



## ПЕРВЫЙ МОСКОВСКИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ

2013-2014 учебный год для руководителей вновь созданных образовательных комплексов Москвы оказался непростым. К ним было приковано пристальное внимание, как столичного Департамента образования – инициатора интеграционных процессов, так и руководителей других образовательных организаций, траектория развития которых иная. О том, для чего, создавался комплекс, как разрабатывалась стратегия развития, укреплялась управленческая команда, какие управленческие технологии стали ведущими для обеспечения качества решения задач объединения рассказывают авторы этой статьи.

Первый московский образовательный комплекс (1-й МОК) задуман в то время, когда Технологический колледж № 14 достиг наивысших результатов в рейтинге колледжей столицы. Была в полной мере реализована предыдущая стратегия его развития, нацеленная на

образовательного комплекса он уже обладал позитивным и результативным опытом объединения. А также опытом культурной и профессиональной социализации обучающихся через отраслевые профессионально-образовательные кластеры; уникальной технологической базой; эффективными технологиями включения обучающихся в реальные трудовые процессы; финансовыми, информационными и методическими ресурсами; способностью и готовностью членов управленческой команды и большей части педагогического коллектива к инновационной деятельности и опытом дессиминации её результатов в образовательную среду в сетевых формах; сформированной комфортной образовательно-развивающей средой. Понимание влияния этих факторов на интеграционные процессы существенно облегчили организацию следующего этапа объединения – этапа разработки стратегии создаваемого комплекса. Ключевой технологией на данном этапе был избран стратегический менеджмент, которому

заци образовательного процесса, в выборе партнеров для взаимодействия и т.п.

Принцип партнёрства.

Объединение колледжей и школ строится на партнёрском типе взаимодействия между всеми коллективными субъектами, что обеспечивает возможность рационального сочетания вертикального и горизонтального типов управления.

Принцип интеграции культурного и образовательного ресурса.

Каждое ОУ получает доступ ко всем объединенным ресурсам и тем самым усиливает собственные возможности, а также обеспечивает развитие образовательно-развивающей среды комплекса.

Принцип оптимального сочетания «мягких» и «жёстких» форм управления.

Управление образовательным комплексом принимает «жёсткие» формы (вертикальное управление) при принятии решений о стратегии развития и механизмах её реализации. В то же время «мягкие» формы (горизонтальное управление) применимы там, где речь будет идти, например, об управлении процессами создания новшеств посредством передачи ряда полномочий структурам, осуществляющим на-

который отличается от отдельно взятого образовательного учреждения структурно, функционально и синергетически, данная технология становится универсальным деятельностным инструментом. Здесь проектное управление позволяет обеспечить системность деятельности, её целеориентированность, результативность, гибкость и вариативность. В образовательном комплексе создаются новые структуры; формируются проектные группы по разработке и реализации стратегий и программ развития; идет его включение в единую информационную среду системы образования; расширяются границы государственно-общественного управления и др.

Впереди предстояла масштабная и сложная работа по объединению педагогических и студенческих коллективов. Очередной шаг в данном направлении вновь был связан с проектной технологией. Наш замысел состоял в следующем: организовать конкурс инновационных проектов, основные условия которого состояли, во-первых, в том, что идея проекта и соответственно его тема должны носить системный характер и «работать» на весь образовательный комплекс; во-вторых, в состав проектных ко-

учно-методическую поддержку и координацию инновационных процессов и расширения их автономности.

Принцип использования потенциала всех объединяемых субъектов.

При организации интегрированной структуры должен быть задействован потенциал всех объединяемых учреждений, накопленный за годы их деятельности в индивидуальном режиме.

Принцип информационной насыщенности  
Взаимодействие всех объединяемых ОУ должно быть подкреплено и усилено с помощью современных информационных технологий через создание общего информационного пространства.

Эти принципы стали руководством к последующим действиям управленческой команды. Инструментом для достижения цели проекта по объединению была определена вариативная образовательно-развивающая среда и сетевые технологии как главный ресурс присвоения ценностей и норм информационной и технологиче-

манд должны войти представители коллективов разных структурных подразделений. Одним из основных стимулов участия в проектной работе стала стимулирующая составляющая заработной платы.

Конкурс проводился в два этапа. На первом - инициаторы представляли и защищали на экспертном совете темы и идеи предполагаемых проектов. В ходе второго этапа они оформляли Заявку на инновационный проект, в которой раскрывались его цель и задачи, давалось финансово-экономическое обоснование, описывался план мероприятий с указанием конкретных исполнителей задач, определялись возможные риски, способы их устранения и др. Защита проекта носила открытый характер, в обсуждении принимали участие не только эксперты, но и представители других проектных команд. Завершился второй этап конкурса утверждением Заявок, соответствующих критериям; определением очередности их реализации; утверждением состава проектных команд и их

формирование инновационной практико-ориентированной образовательной среды. Управленческая команда осознавала, что для очередного витка требуется новая идея, которая, с одной стороны, будет отвечать ключевым тенденциям развития интеграционных процессов столичного образования, а с другой – быть заманчивой и привлекательной для педагогического коллектива, привыкшего к жизни в инновационном режиме. В это же время в двух соседних по территории общеобразовательных школах начались свои процессы размышлений относительно дальнейшей судьбы. Коллеги видели и знали, что совсем рядом располагается уникальное профессиональное учебное заведение, которое откроет большие возможности для их собственного развития. Директора вышли навстречу друг другу, и мысль об объединении равноуровневых образовательных организаций – профессионального колледжа и общеобразовательных школ, через некоторое время стала воплощаться в реальность.

#### **ВОЗМОЖНОСТИ, РИСКИ, СТРАТЕГИЯ**

Сегодня ПМОК – это многоуровневая, полифункциональная образовательная организация, в состав которой входят 4 колледжа и 2 общеобразовательные школы (в ближайшей перспективе присоединятся 4 детских сада). Созданию образовательного комплекса предшествовала длительная работа всех руководителей объединяемых учебных заведений, но, в первую очередь, управленческой команды Технологического колледжа №14, который стал локомотивом интеграционного процесса.

Команда инициаторов осознавала, что в случае радикальных и масштабных изменений действовать надо осторожно, но при этом и достаточно решительно. Одновременно встали вопросы оценки возможностей и способностей объединяемых учебных заведений – оказалось, наибольшие возможности стать «ядром» создаваемого комплекса есть у Технологического колледжа №14. Для инициирования и осуществления конкретного проекта по созданию

команда колледжа отдавала предпочтение уже более 10 лет.

Разработка стратегии предполагала поиск ответов на 3 ключевых вопроса: в каком состоянии в настоящее время находятся образовательные учреждения, объединяемые в комплекс? Каким мы хотим его видеть через 1, 2, 3 года? Каким способом можно достичь желаемого результата?

Далее управленческие действия были последовательно связаны с организацией внутреннего и внешнего анализа, определением и оценкой своих сильных и слабых сторон, пониманием роли и значения наших социальных партнёров; определением принципов объединения, миссии и цели нового образовательного комплекса; определением наиболее адекватного механизма объединения равноуровневых и разномасштабных образовательных учреждений в единый комплекс и последующей разработкой программы конкретных действий по достижению цели.

#### **ПРИНЦИПЫ ОБЪЕДИНЕНИЯ**

Вначале управленческой командой были сформулированы основные принципы, в соответствии с которыми должно идти объединение.

Принцип концептуального единства. Результатом реализации этого принципа становится появление единого понимания процесса интеграции как условия перехода к новой образовательной практике.

Принцип единства образовательного и инновационного процессов.

Единство достигается объединением вокруг базового колледжа в инновационную инфраструктуру других колледжей. Взаимодействие осуществляется на основе общей концепции деятельности, обеспечивающей общность парадигмы образовательного процесса; стратегии развития, а также взаимовыгодных соглашений при совместно реализуемых проектах.

Принцип самостоятельности субъектов.

Его реализация предполагает сохранение самостоятельности принятия решений в выборе тактических действий в организации и реали-

ской культуры.

#### **КОМПЛЕКС ЗАДАЧ**

В соответствии с целью были сформулированы задачи объединения, решение которых должно было привести к качественным изменениям всех структурных подразделений комплекса. Среди них обеспечение вариативных форм дошкольного образования через использование инновационной образовательно-развивающей среды комплекса; обеспечение качественной общеобразовательной подготовки студентов колледжа за счёт привлечения ресурсов общеобразовательных школ; создание единой образовательно-развивающей среды, обладающей признаками высокой технологичности, структурированности, подвижности образовательной и социокультурной среды; создание Центра профессиональных квалификаций как структурного подразделения комплекса; распространение деятельности Центра качества Технологического колледжа № 14 на все структурные подразделения комплекса, осуществление мониторинга соответствия процессов и результатов деятельности образовательной организации требованиям системы менеджмента качества; тиражирование и мультиплицирование результатов деятельности комплекса путём создания Центра образовательного консалтинга; обеспечение открытости системы профессионального образования, повышение её инвестиционной привлекательности на основе разрешения противоречий между требованиями реального сектора экономики к квалификации профессионалов и уровнем подготовки выпускников системы профессионального образования; организация и ресурсное обеспечение обучения в процессе реальной трудовой деятельности, по реальным, приносящим доход заказам с на базе Ресурсного центра.

#### **ПРОЕКТНЫЙ МЕТОД**

Для решения данных задач потребовалось обращение к проектной технологии управления. При создании образовательного комплекса,

руководителей.

В настоящее время идёт этап реализации проектов. Один из наиболее ярких уже завершился: накануне Дня Победы в одной из общеобразовательных школ 1-го МОК на базе старого музея, посвящённого ВОВ открыт новый, соответствующий современной концепции музейной педагогики в открытом образовательном пространстве. Успех проекта был неоспорим, что подтвердили все участники церемонии открытия. А одним из его условий была интеграция ресурсов разных подразделений. В состав проектной команды входили представители факультета рекламы, которые предоставили свой опыт по созданию музея «Война и вера», свои интеллектуальные разработки (макет и дизайн, исследовательская работа), представители подразделения «школа» и представители ветеранской общественности. Следующим проектом является открытие на каждой площадке школьных и студенческих кафе.

Таким образом, проектная технология управления ещё раз эффективно «сработала» при решении одной из сложнейших задач интеграции – объединения людей. Совместные «живые дела» в совместном проекте – вот площадка для сближения людей, согласования их ценностных позиций и установок.

**Мироненко Юрий Дмитриевич,**  
директор Первого Московского  
Образовательного Комплекса,  
канд. педагогический наук,  
заслуженный учитель РФ

**Максимова Елена Вячеславовна,**  
заместитель директора,  
канд. педагогический наук,  
заслуженный учитель РФ

**Сергеева Татьяна Александровна,**  
ведущий научный сотрудник  
Московского института  
развития образования,  
канд. педагогический наук