

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ и целеполагание в управлении школой



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

Стратегическое целеполагание в школе — второй после стратегического самоопределения школьного сообщества этап процесса стратегического управления школой<sup>1</sup>, главный смысл которого — выработка её стратегических целей.

- образовательные результаты
- модель выпускника школы
- функции стратегических целей
- качество жизни
- профессионализм учителей
- социальный вклад школы
- формулирование целей

**Н**а этапе стратегического целеполагания директор школы и его административная команда, управляющий совет, школьная стратегическая команда анализируют цели, стратегические достижения и преимущества, ресурсные возможности, ключевые

<sup>1</sup> См. также статьи автора: «Стратегическое управление школой» (НО.2010. № 5); «Стратегическое управление на основе анализа внешней среды» (НО.2010. № 9); «Анализ проблем школы как важнейшая часть стратегического анализа» (НО.2011. № 6); «Стратегическое самоопределение школьного сообщества» (НО.2011. № 9).

и отличительные компетентности, инновационный потенциал, стратегические проблемы школы, проектируют стратегические цели и образ желаемого будущего состояния школы; вырабатывают и формулируют полное стратегическое видение школы (в котором содержится образ её целевого, желаемого состояния).

### Какие цели можно отнести к стратегическим?

Однозначного ответа на этот вопрос управленческая наука пока не даёт. Полагаем, что на уровне школы можно говорить о нескольких областях стратегического целеполагания.

Первой и главной такой областью или группой результатов школы являются цели в области качества образования, за которыми стоят образы социально и лично значимых образовательных результатов учащихся и выпускников школы, которые порождаются прежде всего образовательной подсистемой школы (но при участии и содействии всех остальных подсистем) и которые описываются обычно в форме модели выпускника школы.

Если модель выпускника описана с акцентом на существенные свойства ожидаемого результата, необходимые и востребованные всеми заказчиками, она выступает одновременно как своеобразный *внутришкольный стандарт качества образования*. Для современной школы обеспечение достойного и признаваемого обществом качества образования — главное стратегическое устремление и главный показатель успеха.

*Модель выпускника школы* — важнейший стратегический ориентир жизнедеятельности школы, общая основа для постановки конкретных образовательных целей, совокупность идеальных представлений участников образовательного процесса о требуемом, необходимом характере и качестве образования в школе. Модель выпускника разрабатывается на

основе требований государственных образовательных стандартов, учёта психолого-педагогических закономерностей возрастного и индивидуального развития школьников, текущей социальной ситуации развития детства, пожеланий и запросов клиентов и заказчиков школы, диагностики реальных возможностей конкретных школьников, системы ценностей и миссии школы.

Модель выпускника может разрабатываться в двух вариантах, на двух уровнях: 1) модель выпускника как некий внутришкольный стандарт качества образования в школе, гарантированный для всех школьников минимум образовательных результатов и 2) модель выпускника как образ максимально возможных, предельных для конкретных возрастных групп школьников результатов образования (этот уровень модели выпускника далеко выходит за рамки любых стандартов и выступает как сверхзадача и источник поиска резервов в построении образования школьников).

Модель выпускника не должна иметь излишне жёсткого характера и не рассматривается как «прокрустово ложе» для конкретных учеников, так как её достижение не самоцель, а недостижение или неполное достижение — не основание для негативной оценки учащихся. Моделирование выпускника имеет иное назначение: без представляемого с большей или меньшей степенью ясности принципиального образа основных результатов образования невозможно спроектировать и построить адекватные условия развития личности школьника, образовательную и иные подсистемы школы.

Характер модели выпускника школы порождает специфические требования к общей образовательной среде школы, к видам и формам организации деятельности и общения школьников, к образовательным программам и технологиям, к характеру образовательных взаимодействий, а отсюда — особенные требования к педагогическому персоналу школы.

Таким образом, именно модель выпускника школы становится системообразующей основой и точкой отсчёта при системном стратегическом проектировании школы, которая должна строиться именно для учеников, для удовлетворения их потребностей и развития их возможностей и способностей. При этом школа, спроектированная, исходя из образа, модели выпускника школы, может фактически порождать образовательные процессы и результаты, существенно превосходящие первоначальные представления о модели выпускника школы. Поэтому проектирование модели выпускника школы не одноразовая акция: модель выпускника должна постоянно развиваться, перепроектироваться, уточняться.

В школе, организующей различные индивидуальные и групповые траектории образования школьников, необходимо продумывать несколько вариантов модели выпускника школы (для каждой такой траектории, потока учащихся, вида классов).

От модели выпускника школы необходимо «идти» при проектировании промежуточных моделей результатов образования (для начальной, основной школы, для каждой параллели), что будет задаваться и требованиями ФГОС нового поколения, которые строятся по ступеням образования.

При создании модели выпускника важно отразить наиболее значимые группы, виды, типы результатов образования (как правило, это описывается в рамках основных функций образовательного процесса — познавательной, воспитательной, психического развития, развития творчества, оздоровительной). Наиболее зрелые модели выпускника школы, как правило, отражают не столько объёмные и количественные характеристики ожидаемых достижений школьников, сколько их качество — качество знаний, умений, навыков, значимые свойства воспитанности, психического развития, здоровья.

Для лучшего представления о характере и особенностях модели выпускника школы полезно последовательно сопоставить модель выпускника данной школы в данное время с его же реальными результатами образования в прошлые годы (важно увидеть характер динамики, из-

менений в содержании и уровне результатов, на которые рассчитывает школа); с уровнем обязательных требований государственных образовательных стандартов и программ; со среднестатистическими результатами других школ в рамках территориальной и других систем образования (при этом характер модели выпускника школы в школах с повышенным уровнем образования, естественно, должен существенно превосходить общий уровень).

Описание модели выпускника школы — обязательная составная часть *концепции желаемого будущего состояния школы в рамках программы её развития*.

Если модель выпускника школы характеризует главный продукт работы школы, то её *суммарный выход* — общее число хорошо подготовленных выпускников, готовых к жизни, продолжению образования, трудоустройству и т.д.

В своём стратегическом плане школа может приблизительно указать, например, сколько учащихся доходит до завершения полного курса школы, какая часть выпускников успешно продолжает обучение в вузе, трудоустраивается в народном хозяйстве и т.д. Имея статистические данные по этим вопросам за многие годы, школа сможет точнее определять возможные цели, видеть динамику их достижения, что крайне важно для управления.

В планировании, в частности — планировании целей, очень важно найти разумный баланс между принципиальными вопросами («что должно быть получено в результате?») и вопросами техническими («как сформулировать цели?»). Можно утверждать, что огромное многообразие образов человека и его становления, образования, формирования в человековедческих (антропологических) и в том числе психолого-педагогических дисциплинах порождает и многообразие представлений о том, что

считать главными целями (желаемыми результатами) образования.

Не пытаясь за руководителей школ определить, взгляды каких научных школ и какие образовательные практики правильны, мы призываем осмыслить возможные варианты выбора главных образовательных целей и понимать, что за ними стоят различные психолого-педагогические представления о природе человека и образования.

### Функции учебно-воспитательного процесса

Анализ практики многих школ показывает, что основные цели и задачи образования формулируются в рамках следующих направлений — общих функций учебно-воспитательного процесса:

- *когнитивной, познавательной функции*, «выходом» которой становятся: система знаний, система специальных, предметных умений и навыков и система общеучебных умений и навыков, умений осуществлять учебно-познавательную деятельность, включая и самообразование; в современных условиях входит в традицию выражать результаты этой группы в виде наиболее важных, *ключевых компетентностей*, осваиваемых учащимися;
- *ценностной, воспитательной функции*, «выходом» которой являются: становление основ мировоззрения школьников, их взглядов, убеждений, *ценностных ориентаций*, Я-концепции и самосознания в целом; обогащение личностного опыта, опыта деятельности, поведения, общения, отношений, переживания, опыта выбора, поступков, важных поведенческих навыков и привычек и, наконец, развитие устойчивых свойств личности, черт характера;
- *функции психического развития*, «выходами» которой должны стать реальные новообразования в интеллектуальной сфере

учащихся (в их внимании, восприятии, мышлении, воображении, речи), в их эмоциональной и волевой сферах, в психомоторике;

- *функции развития творчества, креативности учащихся*;

- *оздоровительной функции*, нацеленной на профилактику и по возможности коррекцию неблагоприятного соматического и психического развития детей, обеспечение готовности вести здоровый образ жизни.

Принимая «за основу» в процессе целеполагания эти или иные функции образования, школа и её система управления могут и должны определить соотношение разных направлений, приоритетность тех или иных результатов образования и подчинённость других.

При всей важности грамотной постановки образовательных целей в школе подчеркнём, что постановка целей — необходимое, но недостаточное условие результативности, качества образовательного процесса.

Существует реальная опасность декларативности и нереализуемости целей из-за отсутствия средств и условий целеосуществления. Путь к высоким результатам только начинается с целеполагания, главные же его «отрезки» связаны с рациональным выбором и применением адекватных средств.

Важно понимать и помнить, что некоторые очень популярные педагогические системы и технологии не рассчитаны на достижение некоторых целей. Так, например, создатель классно-урочной системы, великий Ян Амос Коменский, вероятно, очень удивился бы попыткам наших современников радикально решить в рамках этой системы проблемы индивидуализации обучения и даже личностно-ориентированного образования, в то время как автор был принципиальным противником

дифференцированного обучения и полагал, что нужно учить всех всему (что, заметим, при отсутствии всеобщего обучения было очень прогрессивно и демократично).

Особенно важно понимать соотношение между целями образовательного процесса и его общей направленностью, свойствами, типом образования. Если реально осуществляемый тип образования (базовая образовательная модель), соответствующие ему содержание, технология и организация обучения, позиция учителя и учащихся ориентируются прежде всего на усвоение школьниками определённого комплекса знаний и умений (что мы и наблюдаем до сих пор в большинстве школ), то гуманные цели воспитания и психического развития школьников скорее всего останутся только декларациями.

Поэтому при целостном планировании образовательного процесса в школе необходимо обосновать, доказать возможность достичь выдвигаемые цели с помощью учебного плана и программ обучения и воспитания, «прописывающих» и наиболее важные целевые ориентиры, и реальные пути, методы, средства, формы достижения желаемых результатов, с помощью соответствующей подготовки учительских кадров и т.д.

### Качество школы

*Второй группой стратегических устремлений* могут стать цели в области качества школы как целостной организации. Все, казалось бы, прекрасно понимают, что качество обучения школьников во многом зависит именно от качества, возможностей, потенциала самой школы, от единства её подсистем, от её организационной культуры и уклада жизни и что вкладывать усилия руководителя нужно именно в развитие всего этого. Однако на практике мы почти не встречаем устремлений, сформулированных на языке качественных характеристик обновляемой школы.

Среди наиболее важных для качества школы свойств, которые могут быть основой для постановки стратегических целей, можно назвать, в частности: актуальность образовательной программы; актуальность и разнообразие образова-

тельных технологий; качество образовательных процессов; открытость (социальная отзывчивость, прозрачность или транспарентность, подотчётность), социальная активность, выход в социум, безопасность (физическая, психологическая), чувство защищённости, демократичность, свобода, креативность, инновационность, теплота, забота, финансово-экономическая самостоятельность и активность, развитость внутренних коммуникаций, зрелая организационная культура, сплочённость сообщества, ощущение единства и цельности, чувство «мы», развитые ценности сообщества, приверженность персонала, хорошая оснащённость, современная материальная база, развивающаяся индивидуальность и идентичность.

### Качество жизни

*Третьей областью* выступает качество жизни участников образовательного процесса, т.е. общие устремления определяются в терминах условий, обеспечивающих нормальное (как минимум) качество:

- школьной жизни детей, включая уровень их школьного самочувствия, настроения, мотивации (такие устремления связаны с обеспечением комфортности школьной среды, с возможностью доставлять детей из отдалённых деревень, с качеством питания в школе, с возможностью заниматься спортом и оздоровлением и т.д.);
- профессиональной жизни работников школы (такие устремления связаны с условиями обогащения труда учителей, развития его творческой составляющей, с созданием системы стимулирования продуктивной и результативной, в том числе инновационной, деятельности и т.д.);
- жизни родителей и семей, в рамках которой школьные успехи и школьное самочувствие детей имеют очень большое значение.



Устремления из этой области в случае успеха оказывают сильное положительное влияние на качество образования детей.

### Профессионализм

*Четвёртая область* — развитие профессионализма и личности учителей. Важность этой группы возможных целей школы (и, заметим, одновременно одного из направлений реализации инициативы «Наша новая школа») трудно переоценить при тех кадровых трудностях, с которыми столкнулась школа. Думается, что сложное положение, в котором оказался сегодня учитель, объясняется не только экономическими трудностями, но и многолетней привычкой рассматривать учителя только как «средство» для развития детей, что подкрепляется традиционным альтруизмом и самоотверженностью российских педагогов.

В силах директора школы и его команды начать изменять эту ситуацию с постановки конкретных целей в сфере развития учителя, его профессиональных умений и личностных качеств. Эту группу стратегических целей, ощутимо повышающих вероятность достижения высокого качества образования школьников, мы не случайно называем после целей по качеству жизни. Без решения вопроса об условиях труда и качестве жизни учителя в школе трудно решать другие насущные вопросы.

### Коллектив

*Пятой группой* могут стать цели, выдвигаемые относительно качества коллектива школы, развития его ценностно-ориентационного единства, сплочённости, совместимости, организованности и т.п.

### Социальный вклад школы

*Шестой группой* могут стать устремления в области социальных вкладов школы и по-

следствий её жизнедеятельности для социума. Очень полезно сформулировать, на какие изменения в жизни ближней среды будет работать школа, какой вклад она внесёт в развитие муниципальной образовательной системы, какую помощь школа окажет ветеранам войны и труда, родителям и т.д.

Заметим, что успешное достижение таких целей даёт школе такой ценнейший «капитал», как доброе имя, репутация, имидж в глазах населения, органов управления образованием, местной администрации. При этом школа не должна стесняться пропагандировать свой вклад в развитие социума или ждать, пока её самоотверженный труд заметят со стороны. Современная позиция школы предусматривает активное развитие связей с общественностью, включающих и развитие у населения благоприятного отношения к школе.

### Уровень

И наконец, *седьмая группа* возможных стратегических целей школы связана с её конкурентными амбициями и формулируется как тот уровень или то место, которая школа хотела бы занимать в территориальной системе образования или в каком-то её кластере.

Общие устремления школы образуют первый ярус «кроны» дерева стратегических целей школы. От этого яруса отстраиваются более конкретные цели — вплоть до целей конкретных подразделений, работников и действий для определённого периода времени, и наконец, цели как конкретные результаты образования конкретных учащихся.

### Функции стратегических целей

Значение, которое придаётся стратегическому целеполаганию в школе, объясняет наличие множества функций стратегических целей в управленческой деятельности.

Это функции: *смыслообразующая; моделирующая* (задаёт модель желаемого будущего, качество которой во многом определяет успех деятельности); *системообразующая, интегрирующая; критериальная, эталонная* (достижение или недостижение цели обычно выступает в качестве важнейшего критерия общей оценки деятельности; в ходе работы, а также при контроле цель выполняет и роль эталона, с которым можно сопоставить реальный результат); *прогностическая* (разумная цель несёт в себе прогноз вероятного будущего); *активационная, мотивационная, стимулирующая; программобразующая, плано-образующая* (цель лежит в основе любых планов и программ деятельности); *организующая* (различие в целях лежит в основе создания различных групп и подразделений в школе, вызывает потребность в специализации и координации работ); *селективная, избирательная* (понимание цели предопределяет выбор средств её достижения); *консолидирующая; развивающая функции*.

### Формулирование целей

Для обеспечения высокого качества стратегического управления школой немалое значение имеет и формулирование целей — постановка стратегических целей школы в варианте, ориентированном на их присвоение и выполнение всеми сотрудниками. В рамках концепций целевого управления сформулированы требования к формулированию целей. Признаки хорошо сформулированной цели: конкретизирует требуемый конечный результат, заданный срок достижения цели, максимальную величину допустимых затрат; даёт количественную характеристику требуемого результата работ, необходимую для подтверждения факта достижения цели; оговаривает только, «когда» и «что» должно быть сделано, не вдаваясь в детали — «почему» и «как» это должно быть сделано;

непосредственно отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям данного управляющего и его прямых начальников; понятна всем, кто будет работать для достижения этой цели; реальна и достижима, но нелегка; обеспечивает большую отдачу от затрат времени и ресурсов по сравнению с другими возможными целями; реализуема в пределах наличного или гарантированного объёма ресурсов; исключает или минимизирует возможность двойной ответственности за результаты совместных работ; соответствует основным принципам и методам работы подразделения и школы в целом; совпадает с интересами исполнителей и не вызывает серьёзных конфликтов; зафиксирована письменно, копии хранятся для справок у руководства и подчинённых; согласована руководителями школы с учителями.

Для проверки соответствия полученных формулировок целей рекомендуется поставить следующие вопросы: правильно ли составлена структура формулировки цели (определён ли конечный результат, оговорены ли сроки его достижения и допустимый объём затрат); можно ли измерить и подтвердить факт достижения цели; соответствует ли она функциональным обязанностям руководителей школы; понятна ли она всем, кто будет работать для её достижения; насколько цель реальна, достижима и сложна для администрации школы; оправдают ли достигнутые результаты затраты времени и ресурсов на их достижение; соответствует ли цель основным принципам и методам работы школы; чётко ли определена личная ответственность руководителей школы за достижение конечного результата? **НО**