

УДК 37.01
https://doi.org/10.54158/27132838_2024_5_1_15
EDN: OPRDXB



Научная статья

В.Е. Михайлова

Многопрофильная академия непрерывного образования
г. Омск, Россия
✉ mveomsk@mail.ru

Система делегирования полномочий и распределения ответственности в образовательной организации

Аннотация. В статье актуализируется процесс делегирования как явление, посредством которого административно-управленческий персонал, в том числе директора школ, делегируют часть своих полномочий и ответственности. Назначая коллегам задачи для выполнения, таким образом обеспечивается децентрализация полномочий или управленческих функций, разделение обязанностей, задач внутри школы и группирование обязанностей по отделам с руководителями групп для упрощения управления. Проблема заключается в том, что делегирование было и остается серьезной проблемой для многих администраторов школ. Для того, чтобы учебному заведению достичь высокого качества образования, школьный администратор должен быть в авангарде эффективного управления школой, использовать систему делегирования обязанностей, позволяющую сотрудникам привносить новые идеи, способствующие достижению хороших результатов. Цель исследования состояла в том, чтобы разработать модель системы делегирования полномочий и распределения ответственности в образовательной организации, включающий целевой, содержательно-процессуальный, результативно-процессуальный компоненты делегирования. Результаты этого исследования будут полезны различным заинтересованным сторонам в сфере образования, а именно школьной администрации, учителям, а также разработчикам и планировщикам учебных программ. Исследование позволит школам учитывать мнения всех заинтересованных сторон в управлении школой. Исследование также внесет вклад в накопление знаний о делегировании обязанностей в школах, а также об эффективном управлении образовательными учреждениями, где приоритет отдается результатам работы.

Ключевые слова: делегирование, принципы делегирования, модель процесса делегирования, внутриорганизационные структуры

Для цитирования: Михайлова В.Е. Система делегирования полномочий и распределения ответственности в образовательной организации // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. 2024. Т. 5. № 1. С. 15-21. https://doi.org/10.54158/27132838_2024_5_1_15 EDN: OPRDXB

Original article

Mikhailova V.E.

Multidisciplinary Academy of Continuing Education
Omsk, Russia
✉ mveomsk@mail.ru

The system of delegation of authority and distribution of responsibility in an educational organization

Abstract. The article actualizes the process of delegation as a phenomenon through which administrative and management personnel, including school principals, delegate part of their authority to their colleagues

© Михайлова В.Е., 2024



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

to perform certain tasks and responsibilities. By assigning them tasks to perform, there is decentralization of authority or management functions, division of responsibilities, tasks within the school and grouping of responsibilities into departments with team leaders to simplify management. The problem is that delegation has been and continues to be a major challenge for many school administrators. In order for an institution to achieve high quality education and good student achievement, the school administrator must be at the forefront of effective school management, utilize a system of delegation of duties that allows staff to bring in new ideas that can contribute to good results at the individual process level, and at the school level. The purpose of the study was to develop a model of delegation and responsibility allocation system in an educational organization that includes target, content-processual, outcome-processual components of delegation. The results of this study will be useful to various stakeholders in education, namely school administrators, teachers, and curriculum developers and planners. The study will enable schools to incorporate the views of all stakeholders in school management. The study will also contribute to the body of knowledge on delegation of responsibilities in schools as well as effective management of educational institutions where performance is prioritized.

Keywords: delegation, delegation principles, delegation process model, intra-organizational structures

For citation: Mikhailova V.E. The system of delegation of authority and distribution of responsibility in an educational organization. *Science and Practice in Education: Electronic Scientific Journal*. 2024;5(1):15-21. (In Russ.). https://doi.org/10.54158/27132838_2024_5_1_15 EDN: OPRDXB

Введение

Новые реформы в области образования, повышение финансово-экономической самостоятельности образовательных учреждений, создание государственно-общественных институтов участия в управлении системой образования в совокупности с изменениями запроса на образовательные услуги, неизбежно приводят к необходимости пересмотра и совершенствованию принципов управления системой образования на всех ее уровнях. Это указывает на необходимость обновления организационной структуры, способов координации ее звеньев, пересмотра и осмысления существующих управленческих практик. И хотя при этом основное внимание уделяется структурам и технологиям, в современной теории управления стабильное конкурентное преимущество остается за людьми, их умениями, ценностями, компетенциями [1]. Менеджеры должны учитывать происходящие сдвиги в управлении человеческими ресурсами: узкая специализация и ограниченная ответственность сотрудника за порученную работу уступает место широким профессиональным и должностным профилям; спланированная карьера сменяется информированным и гибким выбором траектории профессионального развития; ответственность менеджеров за развитие персонала переходит в ответственность самих работников за собственное развитие; контроль над проблемами, с которыми сталкиваются работники, заменяется на создание возможностей для всестороннего профессионального роста каждого сотрудника.

Концепция делегирования организационных полномочий и ответственности является частью изменений и является усиливающейся тенденцией в управлении, поскольку способствует созданию самоуправляемых команд, творческих

групп, и следовательно – повышает качество процесса и результативность деятельности образовательных учреждений. В образовательном учреждении делегирование полномочий приводит к расширению субъектных функций педагога, переходу его из позиции исполнителя в позицию организатора собственной деятельности и деятельности других субъектов педагогического процесса [2]. Передача прав и полномочий является основным процессом, посредством которого руководитель может развивать коллегиальное сотрудничество, партнерские отношения между участниками педагогического процесса.

Анализ состояния проблемы в научной литературе и результаты практической деятельности учреждений образования показывает, что существуют противоречия между:

- необходимостью развития системы делегирования полномочий и распределения ответственности как средства адаптации учреждений образования к современным динамичным условиям и преобладающим централизованным управлением данными учреждениями;
- наличием теоретических разработок решения проблемы эффективного делегирования полномочий и отсутствием технологического обеспечения этого процесса.

Кроме того, руководители учреждений образования не всегда рассматривают развитие механизмов делегирования полномочий как актуальную управленческую задачу тактического и стратегического характера.

Данные противоречия позволили сформулировать проблему, которая состоит в необходимости разработки модели системы делегирования полномочий и распределения ответственности и внедрение ее в практику.

Идея исследования содержит в своей основе понимание того, что средствами делегирования обеспечивается участие педагогов в управлении учреждением образования. Это возможно только путем использования механизмов и технологий управления, которые формируют, мобилизуют и приводят в движение потенциал людей и групп для решения стоящих перед ними задач.

При этом определяющими путями к обеспечению эффективного делегирования будут:

- изменения управленческой деятельности администрации учреждения;
- создание условий, благоприятствующих новой практике делегирования (коммуникация, четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы);
- оформление и трансляция образцов новой практики.

Материалы и методы

Методы теоретического исследования: теоретический анализ педагогической, методической литературы по исследуемой проблеме; теоретическое моделирование; проектирование; методы систематизации, обобщения и классификации полученных научных данных.

Обзор литературы

К настоящему времени в науке сложились необходимые предпосылки решения проблемы эффективного делегирования полномочий и распределения ответственности. Изучение социального управления и механизмов передачи полномочий являлось предметом исследования М. Вебера, Ф. Тейлора. Интересен подход Д. МакГрегора, который разработал концепцию Теории X и Теории Y, касающуюся механизмов передачи полномочий и влияния стилей управления на мотивацию сотрудников [3]. Исследования управления образованием в переходный период развития российского общества позволяют рассматривать образовательную организацию как открытую систему, встроенную во внешний мир, жизнедеятельность которой представлена основополагающими процессами. Ключевая роль в поддержании этих процессов, а также в мобилизации ресурсов организации на осуществление этих процессов принадлежит управлению (Б.С. Гершунский, Ю.В. Громько). Исследования в области социального управления, рассматривающие механизмы управления (Г.С. Арефьева, А.М. Омаров), принципы передачи полномочий (Г. Кунц, С.О. Доннелл, А. Мескон, Ф. Хедоури) позволяют обосновать процедуру делегирования полномочий в образовательном учреждении.

Помимо функциональной характеристики управления, отвечающей на вопрос, что и как делается в управлении, очень важными

асpekтами рассмотрения управления являются такие аспекты, как: взаимосвязь управления и системы отношений в организации; внешняя и внутренняя среда организации [4]. Внутренняя среда организации – это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации. К основным переменным внутренней среды организации относятся структура, цели, задачи, технология, люди.

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты теоретического анализа, изучение опыта делегирования полномочий и разделения ответственности позволяют констатировать, что такой процесс может быть представлен в форме модели. Модель делегирования ответственности является основным ядром руководства и представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов:

- целевого;
- содержательно-процессуального;
- оценочно-результативного.

Целевой компонент. Включение в структуру модели целевого компонента обусловлено тем, что цель является исходным основанием для прогнозирования и планирования деятельности, определяет организационные формы, способы, средства, воздействия исполнения принятых решений, служит нормой контроля (экспертизы) и оценки фактических результатов, позволяет регулировать и корректировать процесс, поведение и деятельность всех его участников. Целевой компонент представляет определенную объективно обусловленную, логическую, гармоничную и преемственную иерархию стратегических, тактических и специальных целей и функций, которые призвана реализовать данная модель.

Цели делегирования полномочий:

- повышение эффективности использования ресурсов, содействие становлению более оперативных процессов, повышающих общую результативность работы учреждения;
- активизация сотрудников, увеличение их вовлеченности и заинтересованности в успехе общего дела.

Поскольку результативность работы возрастает, если люди, имеющие к этой работе самое непосредственное отношение, обладают управленческими полномочиями и функциями, которые непосредственно им делегированы, ведущие организации частного сектора обеспечивают, чтобы внутренние процессы наделяли руководителей полномочиями и возможностями для маневра, которые им требуются для внесения вклада в достижение целей организации, в том числе:

- разгрузка вышестоящих руководителей, освобождение их от текучки, создание наилучших условий для решения стратегических задач;
- повышение дееспособности, активизация заинтересованности и вовлеченности нижестоящих звеньев в управленческий процесс.

Целевое назначение конкретизируется в системе задач, а также в определении принципов делегирования.

Принципы делегирования:

- Принцип делегирования на основе ожидаемых результатов. Поскольку смысл полномочий заключается в предоставлении сотруднику некоего инструмента для внесения соответствующего вклада в дело достижения целей учреждения, то полномочия должны быть достаточными для обеспечения возможности достижения ожидаемых результатов.
- Принцип функциональной дефиниции: чем яснее определены ожидаемые результаты, чем четче и полнее определены направления деятельности и делегированные организационные полномочия; чем яснее осознаны должностные и информационные взаимосвязи с другими подразделениями, тем больший вклад способны внести эти структурные подразделения в реализацию общих целей.
- Скалярный принцип, подразумевающий системное взаимодействие и коммуникацию высшего управляющего с каждым из подчиненных.
- Принцип уровня полномочий. Принцип уровня полномочий означает, что: сохранение эффективности делегирования требует, чтобы решения в пределах полномочий отдельных сотрудников принимались ими, а не переадресовывались вновь на высшие организационные уровни.
- Принцип единоначалия. Одним из основных принципов управления является принцип единоначалия, который формулируется следующим образом: чем полнее взаимосвязь подчинения подчиненного с руководителем, тем меньше вероятность получения им противоречивых указаний и тем выше чувство персональной ответственности за результаты работы.
- Принцип безусловной ответственности. Поскольку ответственность, будучи взятым на себя обязательством, не может быть делегирована, то ни один руководитель не может за счет делегирования освободиться от ответственности за деятельность подчиненных, так как именно он делегирует

полномочия и распределяет обязанности.

- Принцип соответствия полномочий и ответственности. Поскольку полномочия есть право выполнять порученную работу, а ответственность – это обязательство выполнить ее, то отсюда логически вытекает, что полномочия должны соответствовать ответственности. Вместе с тем не следует наделять подчиненных и большими, чем того требуют их обязанности, полномочиями.

Содержательно-процессуальный компонент.

Данный компонент отражает содержание и действия, связанные с передачей полномочий.

Содержание деятельности принимающего полномочия:

- решать частичные, специальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя;
- осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), позволяющую продемонстрировать свои способности;
- осуществлять реализацию проекта;
- присутствовать на мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

Причем черновая и малоинтересная работа чередуется с увлекательной, побуждающей работников совершенствовать свои знания, навыки. Игнорирование этого подрывает саму идею делегирования.

В то же время, ни при каких обстоятельствах не делегируется решение проблем, связанных с выработкой политики и стратегии; особо важных и срочных; предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных вопросов; поощрение и наказание сотрудников.

Механизмы передачи полномочий включают в себя:

- Мотивационную основу действий: карьерные перспективы, заработная плата, премии, бонусы, нематериальное стимулирование;
- Документальное закрепление делегирования полномочий. Многие организации предприняли усилия по обновлению и упрощению своих правил и положений о персонале, а также правил о делегировании (положения, должностные инструкции, кодекс, устав). Некоторые обобщают в едином документе полномочия, делегируемые сотрудникам, определенным типам подразделений: «Циркуляр о функциях и взаимоотношениях», «Руководящие принципы в отношении типовой структуры, определений организационных единиц, распределения и разделения функций,

функциональных заявлений, рабочей нагрузки и делегирования полномочий», «Перечень делегированных полномочий, касающихся правил персонала и людских ресурсов», «Таблица полномочий и обязанностей». Такие документы должны, в случае необходимости, дополняться отдельными распоряжениями о делегировании полномочий, в которых описываются конкретные функции и соответствующие полномочия, делегируемые руководителями. Эквивалентным документом является служебное распоряжение. Все документы о делегировании полномочий должны систематически распространяться, а также периодически пересматриваться в целях

обеспечения их четкости и согласованности.

- Формирование информационной базы. Особый ресурс – информационный. Лица, наделенные новыми полномочиями, должны иметь возможность и быть способными пользоваться информационными ресурсами, достаточными для принятия компетентных решений.

Критериально-оценочный компонент позволяет оценить эффективность реализации модели. Данный блок включает инструменты мониторинга результатов и обратной связи, а также информационной открытости процесса.

Таким образом, структура разработанной нами модели представлена на рисунке 1 следующими



Рис. 1. Модель процесса делегирования

блоками:

- целевой;
- содержательно-процессуальный;
- критериально-оценочный.

На наш взгляд, данная модель отражает основные свойства процесса делегирования. Она также допускает постепенные изменения и усовершенствования в том смысле, что ее компоненты, не изменяя своих функций и названия, могут в процессе пользования моделью становиться все более сложными. Модель целостна, так как все указанные компоненты взаимосвязаны между собой, несут определенную смысловую нагрузку и работают на конечный результат.

Внутриорганизационными структурами при передаче полномочий являются гибкие или адаптивные структуры, которые могут легко видоизменяться и приспосабливаться к новым целям и задачам. Выделяются несколько разновидностей таких структур: временные – проектные, программно-целевые; постоянные – матричные, фрагментарные, адхократические.

Эффективность реализации процесса делегирования полномочий обеспечивается совокупностью организационно-педагогических условий:

- целенаправленно формируемой мотивационно-рефлексивной средой, основанной на партнерских отношениях педагогического коллектива, активизирующей межсубъектные диалоговые отношения участников педагогической деятельности (за счет коллегиальности, открытого обсуждения, доверия);
- развитием высокого уровня готовности педагогов принимать полномочия и нести ответственность за их результаты (приобретение ими необходимых компетенций). Компетенции, необходимые

для осуществления новых функций, приобретаются как в подготовительный период, так и в ходе реализации проекта. Ведущим методом является тренинг, коучинг, коучинг-наставничество;

- запуском механизмов: система мотивации педагогов (карьерные перспективы, заработная плата, премии, бонусы, нематериальное стимулирование), документальное закрепление делегирования полномочий, создание новых мобильных структур, использование методов и методик формирования команд.

Заключение

Теоретическое изучение того, как директора школ общаются при делегировании обязанностей, оказывает существенное влияние на то, насколько хорошо будут выполняться делегированные обязанности, и, в конечном итоге, влияет на достижение образовательных целей и задач. Поэтому администраторам следует использовать такие дополнительные каналы связи, как собрания персонала, брифинги персонала, использование служебных записок, досок объявлений и телефонных звонков для передачи важной информации о делегированных обязанностях. Это позволит сотрудникам быть хорошо информированным о том, что делать и как это делать. Не менее важен процесс оценки делегирования полномочий в школе. Для этого могут применяться сравнительный анализ – сравнение текущих результатов и показателей с предыдущими данными, до внедрения делегирования полномочий, а также проведение оценки обратной связи от родителей, учащихся и других заинтересованных сторон.

Список литературы

1. Чурсинова О.В. Делегирование полномочий как показатель эффективности управления образовательной организацией // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 4-4 (67). С. 164-166. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2022-4-4-164-166> EDN: LBVIHJ
2. Михайлова В.Е., Парц О.С. Межличностная онлайн- и оффлайн-коммуникация как фактор повышения образовательной мотивации // Интеграция образования. 2023. Т. 27. № 3 (112). С. 425–446. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.112.027.202303.425-446> EDN: QIVKXW
3. McGregor D. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.
4. Ульяницкая О.В., Закутаева Д.А. Стиль руководства как элемент администрирования в государственных органах управления // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. 2022. Т. 3. № 2. С. 128-137. https://doi.org/10.54158/27132838_2022_3_2_128 EDN: IHTVRL

References

1. Chursinova OV. Delegation of authority as an indicator of management effectiveness. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2022;(4-4):164-166. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2500-1000->

2022-4-4-164-166 EDN: LBVIHJ

2. Mikhailova VE, Parts OS. Interpersonal Online and Offline Communication as a Factor in Increasing Educational Motivation. *Integration of Education*. 2023;27(3):425–446. (In Russ.). <https://doi.org/10.15507/1991-9468.112.027.202303.425-446> EDN: QIVKXW
3. McGregor D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill; 1960. 246 p.
4. Ulyanitskaya OV, Zakutaeva DA. Management style as an element of administration in state governance bodies. *Science and Practice in Education: Electronic Scientific Journal*. 2022;3(2):128-137. (In Russ.). https://doi.org/10.54158/27132838_2022_3_2_128 EDN: IHTVRL

Информация об авторе:

Михайлова Валерия Евгеньевна, кандидат педагогических наук, начальник отдела научно-методического сопровождения, Многопрофильная Академия непрерывного образования (644043, г. Омск, ул. Фрунзе, д. 1, корп. 4, оф. 407, Россия), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5575-2312>, SPIN-код: 9039-8864, AuthorID: 826991, email: mveomsk@mail.ru

Конфликт интересов: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Поступила в редакцию: 22.12.2023

Одобрена после рецензирования: 12.01.2024

Принята к публикации: 25.01.2024

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

Information about the author:

Valeriia E. Mikhailova, Candidate of Sciences in Pedagogy, Head of the Chair of Scientific and Methodological Support, Multidisciplinary Academy of Continuing Education (1 bld. 4 Frunze Str., Off. 407, Omsk 644043, Russia), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5575-2312>, SPIN-код: 9039-8864, AuthorID: 826991, email: mveomsk@mail.ru

Conflict of interests: The author declares that there is no conflict of interest.

Received: 22.12.2023

Approved after reviewing: 12.01.2024

Accepted for publication: 25.01.2024

The authors have read and approved the final manuscript.