

Стратегия и управление развитием школы

Александр Матвеевич Моисеев

Общество предъявляет школам свои растущие образовательные требования. Сами педагогические коллективы, понимая значение конкуренции, мониторинга, рейтингов школ, начинают более активно искать пути своего развития.

Потребность в качественных изменениях

Когда бывает сильна потребность в качественных изменениях сложных, действующих в обществе, целеустремлённых систем? Это происходит в силу различных внешних и внутренних импульсов, когда возникают новые потребности, адресуемые системе; повышаются и ужесточаются требования к системе; меняются социальные представления о назначении и миссии системы; существенно изменяются условия жизнедеятельности системы, «правила игры»; у системы возникает риск утраты существующей позиции, статуса, положения в более широкой системе и даже риск «гибели», прекращения существования; нынешние результаты работы системы и характер её жизнедеятельности не удовлетворяют внешние группы и субъекты самой системы. Если «приложить» эти источники стимулов развития к ситуации современной российской школы, нетрудно видеть, что все они в той или иной мере в этой ситуации присутствуют и ярко выражены.

Новые требования были поставлены не только в содержании образования, оздоровления, воспитания и социализации школьников, но и в сферах работы учителей, школьной инфраструктуры, системы хозяйствования и управления.

Школы работают сегодня в условиях открытости обществу, которое желает знать, что происходит в школах, каковы результаты образования и насколько эффективно расходуются средства, которые в последние годы поступали в образование. Нарастает и конкуренция между школами, которая здесь, как и в других отраслях, выступает в качестве стимула для развития.

Если ещё в начале XXI века постановка вопроса о слияниях и поглощениях в мире образования казалась чем-то отдалённым и призрачным, то в наши дни создаются крупные образовательные комплексы, и многие школы рискуют потерять статус самостоятельного юридического лица.

Кроме того, к росту актуальности развития школы ведут ситуации, при которых: готовность школ к требуемым изменениям и решению возникающих проблем невелика и они с ними не справляются; попытки школ осуществлять некоторые действия, шаги и проекты

по своему развитию оказываются недостаточно результативными, затратными, неэффективными; внутри школ складывается негативная обстановка и ухудшается моральный климат; внутренний потенциал школ требует «выхода» и реализации; не используются в должной мере возможности для развития школы (резервы), которые прежде всего связаны с повышением качества управления школами.

Таким образом, вопросы развития российской школы, улучшений в ней, ведущих к высоким и признаваемым обществом результатам, сохраняют свою высокую актуальность.

Как сделать развитие школ более результативным, качественным и эффективным?

В качестве условия эффективного развития современной школы выступает стратегическое управление школой. Причём в качестве не просто одного из важных условий, но в качестве такого условия, без которого эффективное развитие школы просто не может иметь места. Для доказательства этого утверждения необходимо выяснить: что понимается под развитием школы; какое развитие школы может считаться эффективным; что собой представляет современная школа как объект управляемого развития и саморазвития; каковы факторы, обуславливающие эффективность развития школы; что понимается под стратегическим управлением школой; почему именно такое управление — столь необходимое и значимое условие эффективного развития школы.

Развитие школы

Под развитием школы понимается процесс, благодаря которому в школе происходят существенные, качественные прогрессивные изменения, позволяющие наращивать её позитивный потенциал. Со стороны действующих участников жизнедеятельности этот процесс связан с действиями, направленными на изменения, а со стороны школы как объекта развития — с возникновением в ней соответствующих изменений.

Развитие понимается как особый тип изменений, в котором преобладает сознательное, осмысленное, целеустремлённое, управляемое начало, хотя вклад в итоговые изменения в школе вносят и спонтанные изменения, и медленные, как бы естественные приростные улучшения, не предполагающие специального управления и полного осмысления.

Явная непригодность для целей развития современной школы революционно-катастрофического типа изменений со всеобщей и радикальной ломкой предшествующего порядка вещей и явная недостаточность для их достижения эволюционно-консервативных по типу, медленных и спонтанных изменений, выдвигают на первый план в качестве наиболее адекватной культурной формы развития — *инновационный тип изменений*, когда развитие школы осуществляется через управляемые процессы инновационной деятельности: создание — распространение — внедрение — освоение — использование — институционализацию новшеств, что позволяет трактовать *развитие школы как инновационный процесс (инновационное развитие)*.

Важная особенность и условие инновационного развития — его управляемый характер

Развитие школы часто противопоставляется её стабильному функционированию. Между этими процессами, действительно, значимые различия, в том числе — в потребности в управлении. Стабильное, стационарное функционирование школы имеет во многом инерционный характер, не предъявляя до поры до времени высоких требований к управлению. Развитие требует специальных управленческих усилий по мотивации изменений, преодолению сопротивления новому, формированию новых установок, знаний, умений и навыков, а также нуждается в другом планировании, в более серьёзной координации действий, страховании инновационных рисков. Требования к управлению развитием более высоки, сложны и ответственны, особенно если речь заходит об эффективности развития школы.

Успешность развития школы

Рассматривая развитие школы в качестве важной ценности, императива как для общества, так и для самих школ, мы не ставим знак равенства между ценностью разных подходов к развитию. *Каковы важнейшие проявления успешности развития школы?*

Во-первых, среди таких проявлений и свидетельств успешности развития мы называем *результативность развития*, под которой понимаем отношение реально достигнутых результатов развития (то есть качественных изменений в школе) к желаемым, требуемым, запланированным результатам (или, иными словами — к поставленным целям развития). Если полученная «дробь» имеет значение, близкое к единице или превышает его, мы вправе говорить о высокой результативности развития. Если многое из запланированного не достигнуто, результативность развития невелика. Если вообще не получено никаких полезных результатов или получены результаты, обратные запланированным, мы можем говорить о нулевой или отрицательной результативности. Попутно отметим, что результативность развития может обсуждаться и оцениваться только там и тогда, где и когда нам удаётся чётко сформулировать цели, ожидаемые результаты развития.

Вторым важнейшим проявлением успешности развития, способным служить в качестве критерия её оценки, мы называем *качество развития*. В нашем понимании качество прежде всего связано с результатами развития, с их важностью, востребованностью; высокое качество развития там, где развитие даёт именно те результаты, которые особенно нужны и важны. И если результативность фиксирует достижение запланированных результатов вообще, то качество говорит о том, что успешно достигнуты наиболее существенные характеристики требуемых результатов, что, в свою очередь, может быть обусловлено качеством выбранных средств развития (новшеств) и качеством процессов их введения в школы (нововведений или инноваций).

Результативность и качество развития, если применить к ним известную в менеджменте классическую формулу П.Ф. Друкера, означает, что школы в процессе развития *«делают правильные вещи»*.

В-третьих, объективно важный, хотя по сути и субъективный, критерий успешности развития — *удовлетворённость различных вовлечённых в развитие субъектов и участников его процессом и результатами*.

И наконец, четвёртым возможным критерием успешности развития мы считаем *критерий эффективности*. При равной результативности развития можно выявить, что одна школа затратила на достижение этих нужных результатов существенно больше времени и усилий, чем другая. Это как раз и говорит о том, что вторая школа действует более эффективно. Школа как организация

эффективно осуществляет своё развитие, если она не только делает правильные вещи, но и (по Друкеру) «делает эти вещи правильным образом» — экономично, быстро, в хорошем тоне и ритме. В эффективности соединяются два важнейших аспекта развития: его результативность и экономичность.

Эффективное развитие школы

Эффективность развития школы, как и эффективность вообще, может пониматься как отношение достигаемых результатов к затратам на их достижение. Соответственно: если результаты высоки и имеют тенденцию к росту, а затраты не растут или даже имеют тенденцию к снижению — налицо возрастание эффективности. Если бы мы могли нормировать затраты времени, усилий, ресурсов на достижение некоторого результата развития, можно было бы для понимания эффективности с точки зрения экономичности развития соотносить реальные затраты с нормой на эти затраты. При получении в таком соотношении значения, меньшего по сравнению с единицей, можно было бы говорить о высокой экономичности процессов развития.

Если удаётся добиваться не просто повышения эффективности, а её максимально возможных значений для данных конкретных обстоятельств, мы вправе говорить *об оптимальном развитии школы*. И если даже оптимальность развития трудно рассчитывается, стремление школы к ней следует всячески приветствовать и стимулировать.

Понятно, что предельная, максимально возможная эффективность развития школы достигается только тогда, когда полностью, качественно и рационально используется весь потенциал школьного сообщества, каждого его представителя, все возможности и ранее не использованные резервы школы, когда к минимуму сводятся «инновационный брак» и ошибки.

Нетрудно видеть, что между «просто развитием» школы и её «оптимальным, высокоэффективным развитием» очень существенные различия.

Современная школа как объект управляемого развития и саморазвития

Успешное развитие сложных объектов невозможно представить себе без глубокого понимания их природы, сущности, назначения, особенностей, в частности — специфики их способности к внутреннему развитию (саморазвитию) и чувствительности к развивающим воздействиям (табл 1).

Факторы, определяющие эффективность развития школы

Обеспечение полного набора факторов эффективного развития школы и преодоления их антиподов — функция и задача *управляющей системы* школы, которая соответственно выступает как *метафактор эффективности развития школы*.

Понимание школы как системы совместной деятельности участников образовательных отношений даёт специалистам возможность обозначить некоторый комплекс *организационных факторов эффективного развития школы*, условий, при которых совместная деятельность участников процессов развития будет эффективной (табл 2).

Таблица 1

**Соотношение свойств школы как объекта развития
с возможностями эффективного развития школы**

Свойства школы как объекта развития	Значение этих свойств для эффективного развития школы
Школа — сложная целостная целеустремлённая система	Результаты жизнедеятельности школы зависят не только от поведения и деятельности каждого участника образовательных отношений, но во многом от согласования действий всех участников
Развитие школы не может быть эффективным, если оно не имеет системного характера (когда развитие различных подсистем не синхронизировано и не увязано в единую, нацеленную на достижение главных целей школы, систему)	Системное развитие школы невозможно, если не создан целостный образ системы «школа», не раскрыты компоненты, подсистемы, не установлены и не согласованы внутренние связи этой системы, связи с внешней средой
Школа — одновременно организационная система (социальная организация) и образовательная система	Развитие школы не может быть эффективным, если нет сопряжённого развития образования (образовательной системы школы) и школы как социальной организации
Каждая школа обладает определённым потенциалом, включая наличие (отсутствие) внутренней готовности и способности к развитию-саморазвитию	Развитие школы не может быть эффективным, если в ней не созданы механизмы определения, полноценного использования и развития потенциала
Зависимость школы как объекта от характера управления ею. Факторы, влияющие на развитие школы, могут быть созданы, актуализированы, приведены в движение при адекватном управлении	Развитие школы не может быть эффективным, если не построена система управления развитием, способная запускать и использовать все организационные факторы развития школы

Что определяет различия в возможностях школ обеспечивать эффективное развитие? В работах В.С. Лазарева¹ введено представление об инновационной способности школы, которая лежит в основе качества инновационной деятельности и характеризуется такими чертами, как, например: чувствительность к потребностям (проблемам), чувствительность к возможностям развития, креативный и внедренческий потенциал. Фактически речь идёт об особой компетентности школы (и её инновационной подсистемы) — компетентности в сфере саморазвития, обуславливающей общую успешность и эффективность решения конкретных задач развития школы.

Слагаемые данной компетентности школы в сфере самообразования:

- Школа знает свой потенциал и умеет его гибко использовать, умеет создавать, культивировать и постоянно поддерживать в себе (в сообществе) креативное напряжение, порыв к новому и лучшему, инновационный потенциал и его ведущие силы.
- Школа умеет раньше других услышать новые вызовы и требования, видит мейнстрим, актуальные и перспективные возможности и угрозы.
- Школа умеет видеть себя как целостную, развивающуюся открытую систему, свои сильные и слабые стороны, точки роста, зону ближайшего развития.
- Школа умеет переопределять свои цели и сформулировать проблемы, стимулирующие запуск действий по развитию.
- Школа умеет раньше других искать и находить релевантные способы решения проблем (новшества).

¹ См.: Лазарев В.С. Управление инновациями в школе: Учеб. пособие. — М.: Центр педагогического образования, 2008.

Таблица 2

Организационные факторы эффективности развития школы и их антиподы

Организационные факторы эффективности развития школы (по В.С. Лазареву)	Их антиподы
Осознание членами коллектива развития как важнейшей ценности	Развитие не становится ценностью в данном школьном сообществе
Согласованное понимание нынешних требований к школе и их изменений в будущем	Согласованное понимание нынешних требований к школе и их изменений в будущем отсутствует
Знание и согласованное видение главных проблем школы	Знание и согласованное видение главных проблем школы отсутствует
Знание о перспективных нововведениях, освоение которых может повысить эффективность деятельности школы	Знание о перспективных нововведениях, освоение которых может повысить эффективность деятельности школы отсутствует
Наличие, осознание и принятие коллективом операционально-заданных целей	Цели развития школы операционально не задаются, не обеспечено их осознание, согласование и принятие коллективом
Соответствие частных целей развития и самого развития общим целям развития школы	Частные цели развития и само развитие не соответствует общим целям развития школы
Владение технологией освоения новшеств	Технологии не освоены
Наличие условий, способствующих мотивации коллектива на достижение максимально высоких результатов развития школы	Условия, способствующие мотивации коллектива на достижение максимально высоких результатов развития школы, не созданы
Полнота, необходимость и достаточность связей и отношений, обеспечивающих эффективность инновационных процессов	Связи и отношения, обеспечивающие эффективность инновационных процессов, не осознаны как необходимость, неполны и недостаточны
Соответствие школьной культуры новой философии школы, ценностям и целям её развития	Школьная культура не соответствует новой философии школы, ценностям и целям её развития
Информированность участников процесса о результатах развития, их оценке	Участники процесса не информированы о результатах развития, их оценке

- Школа умеет настраивать себя на эффективное решение проблем, концентрироваться на приоритетах развития.
- Школа умеет эффективно осваивать необходимые для её развития новшества, умеет проводить нововведения.
- Школа умеет перестраивать себя, свои структурные и поведенческие характеристики для решения проблем, выращивать недостающие структурные звенья, процессы, механизмы, связи и умения.
- Школа умеет вырабатывать, оценивать и предлагать инновационные решения.
- Школа умеет сохранять устойчивость в процессах развития, демонстрировать ясную и твердую управленческую волю.
- Школа умеет гибко, не теряя из виду целей, реагировать на изменения обстановки.

- Школа умеет оценивать результаты циклов развития и делать по итогам оценки своевременные выводы.

Стратегическое управление школой

Стратегическое управление позволяет использовать некие традиционные понятия и аспекты рассмотрения, формирует новые ракурсы анализа школы, высвечивает новые предметы и аспекты её описания. Необходимо различать два подхода к трактовке стратегического менеджмента; назовём их условно «уровневый» и «характерный».

При уровневом (или уровнево-задачном) подходе предполагается, что стратегическое управление нацелено на решение *специфического уровня задач управления*, а именно стратегических задач, в отличие от задач тактических, оперативных и ситуационных, т.е. его суть задаётся только уровнем решаемых задач.

При характерном подходе стратегическое управление видится прежде всего как *особый тип, подход и характер управления*, применяемый в первую очередь к стратегическому уровню задач школы, но не только к этим задачам, но ко всему их множеству, системе.

На первый взгляд может показаться, что различия между этими подходами не настолько значимы, чтобы говорить об этом специально. Но это далеко не так.

Если мы базируемся на уровнево-задачном подходе, то:

- стратегическое управление — это такое же управление, как и всякое другое, только применяемое к другим задачам, следовательно, говоря о нём, менять что-либо в подходах к управлению нет особой необходимости;
- задачи стратегического, тактического и оперативного управления легко трактуются как рядоположенные, без выстраивания целостной иерархии задач и подчинения их системы главным стратегическим ориентирам школы;
- само наличие у школы задач стратегического уровня автоматически, но абсолютно без оснований, рассматривается как свидетельство наличия у школы и самого стратегического управления, а если оно якобы уже есть, то снимается и важнейший вопрос о его специальном освоении, об особых новых требованиях к управляющим, о качестве этого управления.

Если мы базируемся на понимании стратегического управления как особого типа управления, заметно и существенно отличающегося от прежних подходов к управлению — своей особой картиной мира, своим мышлением, понятийным аппаратом, своим методическим, аналитическим инструментарием, то:

- стратегический подход становится не просто «одним из», не рядоположенным с другими, а системообразующим подходом и формирует «в своём ключе» всю систему управления школой, с чётким подчинением стратегическим установкам всех повседневных управленческих действий. Стратегическое управление как особый подход к управлению выполняет по отношению к управляющей системе *функцию системообразующего принципа*, определяющего общее построение этой системы. Система внутришкольного управления перестраивается под реализацию стратегических целей, задач, планов, подчиняя им всю работу управляющих субъектов, направляя их к единым ориентирам и тем самым задавая общую направленность управлению в целом. Если в повседневном порядке управления обнаруживаются недостатки и дефекты, мешающие продвижению к стратегическим целям, в этот порядок вносятся своевременные изменения;
- требуется специальное освоение стратегического мышления как основы такого управления;
- особого внимания требуют именно специфические черты этого подхода к управлению, а их немало.

Таким образом, мы исходим из того, что:

- стратегическое управление школой — это прежде всего особый тип управления, подход к управлению школой, действующей в сложной, динамичной среде, нацеленный на обеспечение максимально полной реализации системы ценностей, миссии, стратегических целей школы; стратегического успеха в развитии школы, признаваемого обществом;
- стратегическое управление не просто особый подход к решению стратегических задач школы, подготовке, принятию и реализации стратегических решений — оно предполагает стратегическую переориентацию всей системы управления школой, когда решение тактических, оперативных и ситуационных задач вполне сознательно подчиняется общему стратегическому курсу школы и включается в общую логику реализации стратегий.

Для доказательства тезиса о роли стратегического управления как обязательного условия эффективного развития школы зафиксируем некоторые из его важнейших особенностей.

Стратегическое управление в целом и, в частности школой, — это управление, призванное преобразовать и мобилизовать школу таким образом, чтобы её жизнедеятельность приводила к признаваемому обществом и социальными заказчиками стратегическому успеху, реализации её высокой социальной миссии. Эта миссия стратегического управления и опора такого управления на особое, стратегическое мышление, естественно, предполагают наличие у него своего, особого взгляда на школу как объект управления.

В чём особенности стратегического взгляда на школу?

- Этот взгляд прежде всего характеризуется системностью и целостностью, видением школы как целостной сложной системы, видением связей между компонентами школы как в статике, так и в динамике;
- позволяет увидеть школу в качестве открытой системы, связанной с природной и социальной средой;
- ориентируется на поиск оптимального соответствия между внутренними возможностями школы, её стратегическим ресурсным потенциалом и возможностями и угрозами внешней среды;
- ориентирован на развитие школы, её преобразование для достижения стратегического успеха;
- в духе системного и ресурсного подхода делает акцент на тех интегративных системных качествах школы, которые при традиционном взгляде на школу теряются за более частными и привычными характеристиками; особое внимание уделяется выращиванию ключевых и уникальных компетентностей школы;
- имеет укрупнённый характер. Это не значит, что стратегическое управление не интересуется деталями и мелочами: речь о том, что на первом плане — достижение стратегических ориентиров и целей;
- клиенто-ориентирован: успех школы недостижим без учёта и удовлетворения запросов клиентов и заказчиков школы, поэтому в качестве главного «входа» в систему «школа» обозначен социальный заказ и результаты школы на «выходе» соотносятся с этим заказом;
- крайне далёк от представления школы как «одиноким звезды»; стратегическое управление всегда мыслит категориями множества школ, конкуренции и кооперации между множеством организаций, исключает рассмотрение школы как изолированного объекта и вне сопоставления с другими школами;

- прогностичен и ориентирован на понимание желаемого будущего школы;
- оптимистичен, но строго реалистичен, далёк от утопии и авантюризма в понимании возможностей и задач школы;
- подразумевает выделение и культивирование уникальных черт школы, её неповторимой организационной индивидуальности.

Почему мы утверждаем, что *именно стратегическое управление способно обеспечить эффективное развитие школы и поэтому является его необходимым обязательным и неременным условием?*

Основаниями для такого утверждения становится то, что именно стратегическое управление в силу своей специфики:

- способно видеть и понимать школу в целом как открытую целеустремлённую динамическую систему, тесно связанную с внешней средой и другими школами, и вырабатывает для такого видения и понимания специфический набор необходимых понятий, моделей и методических инструментов;
- с его ориентацией на достижение и поддержание стратегического успеха в изменчивой, непредсказуемой и всё более конкурентной среде всегда нацелено на инновационное развитие школы и всегда по умолчанию предполагает преобразующую роль и функцию системы управления в школе (и как в организации, и как в образовательной системе)². Развитие школы — важнейший приоритет для стратегического управления;
- способно спроектировать на основе стратегического анализа и прогнозирования внешней и внутренней среды школы стратегические цели и целостный образ желаемого будущего школы;
- способно проанализировать возможности и релевантность для данной школы различных психолого-педагогических и организационно-управленческих концепций и решений и на этой основе выработать взаимодополняющие друг друга образовательные и организационные модели и стратегии развития школы, её перевода в желаемое состояние. Использование только педагогических идей или ярких идей управления самих по себе, без их встраивания в общие стратегии жизнедеятельности школы, не приводит к желаемым результатам развития;
- способно согласовать, объединить и скоординировать на достижение общей цели действия всех субъектов и все частные процессы развития школы в рамках единой программы системного преобразования школы (программы развития как главного стратегического документа школы);
- способно осмысленно и эффективно выращивать компетентность школы в области собственного развития (саморазвития). Таким образом, стратегическое управление не просто обязательное, но и важнейшее условие эффективного развития школы.

Александр Матвеевич Моисеев,
*проректор по инновационной и проектной деятельности
Академии социального управления Московской области,
доцент, кандидат педагогических наук*

² Это означает, что управление из фактора, только учитывающего сложившиеся педагогические концепции и модели школы, начинает превращаться в фактор, преобразующий и формирующий такие модели; менеджмент становится не рядом с педагогикой, а становится созидательным собственно педагогическим фактором. И это касается как практических отношений управленческого и педагогического начал в школе, так и научных между соответствующими научными дисциплинами. И именно в этом, а не в поисках особого «педагогического менеджмента», мы видим вклад образовательного менеджмента в педагогическое знание и сознание.