

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ управление школой

Александр Матвеевич Моисеев,
проректор Академии социального управления
Московской области, кандидат педагогических наук

Процесс стратегического управления школой, как и любые другие процессы управления, нуждается в системе, которая будет его осуществлять, — внутришкольной системе стратегического управления. Авторы пытаются ответить на вопросы: что понимается под системой управления школой? Как в школьной практике соотносятся системы внутришкольного и стратегического управления школой? Какова роль системы стратегического управления школой в обеспечении его современного качества?

Системы внутришкольного управления — что это такое?

Система внутришкольного управления — это «целеустремлённая» система, служащая не просто для реализации функций управления с помощью управленческой деятельности, но прежде всего — для получения при этом определённых результатов. Поэтому систему управления в этом понимании вполне разумно и естественно рассматривать без отрыва от этих результатов, вместе с ними, рассматривая их в качестве важнейшей системообразующей части (точно так же, как результаты обучения включаются в характеристику системы обучения, а школу как систему невозможно описать и понять, не рассматривая результаты её жизнедеятельности).

Мы понимаем систему внутришкольного управления как совокупность взаимосвязанных человеческих, материальных, информационных и других компонентов, выполняющих в школьной организации

функции управления и взаимодействующих таким образом, чтобы эти функции могли выполняться (функциональный аспект определения).

Система внутришкольного управления — функциональная (под)система школьной организации (наряду с образовательной, ресурсообеспечивающей, инновационной и другими подсистемами), создаваемой для выполнения одноимённой функции при управленческой деятельности.

На каких основаниях мы сделали выбор в пользу названного, на первый взгляд, достаточно узкого понимания системы внутришкольного управления?

Мы руководствовались прежде всего интересами и запросами развития систем внутришкольного управления, а также объективным значением и пользой отстаиваемого нами варианта понимания системы управления школой:

- в условиях приоритетности потребностей школы, системы образования в принципиально качественно новых подходах к управлению школами (при всём уважении к решению оперативных, сиюминутных

проблем) важно совершенствовать именно системы управления, реализующие такие подходы;

- и с прагматической, и с научной точки зрения более разумно и более выгодно проектировать и улучшать не конкретные продукты, а системы, способные производить продукты с самыми разными заданными характеристиками; если в управлении постоянно происходят сбои, неполадки и нарушения, вряд ли стоит пытаться изменить каждое отдельное ошибочное действие — разумнее поменять систему управления;

- частные, отдельные управленческие действия, акции, мероприятия объективно зависят от общего, стратегического курса, типа управления, сознательно реализуемого его субъектами управления (а тип управления задаётся и определяется именно типом системы, её главными системными качествами);

- сущность и смысл проектирования (как создания чего-то нового и как работы с будущим), его существенные отличия от текущего планирования управленческой деятельности и близость к планированию стратегическому, нацеленному на решение наиболее важных, принципиальных и относительно долгосрочных задач управления также говорит в пользу рассмотрения систем управления в предложенном понимании;

- именно общее ядро системы управления (а не конкретные, индивидуально различные стили, манеры исполнения управленческих действий) можно не просто проектировать и совершенствовать в отдельных школах, но и сделать объектом типового проектирования и тиражирования, оставляя выбор манеры исполнения на усмотрение самого исполнителя.

Всё сказанное говорит в пользу построения и совершенствования систем внутришкольного управления в избранном нами понимании. Система управления в нашем варианте её понимания очень тесно связана с другими трактовками системы. Она не только не отвергает, но и в свёрнутом виде содержит в себе, включает в себя все предшествующие смыслы понятия таких систем; более того, только в действии такая система может быть полноценной.

Система управления не просто порождает управленческие действия и их результаты, но и спо-

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

собна накапливать при этом ценнейший опыт, обучаться (в том числе — на ошибках), учитывая опыт и успешность прежних действий. В этом смысле система также вбирает в себя, включает в свой постоянный состав, переводит во внутренний план осмысленный, пережитый, переработанный опыт собственных управленческих взаимодействий с объектом и таким образом самосовершенствуется.

Итак, система, взятая как действующий инструмент, может при более широком рассмотрении так или иначе вполне органично включать в себя все предыдущие «ипостаси» управляющих систем: вполне логично рассматривать систему-для-деятельности вместе с этой деятельностью и её результатами.

Все иные рассмотренные выше аспекты системы выступают как система-процессор в действии, в работе, в процессе функционирования и изменения.

Именно так понимаемая система порождает и частные механизмы, и все управленческие действия, воздействия и взаимодействия, определяя в конечном счёте и общий порядок, культуру управления, и характер главных результатов: если в одной «проекции» мы можем увидеть отличие системы-процессора от системы-процесса или системы управленческих действий, то в другой «проекции» система со всей своей деятельностью, взаимодействием с объектом, продуктами и результатами видятся как единое целое.

Как показывает практика, при других пониманиях системы управления понимание системы как порождающего процессора чаще всего вообще не берётся в расчёт: пытаюсь описать «систему управления» в школьной документации, часто сводят систему к структурным схемам.

Важно учитывать, что в массовом сознании словосочетание «система управления» соотносится обычно с работой группы управляющих. Говоря о системах

А.М. Моисеев. **Стратегическое управление школой**

управления, мы можем поэтому перенести акцент с действий отдельного руководителя, отойти от принятых во многих книгах «управленческих Робинзонад» («Директор создал школу», «Директор управляет школой») и перейти (не забывая о весьма немалой роли личности в школьной истории) к разговору о системных и командных действиях управленцев (как бы ни была мала такая система по численному составу).

Системы внутришкольного и стратегического управления школой

Как соотносятся эти системы? Ответ на этот важный вопрос зависит от понимания сущности и роли стратегического управления в школе. Если оно видится только как обособленная составляющая комплекса задач управления школой и как составная часть управленческой деятельности в школе (направленная на решение этих задач), то система стратегического управления школой понимается как одна из подсистем системы внутришкольного управления, наряду с подсистемами тактического и оперативного управления.

Однако такое, кстати, весьма распространённое понимание не учитывает важнейшего момента — подлинное стратегическое управление не только не обособлено от других задач школы, а вполне чётко подчиняет решение этих задач стратегическим задачам школы, и отделить стратегические решения и действия от решений и действий по реализации стратегий в работе школьных управленцев не так просто.

Поэтому не сбрасывая со счетов это понимание системы стратегического управления школой или понимание системы в «узком смысле», мы предлагаем школьным управленцам задуматься над другим, более широким определением: система стратегического управления школой — это стратегически ориентированная и стратегически ориентирующая управляющая система школы.

Видение системы стратегического управления как основного аспекта системы управления

школой в целом позволяет понять идеи стратегического управления как принцип и механизм внутренней перестройки всей управляющей системы с её переориентацией на главные, стратегические результаты работы школы.

Главные характеристики современного качества стратегического управления школой — его результаты, проявляющиеся на разных уровнях: в главных результатах жизнедеятельности управляемого объекта школы — качестве образования, качестве социальных эффектов школы; в качестве важнейших для успеха характеристик школы; в качестве «операционной системы» школы, т.е. всех компонентов школы, работающих на достижение поставленных целей; в качестве школьной жизни участников образовательного процесса.

Но, как и в случае с качеством образования, обеспечение современного уровня результатов недостижимо напрямую — оно опосредовано качеством процесса, в данном случае — процесса стратегического управления школой. Если система стратегического управления школой обладает необходимыми качествами, она, говоря языком механики, «сообщает», передаёт необходимые качества этому процессу, обеспечивает его надлежащие параметры, которые и повышают вероятность его требуемого качества «на выходе». Этим и определяется вполне закономерная и весьма ответственная роль управляющей системы в обеспечении качества стратегического управления школой.

Компоненты системы стратегического управления школой

Среди компонентов системы управления (в том числе и стратегического) можно выделить: субъект системы; её основные ориентации (ориентационный компонент); ценностно-нормативные основания, принципы (ценностно-нормативный компонент); устремления, направленность, цели системы управления (интенционально-целевой компонент); компетенцию, функции системы, содержание управленческой деятельности

(содержательный компонент); её методы, средства, инструментарий (технологический компонент); организационную структуру, формы организации управления (организационный компонент); ресурсы системы и её работу по их обеспечению (ресурсный компонент); организационные механизмы управления; среду, условия управления (обстановочный компонент); процесс управления; связи и отношения между компонентами системы; реальные продукты и результаты управления.

Свойства системы управления

Эффективное стратегическое управление школой предполагает ценностно-целевой, активный, опережающий, адаптивный, системный характер управления.

Предпосылки *целевого характера управления* — избирательная направленность поведения любой системы управления. Однако наличие целей у системы управления ещё отнюдь не делает её системой целевого управления.

Система управления школой становится целевой, если она воспринимает наличие у школьного сообщества общих, согласованных, опирающихся на общепринятые ценности целей как свою важнейшую задачу, видит в этом смысл управленческой деятельности; ориентирует собственные, непосредственные цели управления на эффективную реализацию главных целей и результатов работы школы; вырабатывает общие цели школы — ясные, позволяющие определить меру их достижения/недостижения, определённые по содержанию, по уровню и по срокам реализации (операциональные цели); обеспечивает соотношение потребностей и возможностей достижения целей; соответствие стратегических, тактических и оперативных задач при ярко выраженной стратегической доминанте, сознательном подчинении текущих, тактических, оперативных задач реализации стратегических целей и замыслов; отражает в целях школы имеющийся и предполагаемый в обозримом будущем социальный заказ; обеспечивает баланс между общими, групповыми, индивидуальными целями в школе; при необходимости своевременно корректирует комплекс своих целей; не допускает превращения любых средств, привлекаемых для достижения целей школы, даже самых эффективных, в самоцель, обеспечивает постоянный приоритет целей над средствами.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Без целевого характера управления трудно рассчитывать на успешность *адаптивного управления*: при отсутствии ясных моделей будущего нельзя увидеть, к чему, зачем и как адаптироваться. Без целевого характера управления вряд ли возможно управление активное, опережающее, прогностичное. Целевой характер управления создаёт также предпосылки для управления системного, ресурсосберегающего, инновационного, саморазвивающегося, мотивирующего, гибкого.

Активность управления

Активность теснейшим образом связана с целевым характером управления, так как именно точная и опережающая постановка целей страхует управление от потери целеустремлённости, действий только по типу реагирования на незапланированные ситуации.

Активность управления — типобразующее свойство, лежит в основе систем управления активного типа; наивысшая возможная степень активности управления связана с его прогностичностью. Активность управления и основанных на ней систем управления школами весьма актуальна сегодня, так как внутришкольное управление пока имеет по преимуществу реактивный, догоняющий и запаздывающий характер.

Активность управления требует высокого качества, скорости анализа и оценки системами внутришкольного управления внешней и внутренней обстановки, прогнозирования, повышения культуры целеполагания, развития опережающего контроля, диагностики, мониторинга внутришкольных коммуникаций, способствующего своевременному получению системой стратегического управления сигналов обратной связи и т.д.

Адаптивность управления

Под адаптивностью системы управления в самом общем виде понимают её способность эффективно приспосабливаться,

А.М. Моисеев. **Стратегическое управление школой**

адаптироваться к ситуации в школе и окружающей её социальной и природной среде, к новым требованиям. Система управления должна быть и по структуре, и по действиям адекватна своему объекту и ситуации, необходимой и уместной.

Управление адаптируется к школьному сообществу, а также к порождаемым им образовательным и другим процессам. Адаптивность предполагает приспособление к школе, её потребностям в целом и требованиям к управлению — в частности.

Адаптивность управления немыслима без своевременной реакции управляющей системы на изменение ситуации, имеет адресный характер, точно определяет «мишени» и адресаты воздействия, а сами воздействия строят с учётом особенностей объекта, индивидуального и дифференцированного подхода; активно-адаптивный характер управления предусматривает, что оказывая воздействие на объект, система управления действует с учётом его обратной реакции на управление, адаптирует характер воздействий к восприятию их объектами управления; адаптивный характер управления проявляется при управлении функционированием, развитием школы, что связано с обязательным учётом её особенностей при выборе направлений развития, методов профилактики и преодолении возможного сопротивления нововведениям.

Значение адаптивности как характеристики внутришкольного управления объективно существенно возросло с развитием многообразия школ и их требований к управлению, с повышением динамизма и непредсказуемости изменений внешней среды, что сокращает возможности делать так, как «делают все», или так, как командует «начальство». Ключевые значения имеют функции информационного самообеспечения системы управления, анализа и диагностики, прогнозирования потребностей и возможностей среды и объекта, построения и развития образа объекта управления, самоконтроля эффективности управленческих воздействий и взаимодействий. Эти функции

должны работать в режиме мониторинга, постоянного пополнения информации об объекте.

Развивающий характер управления школой

Это ещё одно важное системное качество внутришкольного управления: способность обеспечивать ориентацию на развитие школы как целостной социальной организации, школьного сообщества, людей, работающих и учащихся в школе.

Это свойство системы внутришкольного управления означает, что в комплексе её базовых ориентаций всё большее место начинает занимать *ориентация на развитие школы, наращивание её потенциала, инновации*. При этом для модели системы управления, ориентированной на развивающий характер управления школой, характерно не просто стремление к качественным изменениям в школе, а ярко выраженное *творческое, созидательное, креативное поведение и самосознание*. Это означает, что субъекты управления рассматривают управление как важный *школообразующий фактор* и готовы нести ответственность за результаты стратегического выбора, выбора траектории развития школы.

Такой подход к управлению предполагает высокую эффективность управления стабильным функционированием школы (а не одностороннюю увлечённость развитием и инновациями в ущерб результативному функционированию); рациональное соотношение между областями функционирования и развития школы; наращивание мощности функций управления развитием, инновационными процессами; интенсивный поиск перспективных инновационных идей и возможностей вне и внутри школы.

Что должна делать система стратегического управления школой?

Как и всякая управляющая система, она должна выполнять определённые функции.

Функции управления функционированием, развитием и саморазвитием системы стратегического управления школой: планирование, организация функционирования, анализ действующей модели системы стратегического управления школой; прогнозирование условий жизнедеятельности системы; проектирование новых свойств системы, содержания стратегического управления школой, процесса и механизмов функционирования системы, организационной структуры и форм стратегического управления школой, дальнейшего развития и саморазвития обновлённой системы; программирование перехода системы в новое состояние; организация перестройки и переналадки, перехода на новую систему; руководство, контроль, коррекция хода перестройки и переналадки системы.

Функции управления выработкой новых стратегических планов: организация стратегического самоопределения школьного сообщества, разработка стратегических планов рабочих групп и стратегических команд в школе, экспертизы стратегических планов и программ развития; анализ целей, стратегий, готовности к стратегическому выбору социального заказа школе, её дальней и ближней внешней среды, сильных и слабых сторон, конкурентной позиции, ресурсного потенциала, достижений и конкурентных преимуществ, инновационного потенциала, инновационных возможностей, проблем и их причин; проектирование обновлённых стратегий жизнедеятельности школы, стратегий перехода школы в новое состояние, коррекция и оценка стратегических планов и программ развития.

Функции управления реализацией текущих стратегий: прогнозирование условий, анализ хода и результатов реализации стратегии, разработка плана действий, руководство стратегическими командами, контроль (мониторинг), оценка, коррекция процесса реализации стратегии, пересмотр и коррекция стратегических планов, переход к новому циклу стратегических изменений.

Кому предстоит выполнять эти функции?

Поскольку стратегическое управление включает не только стратегическое планирование, но и практическую реализацию стратегических планов, ясно, что в реализации стратегий жизне-

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

деятельности школы могут и должны принимать участие все члены школьного сообщества, все участники образовательного процесса и партнёры школы. Менее очевиден ответ на вопрос, кто участвует в разработке и принятии стратегических решений. В мировой практике менеджмента известны, а в науке описаны различные подходы к разработке стратегий: стратегия разрабатывается ведущим стратегом; делегирование; сотрудничество или коллективный подход; соревновательный подход.

Практика школ показывает как высокую популярность модели директора школы как ведущего стратега, так и постепенное распространение более коллегиального и коллективного подхода к выработке стратегий школы.

Основные органы стратегического управления школой

В современной школе это директор школы и школьный управляющий совет, который мыслится именно как орган по преимуществу стратегического управления, участие в котором (наряду с представителями родителей, педагогических работников, учащихся и т.д.) директора школы и представителя учредителя обеспечивает представленность и разумный баланс государственных и общественных векторов стратегического развития школы.

При необходимости с участием этих штатных, зафиксированных в Уставе школы органов могут создаваться также стратегический комитет школы, совет по развитию школы, школьные стратегические команды.

Ясно, что тут важно не столько наименование органа управления, сколько его реальные функции и вклад в стратегическое управление. Но главное, должна быть группа активных людей, которая лидирует в процессе выполнения ключевых стратегических решений.