту «зону», где это необходимо. Под «ресурсами» понимается: программы обучения, как основного образования, так и дополнительного, а также программы сопровождения (например, сопровождение детей с особыми потребностями), педагогических состав каждой школы, материально-техническое оснащение школ.

«Зоны активного действия» организованы следующим образом.

Каждая зона имеет «центр активности», в который входят представители школ, члены попечительского совета, члены органов местного управления и т.д. Каждый такой центр создает план мероприятий по развитию сотрудничества между школами, который должен быть согласован с департаментом образования. Глава «центра активности» выбирается из директоров одной из школ, входящих в состав «Зоны активного действия». Важно отметить, что лидер (глава «зоны») был именно менеджером-стратегом. Его задача координировать действия всех школ. Срок функционирования такой «зоны» от 3-х до 5-ти лет, в зависимости от целей и задач, которые себе ставит каждое объединение.

Схема

**Школа В**

**Бизнес организация**

**Школа А**

**Колледж**

**ШколаС**

**Центр поддержки обучения**

Еще одной из популярных программ развития образования Великобритании является «Грант для поощрения лидеров».

Целью программы является:

* Ускорить процесс освоения новых образовательных стандартов ученика на всех ступенях обучения
* Поддержать школы-лидеров, дающих стабильные высокие результаты своих учащихся
* Стимулировать сотрудничество между школами, для улучшения качества образования и удовлетворения запроса, как для ребенка и его семьи, так и для государства.

Грант может быть использован на развитие, как одной школы, так и на развитие совместной деятельности нескольких школ. Одним из главных критериев предоставления Гранта - это наличие четких измеряемых целей и задач, и понимание того, как они будут достигнуты этими школами.

Программа оценивания деятельности школ осуществлялась в три этапа:

* Оценка учебных достижений учащихся
* Оценка эффективности руководства
* Выявление сильных и слабых сторон школы

После глубоко анализа этих трех показателей школы были определены по каждому из них в группы.

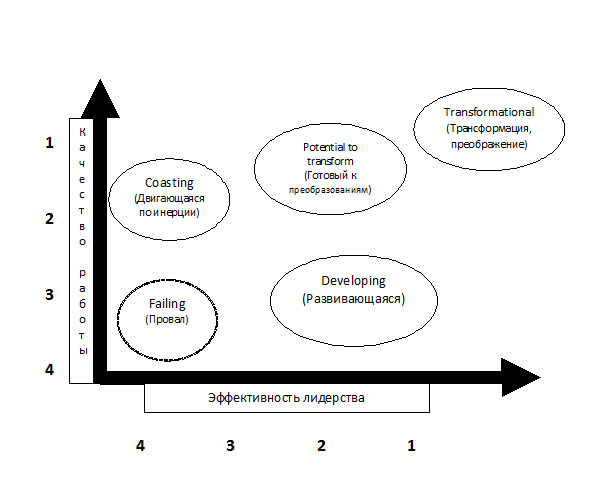
Схема № 1 Оценка учебных достижений учащихся:

Схема № 2

Оценка эффективности руководства

Далее используя эти две оценки, школы были распределены в диаграмме № 2.

Диаграмма № 2



Эта диаграмма позволяет найти некий баланс между результатами «качества обученности учащихся» и «эффективности лидерства» с тем, как эти факторы могут повлиять на школьные объединения, и способствовать улучшению показателей для других школ, менее эффективных.

Таблица № 8

|  |  |
| --- | --- |
| Трансформационная группа | * Укрепление собственных позиций, для достижения еще более высоких результатов * Организация работы более опытных сотрудников с сотрудниками, не имеющими такой опыт или квалификацию * Организация профессионального сообщества на местном (районом) или городском уровне, а также его координирование * Создавать объединения для помощи слабым школам |
| Инертная группа | * Участие в работе школьных объединений * Повышение квалификации для своего педагогического коллектива * Осуществление регулярных мониторингов обученности   учащихся   * Участие в учительских сообществах * Создание системы поощрений для эффективных учителей |
| Провал | * Замена неэффективного руководства школа * Замена управляющего совета школы на временный исполнительский совет * Закрытие школы и перевод учащихся в другие |

Проведенный анализ международного опыта проведения реформ реструктуризации образовательных учреждений в городах-мегаполисах позволяет сделать ряд выводов. Во-первых, подтверждается предположение автора о достаточно глубокой проработанности этой проблемы в крупных мегаполисах США и Великобритании. Данный опыт может быть применим при проведении образовательной реформы в ЦАО Москвы, т.к. по многим исходным параметрам условия схожи. К примеру, основным движущим фактором реструктуризации образовательных учреждений в крупных мегаполисах США и Великобритании является достижение трех основных задач: достижения равенства между разными категориями граждан в получении качественного образования, повышения уровня обученности учащихся и достижение экономической эффективности в управлении образовательными организациями. Т.е. фактически, это задачи аналогичные тем, которые поставлены перед московским образованием. Во-вторых, ни одна из проанализированных моделей реструктуризации не может быть заимствована полностью в качестве шаблона, однако многое из опыта зарубежных коллег (управленческие решения, схемы внедрения инновация и формы взаимодействия и т.д.) можно применить в зависимости от целей, задач. Москва, как мегаполис, начинает сталкиваться с рядом проблем, которые в той или иной степени уже решены в крупных городах США и Великобритании, к примеру, проблема увеличивающегося количества эмигрантов. Другим важным выводом, необходимо отметить, что международный опыт показывает, эффективная реструктуризация образовательных комплексов далеко не всегда заключается именно в слиянии и укрупнении образовательных комплексов, и этот вопрос сильно зависит от разных факторов, которые необходимо принимать во внимание при принятии управленческого решения о слиянии и укрупнении школ.

## 1.3. Опыт проведения реструктуризации систем образования в регионах России

В России первые шаги по реструктуризации сети учреждений образования были сделаны в регионах. Обусловлено это негативной динамикой демографических показателей, тенденцией расселением, организационно-экономическими изменениями. С конца 80-х годов прошлого столетия отмечалась резкая негативная динамика демографических показателей в селах и малых городах. Хотя ряд исследователей и социологов утверждают, что количество «мельчайших» сел начало расти с середины 20 века. В 2001 году выходит постановление Российского Правительства № 871 «О реструктуризации сети общеобразовательных учреждений, расположенных в сельской местности»[[29]](#footnote-29).

Концепция реструктуризации сельских школ основывается на «увеличении разнообразия сети за счет дифференциации образовательных учреждений по типам и видам, а также их интеграции в образовательные объединения (комплексы)».[[30]](#footnote-30) В эксперименте участвовали 18 регионов России: Республика Адыгея, Республика Саха (Якутия), Чувашская республика, Краснодарский край, Красноярский край, Белгородская область, Владимирская область, Ленинградская область, Московская область, Новгородская область, Новосибирская область, Нижегородская область, Новосибирская область, Орловская область, Псковская область, Ростовская область, Смоленская область, Самарская область, Ярославская область. В зависимости от условий к каждому региону применялась модель реструктуризации.

И. В. Абанкина в статье «Пространственная организация сетей образовательных учреждений в современной России»[[31]](#footnote-31) утверждает, что эффективное проведение процесса реструктуризации сети образовательных учреждений возможна при интеграции образовательных структур с учреждениями культуры, спорта, и других социальных объектов. На процесс реструктуризации и формирование сетей образовательных учреждений оказывают влияние «социально-культурные традиции, исторические и социально-климатические особенности». И.В. Абанкина называет основные модели «пространственной организации сети»- ядерная, узловая, сотовая и ступенчатая. Ядерную и узловую модель относят к дескриптивным моделям, а сотовую и ступенчатую к нормативным моделям. Автор дает основные признаки этих моделей.

Таблица № 9

|  |  |
| --- | --- |
| Модель | Признаки |
| Ядерная | * Устойчивая * Социально-экономическая эффективность (при условии правильно рассчитанных издержек оказания услуги к издержкам доступа) |
| Узловая | * Оптимизирует социальное обслуживание |
| Сотовая | * Обеспечивает услуги стандартного качества |
| Узловая | * Равномерное размещение учреждений низового уровня |

Схемы практического применения данных моделей представлены ниже.[[32]](#footnote-32)

Схема «Ядерной модели»

Схема «Узловой модели»

Схема «Сотовой модели»

Схема «Ступенчатой модели»



В основном эксперимент опирался на следующие ключевые позиции:

* Создание базисных учебных школ
* Организация работы передвижных учебных лабораторий, дистанционной формы работы
* Интеграцию и кооперацию образовательных учреждений разных ступеней и дополнительного образования
* Развитие сетевой организации образовательного процесса.

В ходе эксперимента были выявлены несколько «перспективных»[[33]](#footnote-33) моделей взаимодействия школ:

* базовая (опорная школа) с сетью филиалов;
* передвижная учебная лаборатория;
* социокультурный комплекс;
* профильная сельская школа;
* ассоциация образовательных учреждений;
* ресурсный центр.

Рассмотрим основные принципы и различия в этих моделях.

Таблица № 10

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Модель | Основные признаки (характеристики) | Условия эффективной реализации |
| Базовая (опорная школа) с сетью филиалов | Высокая концентрация материально-технических, финансовых, кадровых, управленческих ресурсов.  Методический и ресурсный центр внутрирайонного уровня.  Выезд учителей по скользящему графику в филиалы.  Осуществляется подвоз учащихся, организация временного проживания.  Принцип **Школьного округа**. | Правильно смоделированное, построение и функционирование базовая опорная школа, которая служит «фундаментов» для развития сети в целом, с учетом условий (социально-экономических, территориальных и т.д.).  Базовая школа является главным, системно интегрирующим элементом.  Деятельность базовой школы должна быть методически обоснованной, полностью обеспечена кадровыми, технологическими и материально-финансовыми ресурсами. |
| Передвижная учебная лаборатория | Закреплена за крупным образовательных учреждением.  Специально разработанных график работы на договорной основе с самостоятельно-юридическими школами.  Организация учебного процесса через блочно-модульную систему.  Контроль со стороны территориальной службы и базовой школы. | Финансовые вложения на первом этапе с расчетом экономической выгоды в перспективе (приобретение транспортных средств и др. оборудования)  Разработка методических рекомендаций и нормативно-правового обеспечения. |
| Социокультурный комплекс | Помимо общеобразовательных учреждений включает в себя музыкальные школы, спортивные клубы, учреждения дополнительного образования, культуры, спорта, здравоохранения. |  |
| Профильная сельская школа | Модель реализуется через другие модели реструктуризации, такие как: базовая школа и ее филиалы, ресурсный центр, школы с профильными классами, организация разновозрастных классов и т.д.  Допускается сочетание нескольких моделей одновременно. | Возможность эффективного функционирования школы определяется возможностями самой школы (кадровые, материально-технические ресурсы и т.д.) |
| Ассоциация образовательных учреждений | Добровольное и свободное объединение.  Сетевое (горизонтальное) партнерство.  Совместное использование ресурсов, таких как: педагогические кадры, учебное оборудование, методические разработки, спортивных площадок и спортинвентаря и т.д.  В ассоциацию могут входить не только школы, но и профессиональные училища. | Школы должны находиться недалеко друг от друга.  Необходимо поэтапное правовое оформление сетевого взаимодействия.  Четкий план взаимодействия. |
| Ресурсный центр | Предназначен для решения тех проблем, которые не может решить Базовая школа.  Обеспечивает доступ к глобальным информационным ресурсам.  Позволяет создать систему дистанционного обучения, а также |  |

Авторы эксперимента говорят о высокой вариативности этих моделей, что позволяет их использовать с различной степенью модификаций в зависимости от среды. При этом необходимо помнить о главной цели подобных изменений - «обеспечение оптимальных условий для полноценного воспитания, образования и социализации детей и взрослых…».

Исследователи предлагают для обеспечения доступности качественных государственных и муниципальных услуг переход:

* «От ступенчатой к узловой модели организации сети
* От пешеходной к транспортной доступности
* От отраслевого к территориально-отраслевому управлению
* От ведомственных к интегрированным учреждениям»[[34]](#footnote-34)

Здесь авторы их классифицируют в три принципиально разные стратегии партнерства.

Первая стратегия «Вертикаль»- организация работы образовательных центров и социокультурных комплексов, которые являются одним юридическим лицом с подразделениями (филиалами). Модель «Базовой школы».

Вторая стратегия называется «Горизонталь»- формирование ассоциации образовательных учреждений и социокультурных организаций. Функции распределены между разными юридическими лицами. Модель «Ассоциации».

Третья стратегия «Синтез»- объединение организаций разного подведомственного типа: школы, дома культуры, спортивные клубы, учреждения здравоохранения и т.д.

Таблица№ 11

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия | Возможности | Угрозы |
| «Вертикаль» | * Концентрация ресурсов * Дополнительные финансовые средства * Создание новых образовательных моделей и педагогических технологий | * Эффективность деятельности строго зависит от моделирования системы * Разработаны нормативные документы только для школ находящихся в одном муниципалитете * Изменение должностей сотрудников (например: директор станет зам. директором) |
| «Горизонталь» | * Объединение интеллектуальных и методических ресурсов, совместное образовательное пространство | * Требуется разработка нормативно-финансовых документов по взаимодействию учреждений * Рост бюджетных средств |
| «Синтез» | * Интеграция ресурсов всех учреждений на базе учреждения образования * Повышение разнообразия образовательных и воспитательных программ | * Рост бюджетных средств |

По результатам эксперимента была выявлена основная модель реструктуризации для регионов, в котором проводился эксперимент. Это Базовая (опорная) школа с сетью филиалов.

Эксперимент показал, что для успешной реализации данной модели необходимо соблюдать следующие принципы:

* «оптимальное территориальное размещение и своевременная доставка учащихся;
* гарантийность качества обучения (более высокого в сравнении с другими школами района);
* свобода выбора учащимися и их родителями классов и профиля обучения;
* наличие целевой программы развития (стратегические линия и главные цели процессов развития школы должны быть реализованы через 3-5 лет;
* соблюдение преемственности социально-образовательной деятельности и ее филиалов»[[35]](#footnote-35).

Решение о реорганизации школ муниципалитета принимается органами местного самоуправления, предварительно проанализировав ситуацию в районе: специфики местной системы образования, вариативных моделях ее реформирования, разработка концепции реформирования с конкретными целями и ланом реализации поставленных задач. Необходимо также понимать сроки реструктуризации, схему и порядок финансирования.

На основе опыта реструктуризации систем образования в регионах России, можно сделать вывод, что региональный опыт нельзя полностью транслировать на реформу системы образования в мегаполисе, т.к. условия в которых она функционирует сильно отличаются от региональных. Тем не менее, некоторые элементы данных моделей можно успешно использовать при построении эффективной системы образования в Москве.

## 1.4. Условия эффективного реформирования системы образования в городах-мегаполисах (по результатам анализа)

Анализ процессов реформирования (реструктуризации) позволяет определить условия эффективного реформирования системы образования.

Прежде всего, необходимо отметить, что все рассматриваемые подходы к реформированию системы образования, направлены на достижение следующих целей:

* повысить доступность качественного образования;
* повысить экономическую эффективность бюджетных организаций.

Реструктуризация системы образования, является лишь инструментом для достижения поставленных задач, а не «самоцель».

Анализ выявил необходимые условия для реализации эффективного процесса реструктуризации:

* Реструктуризация организаций требует комплексного подхода.
* Понимание организаторами изменений, того что это системные изменения.
* Реструктуризацию следует проводить в том случае, если это обусловлено целями и задачами развития организации.
* Соотнесение целей и задач реформирования с возможностями (ресурсами) региона (района) который планируется реформировать.
* Использование наработанной практики, а также потенциала всех частей реструктурируемой сети.
* Четкое понимание базовых понятий процесса реструктуризации всеми участниками преобразований.

Выделим общие подходы к процессу реструктуризации по результатам анализа:

* Анализ ситуации и понимание необходимости в изменениях
* Проработка всех возможных вариантов (моделей) реструктуризации (если вообще такова требуется)
* Разработка уникальной (единственной для каждого случая) модели взаимодействия новой интегрированной сети
* Развитие горизонтальных связей между организациями, сотрудничество с которыми, будет способствовать взаимовыгодному росту и развитию
* Как правило, смена руководства организации (назначение совершенно нового человека на эту должность)
* Выработка стратегии (программы) развития администрацией с четкими целями и задачами, а также измеряемыми индикаторами, которые возможно реализовать в течение 3-5 лет
* Поддержка и развитие кадрового состава организации

## 1.5. Выводы

Сравнительный анализ международного опыта реформ образовательных систем мегаполисов, а также анализ опыта внедрения экспериментальных моделей в российских регионах позволили ответить решить важные задачи, поставленные перед исследованием.

Во-первых, это позволило провести сопоставительный анализ западных реформ и подходов к их реализации направленных на развитие и повышение эффективности государственных услуг населению в сфере общего образования. В результате удалось подтвердить предположение автора о достаточно глубокой проработанности этой проблемы в крупных мегаполисах США и Великобритании, а также выявить основные тенденции в направлении реформ образования, проводимых в этих странах. Кроме того анализ позволил выявить и определить те составляющие, которые влияют на процесс реструктуризации школы, а также представить возможные модели взаимодействия и определить составляющие, которые необходимы при проведении таких реформ.

Во-вторых, анализ позволил решить задачу изучения возможности применения (заимствования) западного опыта по построению эффективных моделей общеобразовательных учреждений, при условии совпадения стартовых возможностей и факторов. В результате проведенного анализа совершенно очевидно, что данный опыт может быть применим при проведении образовательной реформы в ЦАО Москвы, т.к. по многие исходные параметры совпадают. Опираясь на опыт департаментов образования Лондона и Нью-Йорка, можно установить тот факт, что ведущими целями в реформировании являются повышение доступности образования всем категориям граждан и улучшение его качества. Что является одной из приоритетных задач и у Московского департамента образования и в программе развития образования города Москвы.

Основными подходами к достижению эффективного результата функционирования школы реформаторы этих программ можно объединить по трем направлениям:

• Создание необходимых условий для учащихся

• Поддержка и развитие талантливых учителей и эффективных менеджеров

• Создание объединений на разных уровнях взаимодействия школ- административных организаций - попечительских советов (родительской общественности)- различных институтов дополнительного образования и центров развития детей- колледжей и институтов.

Кроме того анализ показывает, что ни одна из проанализированных моделей реструктуризации, как западных, так и российских регионов, не может быть заимствована полностью в качестве шаблона. Тем не менее, многое из опыта и зарубежных, и российских коллег можно применить в зависимости от целей, задач и особенностей в конкретных аспектах. К примеру, Москва, как мегаполис, начинает сталкиваться с рядом проблем, которые в той или иной степени уже решены в крупных городах США и Великобритании, к примеру, проблема увеличивающегося количества эмигрантов, и поэтому опыт решения этих проблем может быть очень полезным. При этом если с точки зрения постановки целей, для Москвы больше подходит британский подход, то с организационной точки зрения – американский. Другим примером, может служить объединение образовательных учреждений в ЦАО, таким образом, что отдельные учреждения образовательного комплекса становятся настолько территориально распределенными, что наиболее эффективной моделью будет модель реструктуризации для регионов, разработанная в результате эксперимента, т.е. базовая (опорная) школа с сетью филиалов. Т.е. анализ подтверждает, что можно частично заимствовать опыт проведенных реформ в зависимости от конкретных условий, а не распространять модель слияния и укрупнения на все образовательные учреждения города.

И главное, в результате анализа удалось определить условия эффективного реформирования системы образования в городах-мегаполисах (по результатам анализа), описанные в п.4 данной главы.

# Глава II. Особенности современного состояния процесса реструктуризации ЦАО, г. Москвы

## 2.1. Особенности процесса реструктуризации сети общеобразовательных учреждений ЦАО, г. Москвы

Центрально административный округ г. Москвы характеризуется, прежде всего, высокой концентрацией офисных зданий и соответственно сравнительно небольшим количеством местных жителей.

Таблица №[[36]](#footnote-36)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Округ | Численность жителей (тыс. чел.) | Округ | Численность жителей (тыс. чел.) |
| Центральный | **701** | Юго-западный | 1177 |
| Северный | 900 | Западный | 1058 |
| Северо-восточный | 1108 | Северо-западный | 800 |
| Восточный | 1384 | Зеленоград | 217 |
| Юго-восточный | 1142 | Новомосковский | 22 |
| Южный | 1573 | Троицкий | 37,6 |

При этом здесь сосредоточены здания социально-культурной сферы (театры, музеи, библиотеки), также располагаются ведущие ВУЗы страны и колледжи.

Портрет жителя центрального округа за последние 15 лет достаточно серьезно изменился. Так как еще в середине 90-х годов прошлого столетия, здесь находились мануфактуры, заводы, которые сейчас выведены за пределы округа. Множество коммуналок были расселены. Соответственно численность населения ЦАО резко сократилось. С точки зрения системы образования, то «собственных» учащихся в округе становится с каждым годом все меньше. Но в школы центрального округа учащиеся приезжают со всех районов столицы. Во-первых, многие семьи, получив новые квартиры, в новых районах, предпочитают обучать своих детей в школах, хорошо им известных. Вторая причина, работая в центре, удобно контролировать и сопровождать своего ребенка до школы и после нее. Третья, многие родители, хотят, чтобы их дети учились в школах, с низким процентом учащихся-эмигрантов.

Школы, детские сады между собой не взаимодействовали вообще или мало уделяли этому внимание. Сейчас для решения поставленных задач они должны научиться выстраивать горизонтальные связи.

В сентябре 2013 года 123 общеобразовательных учреждения центральном округе открыли свои двери для учащихся, из них:

Количественным итогом реорганизации школьного образования города Москвы за 2012 год можно считать следующее: к началу 2012-2013 учебного года было реорганизовано 684 учебных заведения в 255 образовательных комплекса. [[37]](#footnote-37) Этот процесс еще продолжается.

На сегодняшний момент в округе уже образовалось достаточно большое количество образовательных комплексов. За основной принцип образования этих комплексов принята пешая доступность зданий друг от друга. Сценарий появления идеи необходимости таких преобразований развивается по двум основным направлениям:

1. Объединение «сверху», когда из двух близко расположенных школ одна приходит к кризису и вторая, более успешная, берет ее под свой номер, своим филиалом.
2. Объединение по инициативе «снизу», когда несколько директоров приходят к соглашению, что им необходимо объединить ресурсы всех учреждений, назначают главного по взаимно договоренности.

За основу определения эффективности реструктуризации в подобных комплексах на первом этапе реформирования была использована модель Дена С. Коэна[[38]](#footnote-38).

Цель исследования - определить уровень готовности к переменам ряда коллективов школ, после первого этапа его проведения. В исследование вошли три образованных комплекса.

Комплекс № 1- общеобразовательная школа + общеобразовательная школа + два дошкольных учреждения (начало функционирование комплекса сентябрь 2013)

Комплекс № 2 – общеобразовательная школа + школа с углубленным изучением английского языка + лицей с экономическими классами + лицей с классами биолого-химического направления и классами (телевидение) + три дошкольных учреждения (процесс запуска комплекса еще не завершен, но готовы все необходимые документы)

Комплекс № 3- семь психолого-педагогических центров ( коррекции, сопровождение, медико-психолого-педагогической комиссии, центров развития малышей). (комплекс существует 1,5 года)

Анализ анкетирования показал, что формирование и подготовка к изменениям в структуре не проводилась. При этом изменения в их условиях работы происходят довольно часто.

Эти изменения, по мнению опрашиваемых, коснулись:

Более 50 % опрошенных не считают, что эти изменения были необходимы для развития их организации:

При этом педагоги не заметили сильных изменений в своей профессиональной деятельности, а также в объеме работы.

Необходимо отметить, что в целом сотрудники реорганизованных учреждений неудовлетворенны изменениями и не готовы участвовать в подобных в дальнейшем.

Следуя восьмиэтапной схеме Джона П. Коттера описанной в книге «Впереди перемен», необходимо провести анализ готовности коллективов к переменам. Инструменты разработанные Деном С. Коэном позволяют нам это сделать в нашем исследовании. Для этого мы использовали два разных инструмента. Анкета с ранжированными ответами и вопросы без предлагаемых ответов. Результаты первой анкеты показаны в диаграмме:

Красная линия показывает уровень, по которому оценивается готовность коллективов к изменениям. Как мы видим, ни один из коллективов не набрал нужное количество баллов. Т.е. первый этап – «Создания необходимого организационного климата дл перемен» уже упущен. Организации не думают как одно единое целое, о том, что им необходимо меняться. Хотя если мы проанализируем ответы каждого участника анкетирования в отдельности, то увидим, что ряд из них достигают даже 90 баллов, а у некоторых не добирается даже до 25. Что свидетельствует о том, что администрация этих организаций может опираться на тех сотрудников, которые понимают важность изменений, и использовать это в продвижении и привлечении всех сотрудников к активному участию.

Анализ анкет без предлагаемых ответов показал следующие проблемные зоны[[39]](#footnote-39):

* Высокий уровень тревожности коллективов
* Непоследовательность действий со стороны администрации организации и других вышестоящих органов
* Недостаток информации в происходящих изменениях
* Неуверенность в доведении реформы до логического конца, как следствие пассивная позиция

Результатом проведенной реструктуризации большинство опрошенных считают:

* «Потерей некоторого количества контингента» в том числе «одаренных детей»
* «Потерей высококвалифицированного персонала»
* «Недовольными родителями»
* «Уменьшение эффективности работы организации»

Как уже говорилось выше, к любым видам трансформации организации необходим комплексный подход. Анализируя изменения, происходящие в системе образования центрального округа, можно обозначить ряд проблем, которые мешают эффективному существованию и развитию.

Основные проблемные зоны вновь созданных комплексов состоят в следующем:

* Образовательная система города Москвы, в частности ЦАО, слишком консервативна. Педагогические коллективы не готовы принимать изменения и участвовать в них. Учителя предпочитают занимать «пережидающую» позицию.

Администрация школ принимает участие в инновационных изменениях только лишь из-за понимания того, что это требование руководства (Департамента Образования), а не важная составляющая часть развития организации.

* Отсутствует системный поход к преобразованиям, программы развития организации с целевыми индикаторами. Цели и задачи появляются у школьных комплексов после реорганизации. Другими словами комплексы создаются ради комплексов, а не создание новых организаций для решения конкретных целей и задач.
* Отсутствуют необходимые организации (базы, площадки, программы) необходимые для подготовки кадров для работы в новых условиях (как для администрации, так и педагогов).

## 2.2 Рекомендации по повышению эффективности процесса реструктуризации для ЦАО

Целью данного исследования является анализ существующих подходов к процессу реформирования системы образования, в частности к подходам реструктуризации общеобразовательных учреждений.

Исследование показало, что все современные города-мегаполисы, имеют сложную организационную культуру взаимодействия учреждений. Данный вывод основам на теории «Глобального города». Что требует особо тщательной подготовки к изменениям в особо сложных социальных сферах, таких как образование, медицина и т.д.

Для достижения целей и задач процесса реформирования образовательных учреждений в городе Москва нельзя не учитывать опыт зарубежных стран, в частности США и Великобритании. Так как они имеют богатый опыт в реформировании и организации сетевого взаимодействия общеобразовательных учреждений в крупных городах.

Для проведения эффективной реструктуризации необходимо:

* Управленческие решения необходимо принимать только после глубокого анализа деятельности организаций и из всех ресурсов.
* Организация своевременной поддержки и оказание помощи администрации школ, в процессе реструктуризации (юридических консультаций, консультаций по экономическим вопросам), как на вертикальном, так и на горизонтальном уровне взаимодействия.
* Своевременная, доступная информация для всех участников проведения реформ, в том числе для педагогов.
* Создание горизонтальных связей для педагогов, профессиональных сообществ и центров поддержки педагогов.

Проведенный в работе анализ показал, что имеется достаточно большой как международный, так и отечественный опыт проведения реструктуризации, который можно использовать при создании эффективной модели для ЦАО. Анализ также показал, что нельзя шаблонно переносить те или иные модели реструктуризации, но можно анализируя совпадения базовых факторов, условий, целей, задач в тех или иных условиях, использовать заимствованные модели реструктуризации систем образования или отельные их элементы, уже имеющие успешную реализацию. Что подтверждает гипотезу автора. При этом необходимо отметить, что с точки зрения постановки целей, для Москвы может больше подходить опыт одной модели, а с организационной точки зрения – другой, с точки зрения других параметров – третий. В таблице сведены результаты зарубежных и российских моделей реструктуризации, анализ которых был проведен в данной работе в главе I, и выделены шрифтом те элементы, на которые автор считает необходимым обратить внимание при построении системы образования в ЦАО.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название проекта** | **Путь к вершине** | **Ни одного отстающего ребенка** | **Лучшее в городах** | **Зоны активного действия** | **Грант поощрения лидеров** | **Программа развития образования г. Москвы** |
| Цель | **Обеспечить качественным образованием всех учащихся** | Улучшение качества образования в начальных и средних школах  Обеспечение гарантий того, что ни один ребенок не будет учиться в слабой школе | Улучшение образовательных результатов учащихся  Развить систему взаимоотношений между школами  и другими организациями  **Обеспечение равных возможностей к качественному образованию всем учащимся** | **Повышение качества и доступа к образованию для школ, располагающихся в неблагополучных районах** | Внедрение новых образовательных стандартов  Поддержать школы, которые дают стабильно высокие образовательные результаты  Развить систему взаимодействия школ | Создание условий для формирования личности обучающихся и воспитанников в обществе  **Обеспечение доступности образования**  Обеспечение эффективности управления системой образования |
| Основные механизмы внедрения, управления | Строгие единые стандарты и система оценивания  Поиск, сохранение и обучение эффективного учителя и менеджмента школы  Построение информационных систем, позволяющих улучшить образовательные успехи учащихся  Вовлечение в программу школ с низкими показателями обучения | Развитие системы «Грантов поощрений школ» | Система наставничества  **Поддержка талантливых детей**  Развитие взаимодействия с центрами обучения | **Развитие партнерских отношений школа - органы местного управления - колледжи - бизнес-организации**  **Объединение и перераспределение общих ресурсов «Зоны активного действия»** | Четкая система оценки деятельности школы по трем показателям: учебные результаты, деятельность руководства, SWOT-анализ учреждения  Четкий механизм (схема) действий для изменений показателей | Комплексное  развитие ОУ  Внедрение  новых стандартов  Использование интеллектуальных, социокультурных, физкультурно-спортивных ресурсов города |

Таким образом, сравнительная таблица показывает наиболее схожие цели и подходы к ее реализации для модели ЦАО, г. Москвы.

# Заключение

В заключении необходимо отметить ряд доказанных временем и опытом многих стран фактов. **Во-первых**, процессы изменений в системах различных сфер деятельности человека всегда болезненны. Но при этом ведущие мировые исследователи (И. Адизес, М. Фуллан и др.) считают этот этап в развитие организации **необходимым**. Образовательная система г. Москвы нуждается в подобных кризисных ситуациях для того, что бы в ее жизненном цикле появился новый виток. **Во-вторых**, мы очень часто переживаем два разных состояния восприятия инноваций. Первое-это категорическое неприятие всего нового, и второе - «всепоглощающая очарованность» процессом, и как следствие слишком быстрые, резкие, необдуманные решения. Для сложной системы губительным будет, как первое, так и второе состояние. **В-третьих**, потенциал у города Москвы, и отдельных округов достаточно высокий для успешной реализации таких реформ. Но необходимо помнить, что для сложной системы, которая функционирует в «сложном социальном контексте», требуется больше времени для прохождения всех этапов преобразований.

Очевидно, что универсальной модели не существует, и простого решения не найти. И каждая образовательная система во многом уникальна и требует индивидуального подхода к ее формированию. Тем не менее, нельзя пренебрегать уже существующим и наработанным опытом.

# Библиография

1. Закон об образовании Российской Федерации, от 29 декабря 2012 года, № 273
2. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013-2020гг
3. Государственная программа города Москвы на среднесрочный период (2012-2016гг.) «Развитие образования города Москвы (« Столичное образования»)»
4. Абанкина И.В. Проблема основной школы и система расселения России.// Вопросы образования.-2005.-№2.- с.2-19
5. Абанкина И.В. Пространственная организация сетей образовательных учреждений в современной России// Вопросы образования.-2007.-№1.- с.175-202
6. Беляков С.А. Модернизация образования в России: совершенствование управления.- М.: Макс Пресс, 2009.- 437 с.
7. Волков А.Е., Кузьминов Я.И., Реморенко И.М., Рудник Б.Л., Фрумин И.Д., Якобсон Л.И. Российское образование 2020: Модель образования для инновационной экономики.// Вопросы образования.-2008.-№1.- с.32-64
8. Выравнивание шансов детей на качественное образование: Сборник материалов// Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. — М.: Изд. дом ВШЭ, 2012. — с. 208

Глобальный город: теория и реальность. Под ред. Н.А. Слуки. // М.:ООО «Аванглион», 2007. —С. 243

1. Зиньковский К.В. Исследование механизмов проведения реформы крупных социальных систем на примере системы общего образования.// Вопросы образования.-2008.-№3.- с.145
2. Журавлева Л.В. Эффективная образовательная среда: опыт Европы и США.// Вопросы образования.-2006.-№3.- с.291-299
3. Константиновский Д.Л., Вахштайн В.С., Куракин Д.Ю., Рощина Я.М. Доступность качественного общего образования в России: возможности и ограничения// Вопросы образования.-2006.-№2-с.186-202
4. Коттер П. Дж. Впереди перемен (пер. с англ. Успенский А.)// М.: Олимп-бизнес, 2007.- С. 256
5. Коэн С. Д. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании. (пер. с англ.) - М.: Олимп-бизнес, 2007.- С. 320
6. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг (пер. с англ. Под. Ред. В.Б. Колчанова)- СПб:Питер,2007- С.801

Левинсон А., Стучевская О. Новые процессы в образовании как сигнал о новых  процессах  в  обществе // Вестник  общественного  мнения. 2004.  № 2 (70). С. 61—69

1. Михайлов А.В. Опыт применения перспективных моделей реструктуризации сети образовательных учреждений в Республике Карелия.// Вопросы образования.-2007.-№1.- с.156-167
2. Мясников В.А., Найденова Н.Н., Тагунова И.А. Образование в глобальном измерении. Монография.//М.: ИТИПРАО.-2009, с. 512
3. Михайлова Ю. А. Место глобального города в мировой экономической системе//Экономика и управление.-2010.-№11.- с. 53-56
4. Пинская М.А., Косарецкий С.Г., Фрумин И.Д. Школы, эффективно работающие в сложный социальных контекстах.// Вопросы образования.-2011.-№4-с.148-177
5. Райзенберг Б.А, Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.- Инфра-М.-2010, с. 512
6. Сассен С. Глобальный город Нью-Йорк, Лондон, Токио.// Под ред. Слуки Н.А. -М.: ООО "Аванглион", 2007, с. 9-27
7. Стучевская О.И., Левинсон А.Г. Школа и ее реструктуризация.// Вопросы образования.-2006.-№3.- с.254-267
8. Райзенберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.- Инфра. - М.-2010, с 512
9. Ушаков К. М. Ресурсы управления школьной организацией. М.: Сентябрь, 2000-C. 143

Управление качеством образования современной школы (методические материалы)//автор - состав. Покасов В.Ф., к.и.н. Ставрополь: СКИРО ПК и ПРО, 2012. –145с

1. Учебное пособие для студентов ВУЗов "Менеджмент" / Под ред. Ю.А. Цыпкина - М.: ЮНИТИ, 2001
2. Фрумин И.Д. Основные подходы к проблеме равенства образовательных возможностей//Вопросы образования.-2006.-№2-с. 5-23
3. Фрумин И.Д. , Поляруш П.П. Частно-государственное партнерство в образовании: уроки международного опыта//Вопросы образования.-2008.-№2-с. 73-107
4. Фуллан М. Выбор ложных движущих сил для реформы целостной системы (пер. с англ. А. Пинской) // Вопросы образования.-2011.-№4-с. 79-104
5. Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании - М.: Просвещение, 2006.- 272 с.
6. Ainscow M. Improving Urban Schools: Leadership and Collaboration. Open University, Press, 2006
7. Duncombe W, Yinger J. (2001) Does school district consolidation cut cost? Working paper №33 Center of policy research Syracuse University, New York
8. Gross N., Giacquinta J.B., Bernstein M. (1971) Implementing organizational innovations. A sociological analysis of planned educational change. London
9. J.Gronberg T., W. Jansen D., Taylor L., Booker K. (2004) School outcomes and school cost: the cost function approach. Texas A&M University
10. Helser P., Simidlan J. (2011) The new 3-R’s: reducing, restructuring, redesigning. School board association. New York.
11. Howley C., Johnson J., Petrie J. Consolidation of school and districts: what the research says and what it means. Ohoi University, 2011
12. Machin St., McNally S. Meghir C.(2006)Resources and Standards in Urban Schools. Center of economic and education, London
13. Mourshed M., Chinezi C., Barber M. (2010) How the world’s most improved school systems keep getting better. McKinsey & Co, London
14. Scott C., Kelleher M., Dufflin E. (2009) Differentiating or simplifying: transforming school restructuring under No child left behind. Center of education policy. Washington.
15. Sassen S. The Global City: New York, London, Tokyo (2001). Princeton U.P.

**Приложения**

**Приложение № 1**

**«Ощущают ли люди необходимость перемен?»- инструмент оценки Д.С. Коэна**

Наша организация должна изменить свои методы работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 7% |
| 2 |  | 21% |
| 3 |  | 12% |
| 4 |  | 28% |
| 5 |  | 16% |
| 6 |  | 16% |

Мой отдел (моя кафедра, методическое объединение и т.д.) должен изменить свои методы работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 16% |
| 2 |  | 14% |
| 3 |  | 26% |
| 4 |  | 24% |
| 5 |  | 5% |
| 6 |  | 16% |

Я должен изменить свои методы работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 11% |
| 2 |  | 25% |
| 3 |  | 26% |
| 4 |  | 16% |
| 5 |  | 12% |
| 6 |  | 11% |

Руководство нашей организации, похоже, настроено на немедленные преобразовани

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 16% |
| 2 |  | 10% |
| 3 |  | 17% |
| 4 |  | 14% |
| 5 |  | 22% |
| 6 |  | 21% |

Чтобы быть впереди, мы должны меняться

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 3% |
| 2 |  | 9% |
| 3 |  | 10% |
| 4 |  | 33% |
| 5 |  | 22% |
| 6 |  | 22% |

Мы не сможем сохранить лидерство, продолжая работать по старинке

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 10% |
| 2 |  | 16% |
| 3 |  | 10% |
| 4 |  | 26% |
| 5 |  | 19% |
| 6 |  | 19% |

Стремясь повысить мотивацию людей в процессе преобразований, руководители полагаются не только на продуманное обоснование необходимости перемен

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 5% |
| 2 |  | 7% |
| 3 |  | 7% |
| 4 |  | 35% |
| 5 |  | 23% |
| 6 |  | 23% |

Руководители действительно принимают участие в руководстве программой преобразований

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 2% |
| 2 |  | 2% |
| 3 |  | 11% |
| 4 |  | 14% |
| 5 |  | 32% |
| 6 |  | 39% |

Руководители привели убедительные доказательства того, что нам необходимо меняться

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 13% |
| 2 |  | 11% |
| 3 |  | 14% |
| 4 |  | 21% |
| 5 |  | 18% |
| 6 |  | 23% |

Руководители поделились с нами информацией из внешних источников, подтверждающей необходимость перемен

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 9% |
| 2 |  | 5% |
| 3 |  | 10% |
| 4 |  | 19% |
| 5 |  | 29% |
| 6 |  | 28% |

Руководители достаточно разбираются в моей работе, чтобы посоветовать мне изменить методы деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 22% |
| 2 |  | 14% |
| 3 |  | 17% |
| 4 |  | 14% |
| 5 |  | 22% |
| 6 |  | 10% |

В прошлом подобные программы преобразований уже приносили успех нашей организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 26% |
| 2 |  | 22% |
| 3 |  | 21% |
| 4 |  | 12% |
| 5 |  | 12% |
| 6 |  | 7% |

В нашей организации изменения идут на пользу сотрудникам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 8 | 14% |
| 2 | 14 | 25% |
| 3 | 15 | 26% |
| 4 | 11 | 19% |
| 5 | 7 | 12% |
| 6 | 2 | 4% |

Я думаю, что эти преобразования пойдут мне на пользу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 14% |
| 2 |  | 19% |
| 3 |  | 22% |
| 4 |  | 19% |
| 5 |  | 17% |
| 6 |  | 9% |

Руководители нашли время, чтобы разъяснить необходимость преобразований, прежде чем приступить к их проведению

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | 9% |
| 2 |  | 12% |
| 3 |  | 16% |
| 4 |  | 22% |
| 5 |  | 16% |
| 6 |  | 26% |

**Приложение №2**

**«Обратная связь без предлагаемых ответов»- инструмент оценки Д.С. Коэна**

**Какие недостатки в работе вашей организации были?**

отсутствие "открытости", отсутствие электронного документооборота. Затруднена передача профессионального опыта в процессе реорганизации Мои коллеги - думающие, интересующиеся, честные профессионалы, занимающие активную жизненную позицию. У нас не было недостатков, мы были и остаёмся жизнеспособной упрямой командой единомышленников. Много бумажной работы, отчетов мелкие Затруднена передача прошлого практического опыта работы в процессе реорганизации Несвоевременное ведение документации, был непонятен алгоритм взаимодействия с клиентами: кто это делает - сам специалист или администратор? руководство - огромное количество документов для заполнения, графиков, планов и прочее. По несколько раз одно и то же. На это тратится много времени. Это говорит о недоверии администрации к сотрудникам. Поэтому и сотрудники не могут в полной мере доверять администрации - задания, мероприятия, на которые опять же тратится время, а потом нет выхлопа (обсуждения платных услуг много много раз, заполнение резюме и фотографирование для сайта, прошёл год, никуда это не пригодилось) не было затруднена передача прошлого профессионального практического опыта работы организации в процессе реорганизации Формализм, некомпетентность руководства. Излишнее напряжение (прессинг) со стороны администрации не замечала Отсутствие возможности профессионального развития специалистов внутри организации Жесткая формализация содержания деятельности Предметное обучение в начальной школе Недостаточная оплата труда Несущественные никаких Видимо назрело время перемен Недостаточное внимание уделялось работе с одаренными детьми Были сложности с организацией внутренней логистики, если так можно сказать, ведением единой документации на ребенка и отслеживанием её потока. МАЛЕНЬКИЙ НАБОР ДЕТЕЙ отсутствие четкого регламента работы и единого инструментария не вижу Непоследовательность Недостаток информации о переменах в системе образования РФ не знаю не могу вспомнить ни одного До реорганизации - небольшое количество детей. После реорганизации - большая нагрузка, демотивация сотрудников, отсутствие скоординированных действий администрации, отсутствие возможности получить рекомендации по работе с конкретным ребенком, разобщенность сотрудников.

**Чем вы можете это доказать?**

не могу Это отразилось на поведении учащихся - наличие документов - факты - Сама и писала отчеты и заполняла документы количество выпускников Д\С было больше, нежели приходящие дети в 1 -й класс Привлечь свидетелей :) каждый специалист работал как мог, с помощью тех знай которые были и не развивался К сожалению, не могу. Коллектив не готов к переменам из-за отсутствия четкого представления о том, что его ждет Затрудняюсь ответить Сотрудники радостно шли на работу, крайне редко увольнялись, Центр был известен (анализ родительских форумов) как один из лучших реабилитационных центров в городе. Каждый год начинали какой-то новый проект, принимали активное участие в жизни профессиональных сообществ, директора Центра и некоторых сотрудников приглашали на всевозможные тематические конференции, сотрудники активно издавали свои работы и т.д. Люди относились к помещению как к своему воторому дому, нередко на личные средства закупали оборудование, занимались интерьером. Смешной вопрос \_\_\_ Результаты нашей работы известны любому сотруднику образовательного учреждения, находящегося на территории ЦАО. А возможно, и за его пределами. Имена наших коллег стали брендами от образования. Я горжусь тем, что мне довелось работать с ними в одной команде. нормальными условиями труда Изредка возникающими ситуациями, когда не получалось найти индивидуальную карту на ребенка. нет До сих пор лично не знакома с большинством сотрудников из других территорий, инструкции от разных представителей администрации могут не совпадать. это факты не требующие доказательства. От специалистов требуют большого количества приёмов, при этом не направляют детей к специалистам в должном объёме и значительно ограничивают количество приёмов в рамках курса. стабильностью своей работы затрудняюсь ответить Личными ощущениями Отсутствие победителей олимпиад городского и всероссийского уровня, небольшое количество победителей различных конкурсов. Многие коллеги делятся, что ощущают психо-эмоционального напряжение, тревожность. 30 приемов в неделю у психолога приведёт к несомненному профессиональному выгоранию или к формализму в работе. из опыта работы Школа успешно проходила аттестацию и аккредитацию, занимала лидирующие места в рейтингах это не требует доказательств

**Кто ваши основные конкуренты на рынке образовательных услуг?**

лицеи и гимназии Детские сады, имеющие опыт работы с детьми-инвалидами и детьми с ОВЗ Коммерческие и некомерческий организации дополнительного развития. Такие же школы Коммерческие организации (психологические центры), предоставляющие высоко профессиональные услуги в детской и семейной психотерапии. лицеи Частные образовательные центры Платные детские центры Психологическая служба на базе ДОУ и СОШ коммерческие организации, оказывающие аналогичные услуги. Их довольно немного. - частные психологи, логопеды, дефектологи - центры в других округах - организации в нашем округе, которые могут выполнять схожие функции возможно другие средние образовательные учреждения психологическая служба на базах оу Школы округа детские центры Центры Специализированные школы профильные лицеи и гимназии Лицеи нет Частные центры. коммерческие психологические центры. Подобной организации нет в нашем округе. Их особо не было. К нам стояла очередь из клиентов, сейчас почти у всех недобор. детские центры, гимназии округа Лидирующих школ много другие ГБОУ Психологическая служба на базе учреждения другие образовательные учреждения.

**Как вы выглядите по сравнению с ними?**

на уровне выгодно Высокая тревога, как следствие, текучесть кадров. укрупнение учреждения, появление новых сотрудников, смена руководства стабильно выигрываем в том что есть много территорий по всему округу, проигрываем в низкой мотивации/реже квалификации специалистов Положительно - государственная организация может внушать больше доверия, чем "фирмы-однодневки". Негативно - в обществе присутствует общее негативное предвзятое отношение к государственным организациям. Выигрышно у нас бесплатные услуги на среднем уровне Периодический уход компетентных сотрудников, не удерживаются ценные сотрудники, рост контингента школ, рост категории детей, с которыми работает наш Центр, шаговая доступность, бесплатные и одновременно качественные услуги, высоко профессиональные сотрудники. Рост качества предоставляемых образовательных услуг - мы солиднее и у нас большой ресурс уменьшение контингента школы стабильность кадрового состава, длительность наблюдения нет Шикарно Достойно и профессионально. Мы и после реорганизации остались востребованными. уменьшение (стабильное маленькое количество детей - 2-3 класса Все сильнее и сильнее отстаем. Ужесточились правила приема: необходимо пройти комиссию, которую родители часто не хотят проходить, особенно если не планируют заниматься в Центре - их интересует консультация одного конкретного специалиста, это стало невозможно. Отсутствие однопрофильных консилиумов, что приводит к невозможности решения сложных ситуаций. Все сложнее начинать новые проекты. Постоянный контроль, ограниченность в графике, ограниченность во времени пребывания на работе - а вся подготовка к работе делалась обычно после работы: раньше мы могли сидеть ночью, готовясь к группам или после семинаров. Люди все больше относятся к работе как к месту отбывания наказания - отпахал и ушел. Никакого желания и сил что-либо делать, кроме отрабатывать часы нет. Очень неплохо:контингент школы в целом сохраняется, текучесть кадров отсутствует, результаты итоговой аттестации положительные Рост контингента, создание многопрофильного комплекса в процессе активного развития и становления Непонятна позиция внутри самой системы Центра - кто мы? мы занимаемся образованием или все-таки деятельность психолога у нас тоже востребована? В процессе активного развития В процессе становления Вполне достойно, при том, что учим всех, нет конкурсного отбора Более профессионально Рост контингента школы сейчас не знаю

**Какие ошибки, неудачи и упущенные возможности нанесли вред вашей организации?**

участие в олимпиадах Возможно, целый год предметного обучения в начальной школе Формальный подход руководства к работе психолога приведёт к развалу организации. - реклама, качество образования - ЕГЭ, уровень учителей Вся проводящаяся реорганизация! Недостаток рекламы, листовок и т.д., несвоевременное начало работы ПМПК, была возможность интенсивнее работать в августе. Не знаю Реорганизация психологической службы Затрудняюсь ответить Позиция руководства, ориентированная на превращение настоящих профессионалов в исполнителей чужого заказа и на жёсткие рамки, ограничивающие нашу свободу передвижения, действий и мыслей. Вплоть до запрета находиться на территории Центра после 20.30 вечера. Кому и когда мешала чашка кофе, выпитая после работы на кухне вместе с дорогими людьми??? это просто была реорганизация стремление родителей к анонимности Чрезмерная формализация деятельности (вместо приоритетности сути процесса); крайне неудобный график работы (вместо создания комфортных рабочих условий); чрезмерная нагрузка (увеличение рабочих часов); постоянные угрозы (вместо уговоров, "поглаживаний"); практически полное отсутствие эмоциональной поддержки; постоянное подчеркивние незначительности каждого члена коллектива (вместо того, чтобы подчеркивать его важность); противопоставление руководителей основному коллективу (вместо присоединения). реабилитационный теплый доброжелательный центр превращают в школу или поликлинику: Центр перестает быть местом жизни и становится проходным пунктом: все по звонку, все строем, никакого тепла, просто отработка часов. Ограничение видов и форм услуг - делает весь спектр услуг однобоким, однообразным, скучным. не знаю что квалифицировать как вред Предметное обучение в начальной школе нет этот вопрос вне зоны моей компетенции Вне зоны моей компетенции затрудняюсь ответить Сокращение количества невероятно компетентных сотрудников, вызывает опасения и сомнения текущая универсализация программ - все-таки одной из составляющей профессиональной позиции специалиста является его авторское видение, а также профессиональное мировоззрение, сформированное в рамках работы в его подходе. Никакие резкое увеличение кол-ва приёмов, отказ от работы с семьями не из ЦАО, а из других округов Долгое отсутствие возможности введения платных услуг. Вопрос вне зоны моей компетенции - уход сотрудников, профессионалов - ощущение угрозы для тех, кто остался. нет ощущения ценности каждого сотрудника - участие в большом количестве проектов и желание охватить как можно больше, от чего снижается эффективность основной деятельности не знаю Несколько пластов работы, на которые есть запрос, но они сейчас слабо реализуется или не реализуется вовсе (формы работы с родителями, ранним возрастом, будущими мамами, развивающие занятия)

**Во что они обошлись Вашей организации?**

- рост тревоги среди сотрудников - текучесть кадров Дезорганизация классов (в определенной степени), недовольство родителей и учителей. Отсутствие постоянного психолога в школе и как следствие отсутствие квалифицированной психологической поддержки у детей и родителей нет критериев для оценки - меньше детей - меньше денег ? Не знаю В потерю некоторой части контингента родителей Потерей более чем 50 процентов персонала. Людей, повторюсь, достойных и любящих свою работу. Большое количество людей ненавидит эту работу, постоянно разговоры о желании уйти. Затрудняюсь ответить Пока ещё не вечер, ещё обойдётся. нет Произошла реорганизация Отсутствие дополнительной прибыли и рекламы затрудняюсь ответить потеря одаренных детей снижение количества детей не знаю Потерей клиентов, уменьшение эффективности, две трети сотрудников увольняются причем самые лучшие, недовольство родителей, физический и моральный износ сотрудников! Недостаток количества детей в работе Серьезных ошибок не было Пока непонятно

**Откуда это известно?**

Из разговоров и фактов. бюджет Список сотрудников - это открытая информация. это очевидно Здравый смысл + логика. - от коллектива Исходя из профессиональных знаний правил сеттинга в работе психолога. - ? Это гипотеза \_\_\_\_\_\_\_ Не знаю Никаких изменений замечено не было Затрудняюсь ответить мнение учителей и родителей нет это не известно нет ответа затрудняюсь ответить Эти проблемы обсуждались в коллективе от родителей, от коллег. Данные графиков специалистов, статистика беседы с родителями ------------------------------ Уже реорганизовались -- не знаю Работаю здесь и все это видно

Какие рыночные тенденции обуславливают необходимость преобразований?

переход на другую систему финансирования переход на платное обучение Школа приравнена к другим организациям, оказывающим услуги населению: чем выше уровень услуг, тем больше денег Спрос на коррекционную помощь растёт. Новый федеральный государственный образовательный стандарт. Закон об образовании Сокращение бюджетного финансирования госучреждений, необходимость перехода к платным услугам, высокая конкуренция - Безответственность государства. нехватка педагогических кадров, низкая заинтересованность родителей в том, что происходит вшколе Изменение политики ДО гМ в связи с дефицитом бюджета и личным мнением руководителя департамента. экономия финансов за счёт количества педагогов и качества их работы Желание семьи обучать проблемного ребенка вместе с нормативно-развивающимися детьми в рамках инклюзивного образования. реструктуризация ОУ, расширение видов платных услуг Жизнь в современном обществе Преобразование системы образования в сферу услуг экономим бюджет Экономия бюджетных средств, глобализация Переход на новую систему финансирования голосование ногами никаких затрудняюсь ответить сокращение числа "управленцев" деньги следуют за детьми совершенствование системы предоставления услуг населению Меняется контингент обучающихся в школе, под него возникают новые запросы к центрам-сопровождения. Непонятно - экономия нехватка рабочих со средне специальным образованием не знаю изменение всей системы

Какие тенденции развития отрасли обуславливают необходимость преобразований?

предоставление всего спектра образовательных услуг населению не вижу развития отрасли Объединение ОУ в комплексы, изменение закона об образовании Объединение ОУ в комплексы, новые ВГОСы. Изменения в законе об образовании Высокая конкурентная среда на рынке предоставляемых услуг изменения заказа услуг Глобализация. Образование учебных комплексов как попытка удовлетворить образовательные запросы населения - сокращение финансирования на бесплатное образование создание в городе комплексов объединение оу в комплексы, новые ФГОСы (в том числе дошкольного образования), изменения в законе об образовании Изменение политики ДО гМ в связи с дефицитом бюджета и личным мнением руководителя департамента. экзамены Затрудняюсь ответить Индививидуальный подход, возможность выбора образовательного учреждения - новые законы Названа следующая причина: сделать равные условия обучения во всех районах Москвы Количество детей-инвалидов и детей с ОВЗ неуклонно растёт год за годом. мне кажется,дело не в тенденциях развития отрасли Эта отрасль не движется к развитию Оказание качественных образовательных услуг никакие те же Время перемен -- Распространение инклюзии, постоянное реформирование системы образования не знаю я не анализирую рынок образовательных услуг и не слежу за развитием отрасли, с лежу только за технологиями. экономия финансирования

**Какие общеэкономические тенденции обуславливают необходимость преобразований?**

рост населения, запросов Стремление государства сократить затраты на образование. Финансовый кризис Конкуренция на рынке труда - Централизация экономики Политика государства, направленная на сокращение бюджетных вложений в особых детей. потребность в рабочих со спецобразованием требует изменения уровня и направления образования нет такой необходимости Государственная политика перевода государственных учреждений на самостоятельное финансовое обеспечение. Затрудняюсь ответить рыночные совершенствование системы управления экономическими процессами все переводится в деньги Введение новой системы оплаты труда, рост конкурентноспособности, Экономия бюджетных средств, глобализация открытость и доступность образования во всем мире В стране кризис затрудняюсь ответить Возможность выбора Финансовый кризис, желание государства контролировать финансовые потоки Смещение приоритетов в государстве, глобализация, утрата традиций, равнение на запад. "Ломоносовы сами пробьются, а на остальных можно съэкономить" инфляция Рынок труда нуждается в квалифицированных специалистах писал выше Стремление государства сэкономить на образовании вообще и сопровождающих специалистах в частности - экономия не знаю

**С кем следует связаться, чтобы получить важные сведения о качестве работы Вашей организации?**

С родителями, школами, детскими садами. с департаментом образования Родители, дети, открытые источники информации С управлением образования округа, Департаментом образования, руководителем со всеми я думаю, с родителями и колегами с ДО С департаментом образования Центрами сопровождения школ, коллегами, родителями с департаментом образования, с родителями С образовательными учреждениями которым мы предоставляем свои услуги, с родителями и детьми, получающими наши услуги. Смотря, что имеется виду под словом качество - поступление в вузы, сдача ЕГЭ, психо-эмоциональное состояние ученика, воспитательный аспект? (родители) с департаментом - все участники образовательного процесса - администрация ОУ - ЦОУО сайт школы С Департаментом образования со всеми субъектами и объектами связанными с образовательным процессом Со всеми вышеперечисленными с департаментом образования С любыми участниками образовательного процесса, руководящими структурами Всеми, указанными в скобках. Целесообразно со всеми перечисленными категориями с деп. образования, родителями. С ЦОУО, Департаментом образования С родителями. Родителские форумы. Представители научных сообществ. С субъектами образовательного процесса Со всеми перечисленными инстанциями. Коллегами с субъектами образовательного процесса С коллегами, родителями родителями

**О чем их нужно спросить?**

Что они думают о реорганизации о качестве работы Центры сопровождения о показателях эффективности работы, коллег об оценке их собственной эффективности, родителей какие, по их мнению, произошли качественные изменения в поведении их детей. оценка эффективности профессиональной деятельности Оценка эффективности как они оцениваю качество и эффективность получаемой услуги Почему Вы выбрали эту школу? - Об эффективности и качестве предоставляемых услуг 1. Насколько они удовлетворены полученной услугой 2. Видят ли они результат 3. В чем конкретно он выражен об удовлетворенности выполняемыми школой услугами Оценка эффективности проведенной работы Любые неформальные вопросы о качестве помощи и ее доступности Удовлетворены ли они объемом и качеством работы специалистов О достижениях школы как поставлена организация предоставления образовательных услуг, правила и распорядок в школе - о том, что Вас интересует нет Департамент - о рейтинге, родителей - об удовлетворенности качеством образовательных услуг. В чем они видят содержание нашей работы и удовлетворены ли они ею. о качестве работы Вашей организации? О качестве работы школы затрудняюсь ответить Увеличение объема помощи детям с особенностями в развитии внимательно изучить информацию сайта - там все правда, в отличие от тех сведений, которые могут искажаться "вверху" Довольны ли они оказанными услугами. Чего им не хватало. Чего бы они еще хотели получить. Как вы относитесь к переменам, затронувшим центр и ваше пребывание в нём? Стало ли вам комфортнее в стенах центра, получаете ли вы достаточный объём коррекционной и психологической помощи? Чем помогли? Довольны ли они уровнем образования? Комфортно ли уч-ся в школе? В открытых источниках ознакомиться со статистическими данными по школе(численность, приоритеты, результаты конкурсов, ГИА,ЕГЭ) не знаю о том как организован процесс в целом 1.как изменилась работа Центра и специалистов за последние 2 года? 2. соответствует ли называние учреждения оказываемым услугам?

**Чтобы они ответили?**

1.стало меньше занятий, пропал комплексный подход. 2. при том, что в названии учреждения есть фраза "медицинского сопровождения", в центрах в последний год с лишним нет ни одного медика (психиатра, психоневролога). Это значительно снижает эффективность помощи. дети могут сказать, что на уроках они смотрят мультики. Родители в зависимости от лояльности. Коллеги Объем помощи значительно увеличен - Затрудняюсь ответить. раньше было лучше - оч эффективно работает, они молодцы, отличная команда Довольны качеством, но не всегда объемом ( мало) Думаю, положительных ответов было бы больше 1. Думаю, что в большинстве случаев был бы получен положительный эмоциональный отклик 2. Думаю, да 3. В устранении той конкретной проблемы, по поводу которой исходил запрос В школе идет реорганизация Думаю, большинство окажется довольно Что хорошие специалисты больше загружены работой с бумагой, чем полезной работой с клиентами. помогли Они бы дали свою оценку эффективности нашей работы 90-95% думают также надеюсь они довльны О спектре и качестве предоставляемых услуг. Назвали конкретные случаи помощи. нет они бы дали свою оценку эффективности нашей работы достаточно высокий организация учебной деятельности соответствует новым ФГОСам, апробация ведется уже второй год в средней школе. затрудняюсь ответить Мало всего!!!! Нам нравится педагогический коллектив, уровень подготовки учащихся, атмосфера и традиции школы. Родители - моему ребенку здесь помогли, он стал другим. Коллеги- большинство детей, с которыми я работаю имеют положительную динамику, Центры - статистические отчеты по критериям эффективности. требуется большая специализация не знаю Думаю, оценили бы позитивно

.

1. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013-2020гг [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.gosprogrammy.gov.ru [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.educom.ru/ru/documents/target\_grant/razrab/ [↑](#footnote-ref-3)
4. Howley С., Johnson J., Petrie J. Consolidation of school and districts: what the research says and what it means. Ohio University, 2011 [↑](#footnote-ref-4)
5. А.Е. Волков, Я.И. Кузьминов, И.М. Реморенко, Б.Л. Рудник, И.Д. Фрумин, Л.И. Якобсон Российское образование-2020: модель образования для инновационной экономики. М.: Вопросы образования, 2008, с.32 [↑](#footnote-ref-5)
6. http://www.educom.ru/ru/documents/target\_grant/razrab/ [↑](#footnote-ref-6)
7. http://минобрнауки.рф [↑](#footnote-ref-7)
8. http://www2.ed.gov/nclb/landing.jhtml [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www2.ed.gov/programs/racetothetop/index.html [↑](#footnote-ref-9)
10. http://webarchive.nationalarchives.gov.uk [↑](#footnote-ref-10)
11. Абанкина Т.В., Абанкина И.В., Баландина О.В., Сигалов С.В. Развитие сети образовательных учреждений: учбено-методический комплект материалов для подготовки тьюторов// М.: АПКиППРО, 2007. С128 [↑](#footnote-ref-11)
12. Sassen S. The Global City: New York, London, Tokyo. Princeton U.P., 2001. [↑](#footnote-ref-12)
13. Михайлова Ю. А. Место глобального города в мировой экономической системе//Экономика и управление.-2010.-№11

    [↑](#footnote-ref-13)
14. По материалам http://budget.mos.ru/key\_indicate [↑](#footnote-ref-14)
15. Sassen S. The Global City: New York, London, Tokyo. PrincetonU.P., 2001 [↑](#footnote-ref-15)
16. М. Фуллан Выбор ложных движущих сил для реформ целостной системы//Вопросы образования.-2011.-№ 4 [↑](#footnote-ref-16)
17. Mona Mourshed, Chinezi Chijioke, Michael Barber. How the world’s most improved school systems keep getting better. McKinsey&Company. November 2010 (пер. с англ. Н. Микшиной). [↑](#footnote-ref-17)
18. Левинсон А., Стучевская О. Новые процессы в образовании как сигнал о новых  процессах  в  обществе // Вестник  общественного  мнения. 2004.  № 2 (70). С. 61—69 [↑](#footnote-ref-18)
19. Управление качеством образования современной школы (методические материалы)//автор -состав. Покасов В.Ф., к.и.н. Ставрополь: СКИРО ПК и ПРО, 2012. –145с [↑](#footnote-ref-19)
20. http://academic.ru [↑](#footnote-ref-20)
21. Кузьмина М.И., Мерзликина Г.С. Реструктуризация в системе антикризисного управления. Вестник Астраханского технического университета. Серия: Экономика. №2, 2011С.19-24 [↑](#footnote-ref-21)
22. РайзенбергБ.А, ЛозовскийЛ.Ш., СтародубцеваЕ.Б. Современный экономический словарь. М.- Инфра-М.-2010, с. 512 [↑](#footnote-ref-22)
23. Учебное пособие для студентов ВУЗов "Менеджмент" / Под ред. Ю.А. Цыпкина - М.: ЮНИТИ, 2001 [↑](#footnote-ref-23)
24. School Effectiveness Framework. Department of Children, Education, Lifelong learning and skills. Welsh Assembly Government, 2006 [↑](#footnote-ref-24)
25. Журавлева Л.В. Эффективная образовательная среда: опыт Европы и США.// Вопросы образования.-2006.-№3.- с.291-299 [↑](#footnote-ref-25)
26. http://www.gpo.gov [↑](#footnote-ref-26)
27. http://www2.ed.gov/programs/racetothetop/index.html?exp=0 [↑](#footnote-ref-27)
28. Howley С., Johnson J., Petrie J. Consolidation of school and districts: what the research says and what it means. Ohio University, 2011 [↑](#footnote-ref-28)
29. http://base.garant.ru/184003/ [↑](#footnote-ref-29)
30. http://base.garant.ru/184003/ [↑](#footnote-ref-30)
31. Абанкина И.В. Пространственная организация сетей образовательных учреждений в современной России//М.: Вопросы образования.-2007.- С 166-174 [↑](#footnote-ref-31)
32. Абанкина Т.В., Абанкина И.В., Баландина О.В., Сигалов С.В. Развитие сети образовательных учреждений: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов// М.: АПКиППРО, 2007. С128 [↑](#footnote-ref-32)
33. Абанкина Т.В., Абанкина И.В., Баландина О.В., Сигалов С.В. Развитие сети образовательных учреждений: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов// М.: АПКиППРО, 2007. С128 [↑](#footnote-ref-33)
34. Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Вавилов А.И. Изменения структуры расселения, демографические тенденции и организация сетей в образовании в России: поиск баланса. Материалы семинара "Новая школа": ключевые проблемы социализация детей и развитие образования в современной Роcсии ", май 2011.

    [↑](#footnote-ref-34)
35. Абанкина Т.В., Абанкина И.В., Баландина О.В., Сигалов С.В. Развитие сети образовательных учреждений: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов// М.: АПКиППРО, 2007. С128 [↑](#footnote-ref-35)
36. http://www.perepis-2010.ru/results\_of\_the\_census/VPN-BR.pdf [↑](#footnote-ref-36)
37. http://www.mosedu.ru [↑](#footnote-ref-37)
38. Ден С. Коэн- бизнес-аналитик, глава Deloitte Consulting LLC, разработчик методики управления глобальными преобразованиями. [↑](#footnote-ref-38)
39. См. приложение [↑](#footnote-ref-39)