

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

**Наталья Квасникова**, старший преподаватель кафедры педагогики Череповецкого государственного университета

*В развитии организации существуют стадии. Они определяют стратегию и тактику управления инновационными процессами. Факторы и риски, неудачи и оптимальные условия поддержания жизненного тонуса в организационном онтогенезе — знания, которые создают почву для проектирования стратегии в образовательном учреждении.*

Инновации допускают систематическое управление ими, нужно только знать, куда и как смотреть.

*Питер Друкер*

### **К вопросу о неудачах в управлении инновациями**

Всё большее число руководителей образовательных учреждений различного типа считают, что управление инновациями способствует рождению оригинальных решений и обновлению вдохновения. Вместе с тем ясно, что у многих возникают трудности с выбором методов управления.

Стремление внедрить в образовательную практику новые идеи (изменение целей, задач, содержания образования; реализация новых форм, методов, технологий обучения и воспитания) вылилось в конце XX века в инновационный бум. На первых этапах реформирования российского образования, которые охватывают достаточно длительный временной период, «точки роста» в развитии образования помогали учебным учреждениям успешно функционировать в своей среде (городе, области). Однако практика показывает, что ориентация на создание «точек роста» (частичных инноваций) не обеспечивает реформирование всей системы.

Сегодня инновации — не отдельные явления и не линейные цепочки, они системны и ориентируют как на достижение общего результата в образовании региона, так и на успех отдельно взятого образовательного учреждения, обеспечивают его развитие.

Существует несколько точек зрения относительно причин, которые вызывают трудности в освоении инноваций и влияющих на результативность инновационного процесса:

— **организационные причины:** неготовность персонала образовательного учреждения к освоению новшеств; сопротивление педагогического коллектива внедрению инноваций; уровень профессиональной компетентности руководителя (недостаток системности управления, целеустремлённости; реактивный, запаздывающий характер управления, погружённость в решение сиюминутных задач);

— **ресурсные причины:** отсутствие необходимого обеспечения (организационно-правового, кадрового, материально-технического, финансового);

— **рыночные причины:** непредсказуемость внешней среды (позиция заказчиков и потребителей, учредителей, их нужды и желания; складывающаяся конкуренция между образовательными учреждениями);

— **технологические причины:** высокий уровень неопределённости развития инновационного процесса; неравномерность, прерывистость, длительность полного инновационного цикла.

Однако проблема результативности инноваций лежит в плоскости более высокого порядка. На любой инновационный процесс влияет целый комплекс причин, возникающих на разных этапах его реализации. Проблема усложняется ещё и тем, что причины «взаимодействуют», усиливая друг друга, снижают потенциал вводимого новшества, способствуют возникновению вторичных, в том числе негативных последствий для всего образовательного учреждения. Для того чтобы планируемая инновация была завершена, необходимо уменьшить уровень неопределённости в развитии инновационного процесса по всем направлениям. Значительную помощь в этом, как и представляется, может оказать диагностика руководителем жизненного цикла и управления возглавляемого им образовательного учреждения. Д. Гарднер писал: «Как люди и растения, организации также имеют свой жизненный цикл. Они проходят время зелёной и гибкой юности, расцвета и сучковатой старости... Организации могут преодолеть время от юности до старости за два или три десятилетия, а могут жить веками».

В процессе развития **любая организация проходит определённые фазы жизненного цикла**. Некоторые организации проходят весь цикл от рождения до смерти один раз, другие — несколько этапов реформирования, фазы цикла в их жизни повторяются. И хотя не существует для всех организаций единственно верного пути развития,

понимание общих закономерностей позволяет определить как саму возможность осуществления инновационного процесса, так и выбор направления его развёртывания, существенно сгладить влияние негативных факторов, стимулируя сильные стороны образовательного учреждения, находящегося на определённом этапе развития.

### **Организационный онтогенез и типология образовательных учреждений**

Несмотря на то что в последние десятилетия получила развитие популяционная теория организаций (аналог экологической ниши, естественного отбора), представители которой используют биологические модели для описания закономерностей развития организаций (Р. Нельсон, Г. Олдридж и др.), в контексте современного развития для учреждений системы образования более применима теория, представленная моделями организационного «онтогенеза», — жизненных циклов организаций (Л. Грейнер, Д. Кац и Р. Кан, Б. Скотт и другие). Наиболее приемлема к сфере образования концепция американского исследователя И. Адизеса.

В теории жизненных циклов организации, предложенной И. Адизесом в конце 1980-х годов, жизненный цикл учреждения делится на две фазы — рост и старение. Рост начинается с зарождения и завершается расцветом. Старение начинается со стабилизации и завершается «смертью» организации. Продвижение от одной стадии к другой происходит в результате разрешения ключевых проблем каждого этапа.

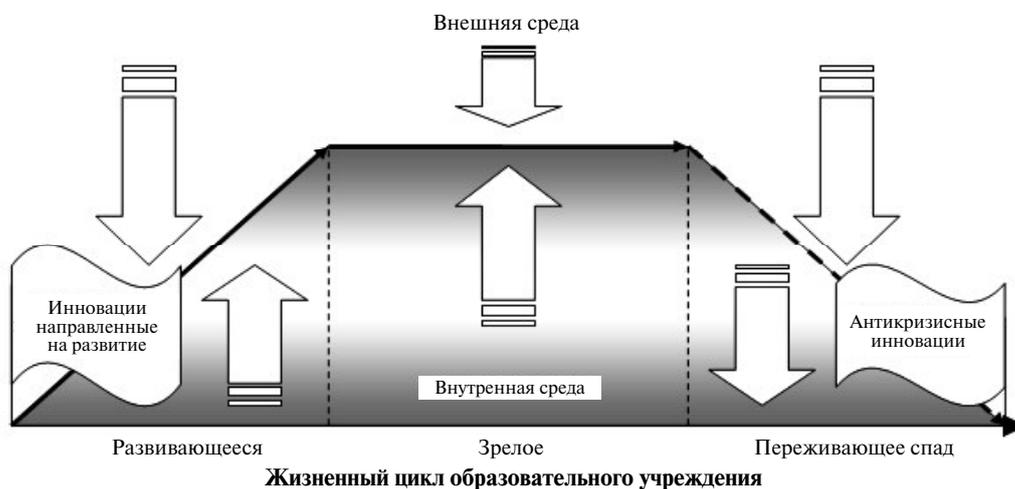
И. Адизес выделяет два важных параметра жизнедеятельности организации — гибкость и контролируемость (управляемость). Молодые организации очень гибкие и подвижные, но слабо контролируемые. Когда организация «взрослеет», соотношение изменяется: контролируемость возрастает, а гибкость уменьшается. На основе параметров жизнедеятельности, применив теорию И. Адизеса, можно выделить три типа образовательных учреждений — «развивающиеся», «зрелые» и «переживающие спад» (рисунок 1).

**Развивающееся образовательное учреждение** характеризуется:

- ориентацией на удовлетворение запросов потребителей (учащихся и их законных представителей, различных общественных групп и т.д.), стремлением расширить категорию потребителей;
- сильным влиянием внешней среды;
- развитием внутренней среды, увеличением разнообразных ресурсов (кадровых, материальных, финансовых и других);

- отсутствием у персонала значительного сопротивления нововведениям, стремление и готовность к интенсивным преобразованиям;
- возможностью возникновения между сотрудниками разнообразных острых дискуссий о путях дальнейшего развития;
- высокой скоростью освоения новшеств;
- мобильностью в принятии решения по введению новшества; ориентацией на результат.

Рисунок 1. Жизненный цикл образовательного учреждения



Пик развития организации — стадия расцвета, на которой достигается баланс между гибкостью и самоконтролем. Образовательное учреждение на этом этапе характеризуется ориентацией на результат и чёткое планирование. На стадии становления организации «новое», как правило, вводится непосредственно учредителем. Он же выбирает направления и методы его реализации. На последующих стадиях роста принятие решения принадлежит непосредственно руководству образовательного учреждения при сохранении централизованного выполнения важнейших контрольных функций.

**Зрелое образовательное учреждение** характеризуется:

- снижением способности своевременно реагировать на запросы потребителей;
- стабильностью в деятельности;

- относительно равновесным влиянием внешней и внутренней среды; устойчивостью по отношению к воздействию факторов внешней среды;
- достаточным ресурсным обеспечением;
- уменьшением гибкости организации, укреплением старых традиций и сокращением инноваций, снижением объёма творческих идей (постепенной утратой духа творчества);
- сопротивлением нововведениям персонала образовательного учреждения;
- снижением скорости осуществления инновационного процесса в сравнении с развивающимися образовательными учреждениями;
- высоким уровнем внутренней организованности и управляемости; внутренней бесконфликтностью и согласованностью;
- увеличением времени на принятие управленческих решений;
- ориентацией на результат.

Пик зрелости характеризуется ростом формализма в отношениях, преобладанием личных интересов в ущерб общим целям. Внутренняя бесконфликтность и согласованность ценятся выше эффективной работы. Обладая значительными ресурсами и придерживаясь существующих традиций, функционирование образовательного учреждения осуществляется достаточно успешно. Такие организации удовлетворяют требованиям определённой категории потребителей, намерения осваивать новшества тщательно обдумываются. Новое приживается тяжело, и руководству для его реализации необходимо преодолеть сопротивление персонала.

**Образовательное учреждение, переживающее спад**, характеризуется:

- ориентацией на выполнение указаний сверху или по «отработанному ранее сценарию»;
- смещением на второй план ориентации на результат и удовлетворение потребителей. Потребитель в таких образовательных учреждениях непритязателен (отсутствует система требований);
- потерей устойчивости к воздействию факторов внешней среды;
- возникновением проблем, которые приводят к частым конфликтам;
- отторжением новых идей и неспособностью проводить изменения;
- оттеснением на второстепенные роли или уходом сотрудников, способных генерировать творческие идеи;

— жёсткой технологичностью в деятельности.

Для образовательных учреждений последнего типа возможны две траектории развития ситуации: организация перестаёт существовать как отдельная самостоятельная единица или сливается с другой, более мощной организацией, либо угроза существованию образовательного учреждения такова, что персонал объединяет усилия для сохранения организации и вводит новшества. Образовательное учреждение при таком сценарии развития событий проходит этап реформирования, фазы цикла в его жизни повторяются. На образовательное учреждение, переживающее спад, большое влияние оказывают внешние факторы и позиция учредителя.

В действительности трудно выделить «чистое» состояние: в деятельности практически любого образовательного учреждения в малых «дозах» могут присутствовать черты разных стадий жизненного цикла, но этап его развития определяется доминантными процессами.

### **Диагностика развития образовательного учреждения и стратегическое управление**

В конце XX в. американские исследователи Т. Питерс и Р. Уотрмент выдвинули положение о том, что современная организация должна отвечать трём требованиям: быть эффективной, регулярно обновляться и осуществлять профилактику стагнации. За основу были взяты ключевые словосочетания — *устойчивость, предприимчивость и ломка традиций*. Подобные требования по-разному проявляются в образовательных учреждениях, находящихся на разных стадиях жизненного цикла (табл. 1).

К этим качественным показателям могут быть добавлены другие, в том числе и количественные, позволяющие на основе экспертной оценки и анкетирования определить стадию жизненного цикла образовательного учреждения. К числу таких показателей можно отнести: основные задачи управления, имидж и узнаваемость образовательного учреждения, степень формализации, основные ценности, характеристику персонала.

1. Практическая значимость концепции жизненного цикла заключается в том, что она позволяет увидеть тенденции развития образовательного учреждения, предвидеть ключевые проблемы и подобрать наиболее действенные пути их решения, тем самым не допустив их перерастания в силу, способную дестабилизировать работу организации. Руководитель образовательного учреждения, проана-

лизировав ситуацию, в которой находится образовательное учреждение, сможет решить, следует ли вводить планируемое новшество, опираясь на сильные стороны организации, или лучше направить имеющиеся ресурсы на исправление слабых сторон.

2. Сходство многих черт организаций, находящихся на одних и тех же этапах жизненного цикла, необходимость снизить риск негативных «этапных» факторов позволяют определить ключевые проблемы, наиболее значимые в управлении инновационным процессом для каждого типа образовательного учреждения (табл. 2, с. 20).

Таблица 1. Жизненный цикл и характеристика образовательного учреждения

Показатели	Тип образовательного учреждения		
	развивающееся	зрелое	переживающее спад
<b>Устойчивость</b>	<i>неустойчивое:</i> работает в «пожарном режиме», чтобы удовлетворить всё новые и новые запросы	<i>очень устойчивое:</i> хорошо организовано и управляемо	<i>неустойчивое:</i> «забывает» о том, что и как делается и обращается к вопросу «Кто виноват?»
<b>Предприимчивость</b>	<i>максимальная предприимчивость:</i> желание охватить необъятное; развитие любой ценой	<i>избирательная предприимчивость:</i> организация ещё растёт, но уже не поощряются изменения, организация может «купить» предприимчивость, ведь она обладает ресурсами (кадровыми, материально-техническими, финансовыми и др.)	<i>Минимальная (чаще отсутствующая) предприимчивость:</i> склонность к изменениям отсутствует; администраторов, способных устанавливать правила и «делить деньги», становится всё больше
<b>Традиции</b>	<i>формирование традиций:</i> происходит на основе баланса между самоконтролем и гибкостью	<i>соблюдение традиций:</i> повышенная привязанность и доверие к прошлому; имеется в то же время стабильная позиция во взаимоотношениях с потребителями	<i>традиции превращаются в бюрократизм:</i> сосредотачивается на правилах и процедурах, на бессмысленном контроле

Таблица 2. Матрица ключевых проблем образовательных учреждений, находящихся на разных стадиях жизненного цикла

		Тип образовательного учреждения		
		развивающееся	зрелое	переживающее спад
Основные характеристики стадий жизненного цикла образовательного учреждения, значимые для реализации новшества	Ориентация ОУ на потребителя	Проблема завоевания потребителя, закрепления на рынке образовательных услуг	Необходимость удерживать позицию, снижение способности быстро реагировать на запросы потребителей	Непритязательный потребитель, функционирование в заданном режиме
	Планирование деятельности в ОУ	Отсутствие четкой стратегии, плана	Снижение интереса к обновлению и развитию	Консерватизм, неприятие новых идей
	Готовность педагогического коллектива к нововведениям	Высокая нагрузка, недостаток профессиональных знаний	Инертность части педагогического коллектива, сопротивление нововведениям	Изменения не поддерживаются
	Интеграция усилий, командная работа по реализации новшеств	Множество мнений, идей — острые дискуссии	Потеря гибкости, высокий уровень противоречий	Неблагоприятный морально-психологический климат
	Внутренняя среда ОУ	Дефицит ресурсов	Нереализуемые возможности	Достаточно ресурсов для поддержания функционирования
	Влияние внешней среды на ОУ	Очень сильное	Запаздывающий характер отклика	Сильное
	Ориентация ОУ на результат			Ориентация на процесс

Приведём примеры того, как методология жизненного цикла организации позволяет преодолевать негативные «этапные» факторы и достаточно успешно реализовывать запланированное новшество.

**1. Развивающееся образовательное учреждение (школа)** ориентируется на потребителя и стремится к расширению деятельности. На основании результатов опроса потребителей (в том числе потенциальных — родителей будущих учащихся) на тему «Какие образовательные услуги Вы бы желали получать?» образовательное учреждение планирует ввести новшество, цель которого — удовлетворение потребностей обучающихся и их законных представителей в дополнительных услугах путём расширения спектра услуг. Предполагается ввести новые направления образовательной деятельности — курсы по адаптации обучающихся, предоставление возможности заниматься в разнообразных кружках, секциях по интересам, курсы для родителей по психолого-педагогическим проблемам воспитания, развития и обучения детей разного возраста и т.д. Реализация это-

го новшества позволит образовательному учреждению закрепиться на рынке образовательных услуг, расширить потребительскую категорию. Сотрудниками (педагогами) предлагается множество идей и вариантов их воплощения. Инициатива поощряется, не отбрасывается ни одна идея, проводится анализ возможностей. Формируется банк генеральных идей (есть перспектива их внедрения в имеющихся условиях). Самостоятельно школа не может запустить инновационный процесс по причине дефицита ресурсов, недостатка профессиональных знаний (по планируемым направлениям деятельности, в области управления инновационным процессом). Для реализации новшества разрабатывается «стратегия кооперации с партнёрами» (объединение усилий с другими организациями — учреждением дополнительного образования детей, музеем, вузом). Создаётся кросс-функциональная команда (смешанная команда, наделённая полномочиями для реализации планируемого новшества). В её состав входят руководитель образовательного учреждения (управляющий процессом), педагоги — генераторы принятых идей, заместители руководителя, ряд инициативных педагогов. Особое значение наряду с традиционными методами материальной и социальной мотивации имеет вовлечение сотрудников в процесс управления инновациями, внедрение системы КРІ (ключевых показателей деятельности). Стратегия на практике осуществляется разработкой ряда проектов как поэтапных планов внедрения идей. Преимущество кооперации с партнёрами для образовательного учреждения, находящегося в фазе развития, — увеличение числа одновременно выполняемых проектов в рамках единого плана, снижение затрат и уменьшение возможных рисков. Кроме этого, кооперация характеризуется эффектом объединения знаний и компетентностей, что положительным образом сказывается на росте профессионализма и возможностей педагогов и управленцев — участников инновационного процесса.

**2. В образовательных учреждениях, переживающих спад**, сохраняется заданный прежде режим функционирования, изменения в деятельности не поддерживаются (отмечается стагнация в развитии). Однако кардинальные изменения последнего времени в системе образования, поддержка инновационного движения стимулируют и здесь инновационную активность. Сейчас достаточно сложно выделить «чистый» тип «спадающей» организации, можно отметить лишь некоторые застойные явления, которые позволяют отнести такие организации к типу «переживающие спад».

3. Реализация новшества в контексте жизненного цикла организации в подобном учреждении проводится следующим образом

(если не предполагается присоединение данного образовательного учреждения к другому): прежде всего руководством формируются цели, направленные на решение проблем образовательного учреждения (антикризисные инновации). При сопротивлении педагогического коллектива внедрению новшеств необходимо изменить отношение коллектива к этим нововведениям, то есть реализовать их. На первых порах это значительно замедлит инновационный процесс, однако после изменения отношения педагогов к нововведениям, реализация стратегии будет проходить с минимальным сопротивлением. Руководителем проводится серьёзная разъяснительная работа с коллективом. Важная роль в этом процессе отводится поддержке выдвигаемых идей, использованию различных методов мотивации и стимулирования инновационной активности сотрудников. Для разработки стратегии формируется команда союзников, каждый член которой выполняет в группе определённую роль. Особое внимание уделяется ориентации на результат, определяются показатели деятельности по каждому направлению. Члены команды наделяются полномочиями исходя из определения направления работ. Как правило, формируется «стратегия закупки новинок» (возможна «стратегия кооперации с партнёрами», если в образовательном учреждении сохранились связи с партнёрами). Реализация стратегии закупки новинок даёт возможность сконцентрироваться на собственных ключевых направлениях деятельности, не тратить ресурсы на разработки, а использовать успешный опыт других организаций. План антикризисных действий по реализации стратегии предусматривает отказ от невостребованных образовательных услуг и максимальное использование имеющихся ресурсов для реализации принятой стратегии.

4. Для того чтобы понять, не оказалось ли образовательное учреждение за бортом инноваций, предлагаем воспользоваться списком признаков «выпавшей» организации (по Э. Дандон) и отметить те из них, которые отражают истинное положение дел в учреждении (таблица 3).

Таблица 3. Диагностика фазы жизненного цикла организации

№ п/п	Формулировка	Верно (✓)
	Наши образовательные услуги утратили конкурентные качества	
	Между нами нет согласия относительно того, что должно произойти с образовательным учреждением в последующие несколько лет	

	Мы тратим больше времени на обсуждение настоящего и прошлого, чем на попытки заглянуть в будущее	
	Мы тратим больше времени на решение внутренних проблем, чем на удовлетворение внешних потребителей (учащихся, их законных представителей и др.)	
	Мы редко осознаем и обсуждаем наши слабые стороны	
	Мы редко приглашаем «чужаков», чтобы те дали нам возможность взглянуть на всё по-другому	
	Мы перестали ставить под сомнение «то, как всё тут у нас делается»	
	Мы стараемся не выпускать из рук ценную информацию и не делимся ею с другими	
	Наш процесс планирования не соответствует требованиям, предъявляемым реальностью (складывающейся ситуацией)	
	Мы не уделяем времени обсуждению альтернативных подходов или вариантов усовершенствования	
	Мы мыслим слишком мелкими категориями, а могли бы мыслить БОЛЬШИМИ	
	Мы тратим слишком мало времени на выявление новых идей	
	Мы тратим слишком мало времени на разработку новых идей	
	Наша «система» нередко препятствует значительным идеям	
	В большинстве наши идеи связаны с пошаговыми или мелкими изменениями того, что мы уже делаем	
	Наши процессы принятия решений являются слишком медленными	
	Я вообще не очень хорошо понимаю, как принимаются решения	
	Наше образовательное учреждение бюрократично, в нём слишком жёсткая иерархическая структура с излишней регламентацией	
	На ценные идеи выделяется слишком мало средств	
	На работу с полезными идеями нередко выделяется слишком мало сотрудников	
	Люди жалуются на то, что в организации инновационный менеджмент не самого высокого уровня	
	Инновационные усилия не вознаграждаются и не получают признания	
	Хорошие сотрудники покидают образовательное учреждение, чтобы отыскать лучшие возможности на стороне	
	У нас слишком высок уровень внутренней конкуренции	
	Люди не получают удовольствия от своей работы	
	<b>Всего совпадений =</b>	

Восемь совпадений и меньше указывают на то, что образовательное учреждение идёт по пути, который обратит его в «генераторную подстанцию» инноваций. От 9 до 16 совпадений свидетельствуют о шансах на победу в реализации плана освоения новшества. Если

количество совпадений свыше 17, значит, образовательное учреждение оказалось «на обочине» и ему необходимо быстро принять меры, способные исправить это положение.

Результативность и эффективность инновационного процесса зависят от влияния различных факторов внешней и внутренней среды, от ресурсов и возможностей образовательного учреждения. Руководители образовательного учреждения, в отличие от руководителей коммерческих организаций, работают в условиях более жёсткой регламентации деятельности: их инициатива стеснена нормами и ограничениями; условия деятельности определяются законами; управление имеющимися средствами и ресурсами, как правило, ограничено; существуют трудности мотивации сотрудников и т.д. Главная цель образовательного учреждения и главный мотив их деятельности — служение общественным целям. Оценка их деятельности исходит со стороны общественности, различных социальных, политических групп и органов власти. Вместе с тем динамичность инновационного процесса требует динамичного управления (гибкости структур, оперативности принимаемых управленческих решений и т.д.). Процессы обновления в образовательной системе зависят от инновационного контекста внутри и вне её. Образовательное учреждение только тогда открыто новшествам, когда их освоение осознаётся и принимается как условие успешного функционирования и развития.