

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ САМООПРЕДЕЛЕНИЕ ШКОЛЬНОГО СООБЩЕСТВА



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

Переход от спонтанного и фрагментарного освоения элементов стратегического управления¹ в отдельных школах к освоению полномасштабному, полноценному и широкому невозможен без серьезного анализа школьными коллективами своей нынешней стратегической ситуации, своего потенциала и путей его развития, без самооценки своих действующих стратегий, без понимания серьезных внутренних изменений. Этого требует от школы, её руководителей и работников стратегический подход к управлению.

• стратегическая ситуация • стратегический менеджмент • стратегические цели • планирование • стимулы • образовательная модель

Стратегическое управление школой должно начинаться с этапа, который мы называем *стратегическим самоопределением школьного сообщества*. В научной литературе по стратегическому менеджменту этот

¹ 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).

этап часто именуют этапом формирования ценностей, миссии, видения организации или её стратегических оснований, стратегической концепции. Эти задачи, безусловно, необходимо решать на этом этапе, однако такая его характеристика при всей своей ясности и неоспоримости не совсем полна и, главное, недостаточно отражает необходимость и важность стратегического подхода к управлению, особенно для тех школьных коллективов, которые выбирают свой дальнейший путь.

Стратегические цели

Стратегическое самоопределение предполагает осмысленный выбор и ориентацию школьного сообщества на стратегический тип управления школой всерьёз и надолго. Ответим себе на вопросы: кто наши потребители и каковы их запросы? Какие вызовы бросает нам современное общество? Какие возможности и угрозы создаёт для наших планов на будущее внешняя среда и её изменения? Какими ценностями мы руководствуемся (ведь ценности предшествуют постановке целей, и не только в школе)? Какие виды деятельности наиболее значимы для нашей школы? В чём её миссия? И т.д. Эти вопросы и ответы на них с необходимостью предшествуют целеполаганию.

Общие результаты стратегического управления — достижение школой признанного стратегического успеха, высокое качество образования и жизни участников образовательного процесса — вряд ли возможны без высокого качества реализации стратегических планов школы усилиями всего школьного сообщества. Это качество может стать высоким только тогда, когда полностью и эффективно используются все ресурсы школы, весь её потенциал, прежде всего — человеческий.

А такая эффективная реализация потенциала школы возможна при концентрации усилий на главных направлениях, высокой мотивированности, целеустремлённости, организованности, информированности, готовности принимать общие цели деятельности.

Такое состояние человеческой составляющей стратегического успеха закладывается именно на стадии стратегического самоопределения.

Можно пытаться спланировать, объединять и мотивировать людей силой приказа, административного ресурса, «кнутом и пряником», а можно верой в общие ценности, высотой и амбициозностью своей мечты (видения), ощущением своей уникальности и ответственности. Стратегическое управление выбирает второй, более современный и гуманный путь.

Назначение стратегического самоопределения

На этом этапе школьным стратегам предстоит принять ряд важнейших для дальнейшего развития школы *управленческих* решений о переходе и создании системы стратегического управления школой; главных группах заинтересованных сторон школы и характере ориентации на их потребности; ключевых видах и направлениях деятельности школы, их конфигурации; сохранении или изменении базовой образовательной модели школы, её стратегической позиции; стратегическом поведении школы, отношениях с заинтересованными группами, партнёрами, конкурентами; наиболее ценных свойствах и способах отстаивания и развития организационной индивидуальности школы, её уникальности; системе ценностей, миссии школы, её социальных обязательствах, содержании стратегического видения школы.

Эти решения определяют содержание работы школьного коллектива на первом этапе стратегического процесса, касаются всех уровней менеджмента, всего персонала школы, школьников и их родителей, а также потребителей образовательных услуг, поставщиков ресурсов, партнёров и т.п. И это предъявляет весьма сложные требования не только к содержанию этих решений, но и к их формулированию, доведению до разных целевых групп.

Вопросы и действия

Над какими вопросами следует задуматься на этом этапе школьным стратегам и какие действия надо осуществить для ответа на них? Представим некоторые из них. *Ответ представим в виде таблицы.*

Разумеется, предлагаемый набор «шагов» — один из возможных вариантов логического построения работы на первом этапе процесса стратегического управления школой.

Вопросы, на которые надо ответить	Действия, необходимые для ответов на эти вопросы
Почему и зачем мы хотим перейти к стратегическому управлению нашей школой?	Анализ назначения, целей, преимуществ стратегического управления
Почему мы нуждаемся в запуске нового цикла стратегического планирования и развития?	Анализ проблем и недостатков функционирования школы вообще и существующей практики управления — в особенности
Каково нынешнее стратегическое положение нашей школы? Что нас в нём не устраивает? Какое стратегическое положение мы считаем достойным нашей школы?	Анализ стратегической позиции школы. Осознание администрацией школы и школьным сообществом своих стратегических намерений, амбиций, своего уровня притязаний
Что нас не устраивает в реализуемой ранее стратегии? Насколько серьёзных преобразований она требует?	Анализ и оценка текущих стратегий и планов школы. Определение принципиальных стратегических намерений
Готовы ли мы к запуску нового цикла стратегического планирования и развития?	Анализ готовности школы к началу, запуску нового цикла стратегических изменений
Есть ли у нас общий план разработки нового цикла стратегического планирования и развития в школе? Кто должен его разрабатывать и осуществлять?	Разработка плана нового цикла стратегического планирования в школе
Как может измениться социальный заказ?	Прогноз изменений социального заказа и внешней среды
Для кого мы работаем? Кто наши клиенты, пользователи, потребители? Кто наши заинтересованные стороны (стейкхолдеры) внутри школы и во внешней среде?	Выявление заинтересованных сторон школы, стейкхолдеров
Каковы базовые ценности, этические принципы, кредо нашей школы, как они отражаются в повседневной практике, внутреннем укладе жизни, в отношениях с окружением?	Формулирование системы ценностей школы, их воплощении в школе, её организационной культуре, укладе жизни
Какое образование можно получить в нашей школе?	Анализ образовательной модели школы, её сильных и слабых сторон
Какие и чьи требования и потребности мы готовы удовлетворять и на каком уровне?	Выявление социального заказа, потребностей заинтересованных сторон
Каковы сейчас и какими должны стать виды и направления деятельности школы?	Проектирование новой конфигурации видов и направлений жизнедеятельности школы с выделением приоритетов
С кем мы планируем сотрудничать?	Определение возможных сфер сотрудничества и партнёров
Каковы наши ноу-хау, технологии, знания, другие преимущества?	Анализ сильных сторон школы, её достижений и преимуществ
В чём мы видим свои отличия от других школ? уникальности, «отличности от других»	Определение своей организационной идентичности,
Какие социальные обязательства принимает на себя наша школа?	Выбор и формулирование социальных обязательств школы для внутренней и внешней целевых аудиторий
Какой мы видим нашу школу в будущем? Какие позиции она занимает? Каковы её достижения, ожидаемые результаты?	Разработка стратегического видения школы
Требуется ли обновления наша образовательная модель или речь идёт о других стратегиях в рамках её использования?	Принципиальное решение об образовательной модели школы

Ориентация или переориентация на стратегическое управление

В качестве спускового механизма для переориентации школы на стратегическое управление часто выступают неблагоприятные ситуации, кризисы, провалы в работе или прямое внешнее давление, то, что сопровождается сильным ощущением неблагополучия и необходимости перемен.

Внутренние для школы побудительные мотивы к освоению стратегического управления во многом связаны с *внешними стимулами*, такими, как активная поддержка стратегического управления в регионе, рекомендации или директивы органов управления образованием, учредителей о переходе к стратегическому управлению; стратегическое управление как критерий оценки школы и внутришкольного управления; конкуренция между школами; рейтингование школ; научно-методические рекомендации учёных по проблемам стратегического управления; организованное обучение (повышение квалификации) кадров по проблемам стратегического управления; требования и пожелания общественности.

Условием разумного принятия решения в пользу стратегического управления на этом этапе становится понимание руководителями школы преимуществ стратегического подхода к управлению.

Решение о начале нового цикла стратегического развития школы

Такое решение в школе, которая уже встала на путь стратегического управления и выполнила несколько поколений программ и проектов развития, может опираться на такие зоны, как необходимость завершить предыдущую программу развития; появление новой команды руководителей, утверждающей новые стратегические подходы и т.п.

Оценка стратегического положения школы на старте нового цикла развития

Стратегическое управление школой, ориентированное на успех, невозможно без постоянного соотнесения и сопоставления своей школы с другими, без анализа и оценки её положения среди школ в территориальной образовательной системе. На этом этапе есть смысл говорить не о глубоком и систематичном анализе ситуации, а скорее об общем эмоциональном ощущении руководством и коллективом благополучия школы, её соответствия положения реальным возможностям школьного коллектива.

Принципиальные стратегические намерения и амбиции

Поскольку систематический процесс стратегического управления и такие его спутники, как чётко спланированные и сформулированные стратегии — дело для школ новое, при анализе мы можем убедиться в том, что и прежде у нас не было чётко сформулированных школьных стратегий: был привычный, сложившийся образ действий, привычки, традиционная практика, которые «исполняли обязанности» стратегии.

Констатация такого «открытия» не повод для уныния: она даёт возможность перейти к более продуманным стратегиям, учесть всё ценное в опыте школы. Важно оценить и понять, какие из наших стратегий принесли школе успех, чего мы хотим добиться, в чём видим смысл её завтрашнего успеха, каковы наши намерения и амбиции.

Анализ готовности школы к новому циклу стратегических изменений

Анализ готовности рекомендуем проводить по методу SWOT-анализа (который фактически оказывается в большей мере методом прогнозирования будущей ситуации:

в данном случае — готовности школы к запуску нового цикла стратегического планирования).

В качестве *сильных сторон школы* с точки зрения такой готовности могут выступить: богатый опыт и позитивная мотивация стратегического планирования и управления, серьёзные заделы, созданные на предыдущих этапах развития школы, сильная команда управленцев, готовность, вовлечённость и приверженность идеям развития со стороны главных сил школьного сообщества, включая школьников и их родителей, доверие к руководству, запас новых стратегических идей, высокоразвитый стратегический (ключевые компетентности, организационные способности коллектива) и инновационный потенциал и т.д.

Внешние возможности связаны со стратегическими инициативами на государственном уровне, поддержкой учредителей и общественности.

Разработка плана нового цикла

Чтобы сделать процесс планирования эффективным, специалисты рекомендуют следующие шаги: проведите оценку готовности; убедитесь в участии ключевых стейкхолдеров: мы будем нуждаться в сильных спонсорах и поддержке ключевых стейкхолдеров на протяжении всего процесса; разработайте план действий, свяжите принятую стратегию с операционными планами и планами распределения ресурсов; определите, на какой период времени рассчитан план; кто отвечает (спонсирует) за процесс стратегического планирования; кто войдёт в команду проекта стратегического планирования; сколько времени потребуется для стратегического планирования (включая встречи); нужно ли привлекать внутренних или внешних консультантов и экспертов по другим ресурсам; как предполагается координировать их деятельность; в каких ресурсах вы нуждаетесь; какие критерии следует использовать, для оценки эффективности стратегического плана?

Анализ явлений, с которыми сталкивается школа

Школа обязана реагировать на широкий спектр самых разнообразных явлений: как обеспечить её соответствие новым государственным требо-

ваниям, как противостоять угрозам наркотизации детей, как адаптировать к школе детей из семей мигрантов, как подготовить школу к приходу детей, которые по данным возрастной психологии сегодня резко отличаются от поколения своих родителей и даже старших братьев, — все эти вопросы весьма нетривиальны и требуют от школы адекватных ответов, отражаемых в стратегических документах. Решение о том, на какие явления прежде всего надо реагировать школе и как именно это делать — важная составляющая самоопределения школьного сообщества.

Прогнозирование изменений внешней среды школы

Новый цикл стратегического развития школы будет протекать в условиях изменчивой и неопределённой внешней среды. Прогноз этих изменений рекомендуется выполнять с опорой на расширенный метод ПЭСТ-анализа, когда наряду с политическими, экономическими, социальными и технологическими факторами, давшими основания для аббревиатуры-названия метода, в анализ-прогноз включаются также и факторы правовые (изменение законодательства), демографические, экологические.

Понимание главного предназначения школы

Этот важный шаг, приводящий в итоге к оформлению миссии школы, рассматривается как один из важнейших во всех классификациях этапов и шагов стратегического менеджмента.

Анализ и формулирование системы ценностей школы

Система ценностей школы — важный продукт стратегического самоопределения и шире — стратегического планирования жизнедеятельности школы: документально

оформленный набор главных ценностных ориентаций — важнейшее стратегическое духовное основание жизнедеятельности современной школы.

Система ценностей представляет собой продуманный, выстраданный данным сообществом людей комплекс ответов на такие судьбоносные для каждой школы вопросы, как, например: каковы пути развития человеческой личности; какие условия необходимы для её эффективного становления и развития; какую роль в создании таких условий призвана сыграть система образования и, в частности — наша школа; за что школа должна (и за что не должна) нести ответственность; на каких принципах должна быть построена школа, способная дать хорошее образование и создать благоприятную среду для развития учащихся; какие требования такая школа предъявляет к взрослым членам сообщества: педагогам, администраторам, другим сотрудникам и т.п.

Анализ современной школьной практики показывает, что в поисках новых оснований своей философии школьные коллективы всё чаще обращаются к изучению и освоению наследия великих педагогов, психологов, философов, антропологов, людей искусства, потому что именно в этом наследии школа может найти ответы на многие из перечисленных вопросов. При этом нынешняя ситуация мировоззренческого плюрализма позволяет существенно расширить «пространство выбора», соотносить внутренние ценностные ориентации педагогического коллектива с видением классиков человекознания.

Школьная философия должна быть чётко осмыслена, зафиксирована, согласована в сообществе. Между новой философией школы и её сложившейся, традиционной культурой сплошь и рядом возникают противоречия. Чтобы преодолеть старые привычки и стереотипы, ставшие тормозом на пути развития школы, её руководителям необходимо позаботиться о том, чтобы новые ценности стали близкими и привлекательными для их коллег, чтобы они смогли органично и без слишком

больших трудностей и сопротивления войти в школьную культуру. В противном случае новые начинания чаще всего будут обречены на провал. Система ценностей школы во многом предопределяет её миссию.

Но провозглашать ценности, которые не вросли в повседневную школьную жизнь, не просто бесполезно, но и очень опасно для школы, поскольку ориентирует взрослых и детей на двойные стандарты, формальное и циничное отношение к провозглашаемым высоким ценностям и нормам.

Анализ образовательной модели школы

Школы долгие десятилетия эксплуатировали существующие образовательные модели, часто не вдумываясь в их объективные возможности и ограничения или даже пытаясь извлечь из такой эксплуатации совершенно невозможные для этих моделей результаты. Настаёт время, когда школа может и должна при определении своей образовательной модели действовать осознанно. Эта одна из новых, но важнейших задач этапа стратегического самоопределения: только осмыслив образовательную модель, реально осуществляемую школой, разработчики школьных стратегий смогут сделать важный выбор — продолжить использовать эту модель, применяя более совершенные стратегии её реализации, или начать работу по её коренному обновлению (образно говоря — прокладывать новые курсы ранее построенного корабля или начать строить новый корабль, с другими возможностями).

Анализ потребностей заинтересованных сторон, социального заказа

Этот важнейший элемент стратегического самоопределения теснейшим образом связан с выявлением состава и потребностей заинтересованных сторон, что даёт основания для выводов об актуальном и завтрашнем социальном заказе школе. А поскольку школа по своей сути — организация

социально ответственная, это становится основанием для всех последующих стратегических решений на этом и других этапах стратегического процесса.

Проектирование новой конфигурации видов и направлений жизнедеятельности школы с выделением приоритетов

Этот шаг актуализируется с учётом новых требований Федеральных государственных образовательных стандартов, внимания как к урочной, так и к внеучебной деятельности школьников.

Анализ возможных сфер сотрудничества и партнёров школы

На этом этапе школа выявляет своих потенциальных партнёров, в том числе другие школы, их интересы в сотрудничестве со школой, ресурсы, которыми они готовы поделиться, соотносит их со своими дефицитами и потребностями. Стратегии кооперации для школы не менее значимы, чем стратегии конкуренции.

Анализ индивидуальности школы

Индивидуальность — одна из важнейших системных характеристик школы. Она может быть понята как совокупность свойств, черт, проявлений, которые рассматриваются как уникальные, неповторимые, присущие только и именно этой школе. Индивидуальной неповторимостью обладает каждое образовательное учреждение, однако в практике внутришкольного управления полезно различать спонтанно сложившуюся и сознательно культивируемую индивидуальность. Если коллективу школы и его руководителям удаётся вовремя осознать проявления индивидуальности школы, особенно позитивные, можно начать культивировать, «выращивать» эти лучшие стороны индивидуальности.

Знание и постоянный учёт основных проявлений индивидуальности школы делают её коллектив избирательно восприимчивым к различным потенциальным нововведениям. Одновременно школа, осознавшая свою индивидуальность, способна быстрее развить и реализовать на практике свои конкурентные преимущества.

Стратегическое видение будущего школы

Наличие развитого, яркого, обоснованного, стимулирующего к действиям видения школы — основа и условие успеха выработки стратегических планов деятельности школы. Выработка продуктивного, компетентного видения — задача руководства, что требует развитого системного, ситуационного и оптимизационного мышления, современных представлений о своём объекте управления как целостной открытой системе, действующей в сложной и изменчивой внешней среде, постоянного соотношения своих представлений и индивидуальной управленческой концепции с современными научными представлениями.

Специалисты по стратегическому планированию часто советуют руководителям описывать видение будущего своей школы в форме воображаемого репортажа о состоянии школы и итогах её работы через два-три года. В таком репортаже руководители-авторы как раз и пытаются изложить, какими должны стать школа и её результаты после витка планируемых стратегических изменений. Руководители, доверяющие не только собственному чутью и фантазии, но и мнению других людей, широко используют при определении видения мнения учителей, которые они для этого специально выясняют, конкурсы проектов школы будущего, в которых участвуют школьники и т.п. Видение школы тесно связано с представлением о её главном предназначении — миссии.

Принципиальное решение о новой образовательной модели школы

На завершающем этапе стратегического самоопределения школьного сообщества принимается принципиальное решение или о сохранении действующей базовой образовательной модели, или о построении новой модели. **НО**