

## СТРАТЕГИИ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ — явление многослойное



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

Термин «стратегия» многозначен. Стратегия понимается как план, приём, паттерн (рисунок, картина, модель поведения), позиция, перспектива, принципы, последовательность действий, парадигма управления.

- стратегические цели
- стратегический план
- паттерн
- базовая образовательная модель
- критерии успешной стратегии
- функциональные стратегии

### **Правомерно ли понимать стратегию как некий отдельный приём или «хитрый ход»?**

В стратегическом управлении можно выделить такие ходы — выделяемые отдельно по аналогии с шахмат-

ной партией приёмы, «хитрые уловки», отдельные действия (в том числе и по преимуществу в ситуации конкурентного противостояния), предположительно обеспечивающие стратегический успех.

Нередко стратегические ходы распознаются и «задним числом» интерпретируются самими субъектами управления или внешними наблюдателями в качестве причины успеха и реальная роль стратегии в достижении результата может быть оспорена, но стремление мышления к эффективным и ярким приёмам и описывающим их броским формулам делает изучение и фиксацию стратегических ходов интересным и полезным занятием. В то же время было бы неоправданно сводить всё стратегическое управление школой к нахождению и реализации отдельных ярких стратегических ходов.

Стратегия — центральное понятие стратегического менеджмента; главный продукт стратегического планирования и управления; составная часть стратегического плана; важное для выживания, функционирования и развития организации управленческое решение о принципах, подходах, путях и способах реализации стратегических целей школы; разработка и формулирование стратегии выступает как третья и центральное звено стратегического процесса (после стратегического самоопределения школьного сообщества и стратегического целеполагания); стратегия внедряется в пространство между целями и конкретными действиями по их исполнению, задавая этим конкретным действиям определённую рамку, общую осмысленность и направления.

### Стратегия паттерн-поведения

Какое практическое значение имеет такое видение стратегии для школы? Часто по умолчанию считается, что стратегии жизнедеятельности организаций — плод серьёзных раздумий, систематического анализа и планирования. Но в жизни это далеко не всегда так: очень часто мы имеем дело не с продуктом серьёзного мышления, а со сложившейся картиной привычной практики. А вот для внешнего наблюдателя, который не знает хода мыслей руководителей школы, но видит деятельность, она может выглядеть как плод продуманного стратегического планирования.

Поэтому и самой школе, если она хочет улучшить и рационализировать процессы стратегического планирования, для начала важно осмыслить, каковы её уже сложившиеся, реальные, применяемые на практике стратегические паттерны. Возможно, далеко не все они потребуют замены, а значит, смогут войти в качестве компонентов в более продуманную и развёрнутую стратегию жизнедеятельности школы.

### Отличительные черты стратегии:

- процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост школы;
- сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы помочь сосредоточить внимание на определённых участках и возможностях, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;
- необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет школу на желательные события;
- при формулировании стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах;
- как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация, однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешно использовать стратегию невозможно без обратной связи;

● поскольку для отбора проектов используются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи: ориентир представляет собой цель школы, а стратегия — средство для достижения цели. Ориентиры — более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, изменится, если изменятся ориентиры школы.

● стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности могут служить ориентирами, но в какой-то момент станут стратегией школы. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри школы, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементом стратегии, на нижних превращается в ориентиры (И. Ансофф).

В образовании важно различать «сегодняшние» стратегии перехода (перевода) образовательных систем в желаемое новое состояние, перспективные, «завтрашние» стратегии функционирования обновляемых систем образования, и наконец — возможные, «послезавтрашние» стратегии изменения этих систем на следующем витке спирали обновления. При этом и те, и другие стратегии должны обдумываться и проектироваться по возможности уже «сейчас», в каждый конкретный момент.

В более широком (но менее точном) значении в понимание стратегии нередко включаются предшествующие ей стратегические установки (система ценностей, миссия, видение, социальные обязательства), стратегические цели, а также стратегический план.

Словом «стратегия» также собирательно обозначают область деятельности школы, связанную со стратегическим планированием и управлением в целом.

### **Сколько места должно занимать описание стратегии?**

На этот вопрос невозможно дать сколько-нибудь обоснованный однозначный ответ, но это не значит, что сам вопрос не имеет смысла. Для яркости описания авторы книг и статей по

стратегии пытаются иллюстрировать описание стратегий красивыми отдельными идеями их авторов — топ-менеджеров компаний, но ясно, что они не являются исчерпывающим описанием целостных стратегий. Понятно, что, если принято решение документировать стратегический план и прописать в нём стратегии всех уровней, вряд ли это будет слишком кратко.

*Должно ли стратегическое планирование учитывать какие-то непредвиденные моменты при реализации планов?* Жизнь показывает, что возможность точной, «один — к одному» реализации стратегии по написанным планам оказывается иллюзией, поэтому есть необходимость различать разработанную, заранее спланированную и фактически реализуемую стратегию.

### **Разработанная, спланированная стратегия**

Такая стратегия может стать основанием для декларируемой, объявляемой вслух стратегии; основанием для фактически реализуемой стратегии; основанием и для декларируемой, и для фактически реализуемой стратегии; не реализуемыми идеями и решениями (согласимся, не очень желательный вариант).

Естественно, что наиболее предпочтителен вариант, когда разработанная, спланированная стратегия превращается в фактически реализуемую стратегию, а наименее предпочтительны варианты, когда стратегия вообще не начинает реализовываться или служит только для деклараций о стратегических намерениях.

Анализ реализации стратегий жизнедеятельности школы должен выявлять «судьбу» разработанной, спланированной стратегии, чтобы в дальнейшем избежать потерь времени и сил на выработку неисполняемых стратегий.

В то же время ситуации, когда разработанная, спланированная стратегия полностью и в точности реализуется на практике, тем более в условиях изменчивой и конкурентной среды, встречаются весьма редко и поэтому переоценивать роль разработанной, спланированной стратегии или необходимость жёстко следовать этой стратегии не следует абсолютизировать или преувеличивать.

Кроме того, коллективная выработка стратегий даже при отказе от их реализации не может считаться абсолютно бесполезным занятием, так как у руководителей школы формируются профессиональные компетентности и опыт совместного стратегического планирования.

### **Фактически реализуемая стратегия**

Такая стратегия может быть следствием разработанной стратегии — тогда она выступает как управленческое решение (набор идей), порождающее конкретные управленческие и исполнительские действия, подчинённые этой стратегии и целям; разработанной стратегии, корректируемой с учётом привходящих обстоятельств изменяющейся среды — тогда она выступает как некая равнодействующая этих двух сил; сложившейся практики, привычного порядка вещей — тогда она выступает как набор управленческих и исполнительских действий без явной связи с ясно сформулированной целью и стратегией.

**Фактически реализуемая стратегия** может соответствовать или не соответствовать разработанной и объявленной (декларируемой) стратегии.

**Формы стратегии** (идеальная форма, форма мысли):

- материализованная форма для «узкого круга» — стратегия в виде так или иначе сформулированных идей и предложений (в том числе — подразумеваемая, но не обязательно фактически реализуемая стратегия);

- материализованная (документированная) форма для публичной декларации — декларируемая стратегия. В этой форме стратегия может стать достоянием реализующего её сообщества и более широкой общественности, публики за пределами школы;

- форма практического действия — фактически реализуемая (в той или иной мере) стратегия. В этой форме стратегия уже может очень сильно отличаться от первоначальных замыслов, но она важна именно потому, что осуществляется на практике;

- форма результата — стратегия или её элементы, воплощённые в результатах жизнедеятельности школы, изменениях внутри школы и в окружающей её среде. Собственно, ради этой формы и повышения вероятности достижения высоких результатов стратегии существуют все её предшествующие формы.

В аналитической работе полезно сопоставлять реализованные на практике и воплощённые в результатах жизнедеятельности школы стратегии с запланированными, декларируемыми и реализуемыми.

### **Стратегии жизнедеятельности школы и её базовая образовательная модель**

Возможны различные варианты такого соотношения. У большинства школ избираемые ими стратегии не выходят за рамки существующих образовательных моделей, служат средством их использования. Такие стратегии могут быть довольно успешными, но, оставаясь в рамках известных моделей, они не ведут к прогрессу в развитии школы, так как ограничены объективными базовыми возможностями модели.

Совершенно иной вариант — стратегии, в основе которых переход школы на принципиально новые и передовые, реально инновационные образовательные

модели, открывающие принципиально новые образовательные возможности. В этом случае, в отличие от предыдущего, выбор стратегии — не просто прокладка курса плывущего корабля, а практически — построение корабля принципиально нового типа, а уже потом и прокладка его нового курса.

### Характеристики стратегии:

- предмет стратегии, её принадлежность к какой-то сфере (для какой области, сферы работы школы создана данная стратегия, например — стратегия работы с кадрами, стратегия инновационной деятельности в школе, стратегия ступени школы);
- субъекты выработки стратегии (чья это стратегия, например — стратегия школы в целом);
- уровень стратегии (стратегия общешкольная, функциональная, операционная);
- целевые группы стратегий (на кого ориентирована стратегия);
- характер стратегии (специфические черты, какие ходы и действия она предполагает), например стратегия лидерства по определённому циклу предметов.

Существует опасность спутать разные характеристики стратегии, так как, например, стратегия маркетинга может пониматься как стратегия по принадлежности — т.е. функциональная стратегия для области «маркетинг», а может пониматься как некий специфический стратегический ход — развитие школы за счёт развития маркетинга.

### Критерии успешной стратегии:

соответствие внешней и внутренней среде, наличие устойчивого конкурентного преимущества, эффективность, обеспечение одновременно прибыльности и улучшения рыночной конкурентной позиции; полнота охвата всех уровней и направлений, внутренняя согласованность, допустимая степень рисков, гибкость, влияние пользователей, соответствие между видением, миссией, ценностями, философией, культурой, координация или интеграция с другими стратегиями и программами; наличие технических возможностей; учёт бю-

джета, издержек, финансирования; достаточные наличные ресурсы; эффективность издержек; долгосрочные и краткосрочные влияния, последствия; оценка рисков; требования к персоналу; гибкость и адаптивность; расчёт времени; требования к помощи.

### Сколько и какие стратегии необходимо иметь конкретной школе?

Стратегия в современных школах — явление многослойное, имеющее иерархическое строение. Фактически речь всегда идёт о некотором множестве взаимосвязанных многоуровневых стратегий. В рамках стратегического менеджмента сложилось представление об иерархической многоуровневой структуре стратегий жизнедеятельности школы.

В работах по стратегическому менеджменту подчёркивается необходимость согласования стратегий на всех уровнях. Основной путь согласования — сверху-вниз, но важны и обратные, а также горизонтальные связи. Если у всех уровней свои автономные цели и стратегии, но они не увязаны, есть риск развала, недостижения общих целей. Но как сказанное выше преломляется в специфических условиях школы?

Система стратегий жизнедеятельности школы включает: общешкольные стратегии, основополагающие стратегии, стратегии по стратегическим целям школы: качество образования (с подстратегиями по составляющим образования), качество школы, школьной жизни, социального служения школы, профессионального развития персонала, место в рейтинге образовательных учреждений (для достижения этой группы целей школа реализует свои конкурентные стратегии и стратегии сотрудничества).

### Образовательные стратегии

Стратегии по группам образовательных целей (результатов): стратегии обучения, воспитания и социализации, психического развития, развития креативности, оздоровления школьников;

- стратегии по ступеням образования (стратегии начального, основного образования, старшего звена) и по годам обучения;
- стратегии образования по категориям учащихся (стратегии работы с одарёнными, высокомотивированными, «средними», слабыми школьниками, детьми с девиантным поведением и т.п.);
- стратегии образования по отдельным предметным областям;
- стратегии образования по классам и параллелям школы.

### Функциональные стратегии

Это стратегии жизнедеятельности школы, подчинённые общей стратегии и предписывающие важнейшие цели, приоритеты и по-

рядок действий для различных *функциональных областей школы*, таких как кадры, человеческие ресурсы, инфраструктура школы (здание школы и его эксплуатация), материально-техническое обеспечение и логистика, финансовое, информационное обеспечение, маркетинг, внешние связи, управление школой и т.д.

Функциональные стратегии должны быть нацелены на достижение общих благоприятных результатов в рамках данной функциональной области, на максимальный и конкретный вклад в реализацию более широких стратегий и достижение общих целей школы, так как, например, для намеченного уровня качества образования школьников актуален не вообще высокий уровень компетентности кадров, а вполне конкретные проявления их профессионализма и мастерства.

Первая ориентация требует от руководителей школы хороших профессиональных знаний и навыков в своей области, понимания её ключевых тенденций, проблем, передовых достижений; вторая — знания и понимания вышестоящих стратегий школы и сознательного подчинения своих задач общешкольным стратегическим приоритетам. **НО**