

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ управление школой



Александр Матвеевич Моисеев,
проректор по научной работе и инновационной
деятельности, профессор кафедры общего менеджмента
Академии социального управления Московской области,
доцент, кандидат педагогических наук

Периоды кризисов увеличивают требования к управлению организациями, и школа тут — не исключение. Если мы хотим, чтобы школа получила долгосрочные признаваемые обществом успехи, важно, чтобы её система управления осваивала современные типы и модификации управления. Наиболее значимое из них — стратегическое управление.

• внутришкольное управление • конкурентоспособная школа • системный подход • стереотипы • стратегический план • управленческие решения

Под «стратегическим управлением» школой понимается составляющая практики внутришкольного управления; деятельность различных субъектов управления, нацеленная на решение наиболее важных для долгосрочного успеха школы стратегических задач, подготовку, принятие и реализацию стратегических управленческих решений. Эта деятельность опирается на особое, стратегическое управленческое мышление, специфические способы, основанные на концепции, и инструментарий стратегического менеджмента как одной из ключевых парадигм современного управления.

Стратегический подход к управлению

Школы, не освоившие основ стратегического подхода к управлению,

реально и всё более заметно проигрывают в соревновании с другими образовательными учреждениями, что имеет негативные последствия для качества образования и других социально значимых результатов их жизнедеятельности. Если мы хотим иметь конкурентоспособную страну, нам необходимы конкурентоспособное образование и конкурентоспособные школы. Стратегическое управление школой — это управление, специально «заточенное» под развитие школы в условиях определённой цивилизованной конкуренции. Системы образования и школы, равно, как общество в целом, заинтересованы в ясности и социальной направленности стратегических ценностей и целей школы, в её устойчивом стратегическом успехе, достижении высоких результатов, чего трудно добиться, не осваивая и не используя разработанные специально для

этого идеи и технологии стратегического управления.

Учредители школы, представители органов власти и управления объективно крайне заинтересованы в том, чтобы у вверенных им школ были ясные стратегические планы и чтобы эти планы соответствовали направлениям государственной образовательной политики, политике и стратегиям, реализуемым на муниципальном уровне.

Партнёры школы, поставщики ресурсов для неё заинтересованы в её открытости, предсказуемости её поведения на рынке образовательных услуг (чего невозможно дожидаться при отсутствии у школ ясного, чёткого и представляемого общественности стратегического курса).

Передовая практика нуждается не только в научном осмыслении становящегося опыта стратегического управления силами учёных, но и в средствах его рефлексии, в понимании типичных ошибок и путей их профилактики, инструментах стратегического анализа и прогнозирования. В последние десятилетия школьная управленческая практика обогатилась рядом подходов, объективно подготавливающих школы к освоению стратегического управления, основами системного, программно-целевого подхода, концепциями управления развитием, идеями государственно-общественного управления и управления качеством образования; проектного управления и т.п.

Внедрению и освоению стратегического управления школой как серьёзного и достаточно радикального управленческого новшества, способного изменить облик школы, препятствуют стереотипы педагогического сознания. Практикам внутришкольного управления важно их осмыслить и по возможности преодолеть, пока в школе только начинается подготовка к стратегическому управлению.

Рассмотрим некоторые стереотипы и альтернативные им трактовки сути дела, уже зарекомендовавшие себя в школьной практике.

Стереотип: школа — не армия и не бизнес, мы ни с кем не воюем и не конкурируем, стратегическое управление — не для школы.

На самом деле: школа ни с кем не воюет, но заинтересована (как и общество) в достижении успеха, причём в последние годы ей приходится добиваться в условиях нарастающей конкуренции, хотя и менее тотальной, чем в бизнесе.

Стереотип: стратегический менеджмент как наука не рассчитан на школу.

На самом деле: современный стратегический менеджмент рассчитан на организации всех видов и отраслей, хотя наибольшее развитие приобрёл в области стратегий бизнеса, в которых есть немало поучительного и для развития школ.

Стереотип: стратегическое управление — только часть управления школой, оно не охватывает многих вопросов жизни школы.

На самом деле: стратегическое управление направлено на реализацию стратегических приоритетов, влияет на всю жизнедеятельность школы и системы управления.

Стереотип: стратегическое управление возможно только на верхних (выше школьного) уровнях управления, школа слишком мала для такого управления.

На самом деле: стратегическое управление возможно и желательно в любой организации, которой безразличны её результаты и успешность, — большой или малой.

Стереотип: стратегическое управление в школе — удел администрации.

На самом деле: стратегическое управление в обязательном порядке касается администрации, но оно касается и всего общества, без участия которого стратегии

не могут быть приняты и реализованы. В менеджменте известен подход к созданию стратегических планов силами отдельного автора — «подход главного стратега», но он не единственно возможный.

Стереотип: в школе очень мало управленцев, введение ещё и стратегического управления приведёт к их перегрузке.

На самом деле: стратегическое управление при малом числе управленцев в школе приводит к экономии усилий за счёт отказа от «мелкотемья» и оперативной суеты в пользу стратегической переориентации школы. Помимо директора и других администраторов, в современной школе есть управляющий совет, который может и должен разделить с ними заботы о стратегическом управлении, и сообщество, которое при правильной постановке дела будет в него широко вовлечено.

Стереотип: стратегическое управление — трудоёмкий процесс, у нас нет времени для него.

На самом деле: трудности можно минимизировать при использовании современных методических средств.

Стереотип: стратегическое, тактическое и оперативное управление чётко закрепляются за уровнями управления школой¹.

На самом деле: распределение этих составляющих управления более гибкое, а в стратегическом управлении вполне могут и должны участвовать как штатные управляющие, так и рядовые участники образовательного процесса.

Стереотип: стратегическое управление — кабинетная наука, игнорирующая реальности жизни.

На самом деле: если бы стратегическое управление было кабинетной наукой, им вряд ли занимались бы бизнесмены и менеджеры.

¹ Этот стереотип, к сожалению, «закреплён» массой публикаций со схемами управления, в которых прямо и жёстко показана связь высшего уровня управления со стратегическим управлением, а остальных — только с тактическим и оперативным.

Стереотип: стратегическое управление касается глобальных вопросов и не учитывает реальных деталей и конкретных обстоятельств.

На самом деле: стратегическое управление касается глобальных вопросов выживания, функционирования и развития школы, её долгосрочного успеха, но рассматривает их с учётом конкретной ситуации в школе и её окружении.

Стереотип: стратегическое управление рассчитано на долгосрочное планирование, а в наше время нет возможности планировать что-то надолго.

На самом деле: стратегическое управление рассчитано на долгосрочное поддержание успеха школы за счёт долгосрочной гибкой, по возможности опережающей реакции на изменения в социальном заказе, во внешней и внутренней среде школы.

Стереотип: стратегическое управление предполагает разработку стратегического плана на несколько лет и точное следование ему.

На самом деле: стратегическое управление предполагает постоянную коррекцию стратегических и рабочих планов, их пересмотр при изменении ситуации в школе.

Стереотип: нам никогда не давали и никто не даст реализовать собственную стратегию.

На самом деле: школа может проводить собственную стратегическую линию, не противоречащую устремлениям учредителя и государственной образовательной политике.

Стереотип: стратегическое управление не несёт материального выигрыша для школы и управленцев.

На самом деле: опыт показывает, что материальные эффекты от разработки

и реализации стратегических планов школы зависят от их качества и умелого продвижения.

Стратегический процесс в школе

В стратегическом управлении и учёные, и практики выделяют стадии формирования стратегического видения, постановки целей, оценки результатов и корректировки стратегического видения, глобальных целей, разработки и стратегии с учётом приобретённого опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей.

Выделим основные этапы стратегического управления:

- 1) стратегическое самоопределение школьного сообщества, формулирование системы ценностей, миссии, видения;
- 2) стратегическое целеполагание;
- 3) выбор и формулирование стратегий жизнедеятельности школы;
- 4) реализация стратегических планов школы;
- 5) мониторинг и оценка реализации стратегий и стратегических планов.

Проверим эту структуру процесса на необходимость и достаточность. Для этого пройдем по структуре от конца к началу.

Понятно, что при завершении цикла стратегических изменений необходимо провести мониторинг, анализ и оценку процесса реализации стратегических планов школы, при необходимости пересмотреть как подходы к такой реализации, так и сами исходные стратегии. Но для этого надо на предшествующем этапе осуществить стратегические действия и изменения, реализующие стратегические планы.

Реализация стратегий, в свою очередь, предполагает, что они были сформулированы школой (третий этап).

Стратегии жизнедеятельности школы должны быть адекватным средством решения страте-

гических проблем и достижения стратегических целей, формулируемых на втором этапе. А сами эти цели должны опираться на стратегическое самоопределение школы, на её систему ценностей, миссию, видение (первый этап).

Таким образом, все указанные этапы важны, необходимы и взаимосвязаны.

Стратегический анализ и прогнозирование мы рассматриваем как компоненты, органически входящие в ткань процесса принятия стратегических управленческих решений, пронизывающие все составляющие стратегического процесса и связывающие их между собой.

Управленческие решения

Стержнем, пронизывающим весь стратегический процесс, становится подготовка (включая стратегический анализ и прогнозирование) и реализация стратегических управленческих решений. К числу главных черт и особенностей таких решений относят:

- очерчивание диапазона деятельности;
- долгосрочность: при прочих равных условиях стратегические решения рассчитаны на более длительный срок, чем другие управленческие решения;
- ориентацию на результат, успех, конкурентность;
- учёт среды и соотнесённость с её требованиями и возможностями;
- ориентацию на ожидания заинтересованных сторон;
- стратегические решения касаются организации как целого;
- опору на потенциал, ресурсы и компетентности работников. Современный подход к стратегическому управлению считает главными источниками конкурентных преимуществ и успеха организации наличие редких, исключительных ключевых компетентностей, которые не могут быть легко и быстро скопированы конкурентами;

- метаоперационный, непрямой характер исполнения, опосредованность исполнения операциональными действиями. Стратегические действия и изменения настолько крупные, что на практике их приходится осуществлять через цепочку более конкретных действий;
- серьёзные перемены в качестве последствий, ориентация на них. Поскольку стратегическое управление достаточно трудоёмко, осваивать его есть смысл в расчёте на серьёзные стратегические изменения, достижения и успехи.

Выделенные этапы стратегического управления имеют сложную внутреннюю структуру. Отметим некоторые элементы по этапам.

Этап 1. Стратегическое самоопределение школьного сообщества

Принимается решение о переходе на стратегический тип управления школой.
Принимается решение о начале нового цикла стратегического развития школы.
Анализируется текущая стратегическая позиция школы.
Создаётся команда стратегического управления школой, проводятся её обучение и инструктаж.
Проектируется и создаётся система стратегического управления школой.
Оценивается готовность школы к новому циклу стратегического управления.
Выявляются суть, направления и функции жизнедеятельности школы.
Выявляются внутренние и внешние заинтересованные стороны.
Выявляются социальный заказ, стратегические требования к школе.
Анализируются и оцениваются внешняя среда и конкурентная ситуация.
Вырабатываются социальные обязательства школы.
Вырабатывается первичный эскиз стратегического видения школы.

Этап 2. Стратегическое целеполагание

Анализируются цели и результаты их достижения.
Проектируются области целеполагания.
Анализируются стратегические достижения и преимущества школы.



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

? Говорят, что с 1 сентября 2010 года вступят в силу так называемые стандарты второго поколения, но нигде я их не встречал. Подскажите, где можно найти новые образовательные стандарты для начальной школы.

Узлов Александр

Федеральный государственный образовательный стандарт: проект второго поколения: официальный сайт <http://www.standart.edu.ru>

? Имеет ли право директор школы доплачивать ежемесячно секретарю школы за то, «что у неё маленькая зарплата», больше тысячи рублей из стимулирующего фонда, а завучам за срочность — 5–6 тыс. рублей?

Оксана

Установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе надбавок и доплат к должностным окладам, порядка и размеров их премирования относится к компетенции образовательного учреждения (т.е. коллектива школы), а не руководителя и бухгалтера.

? В следующем учебном году администрация школы хочет назначить меня зам.директора по ИКТ (1 ст.). Какую максимальную пед. нагрузку как учитель информатики я могу ещё вести, так как до назначения досрочной пенсии 7 лет (сейчас пед. стаж почти 19 лет)?

Голышева

Ту, которую разрешит учредитель, так как заместитель руководителя является административным работником. Обращаем ваше внимание, что верхний предел учебной нагрузки в этой ситуации неограничен. Однако, имея большую нагрузку, завуч обязан квалифицированно выполнять основную работу.

? Какова продолжительность отпуска младшего воспитателя? Людмила Алексеевна

Младший воспитатель – это должность учебно-вспомогательного персонала. Следовательно, ежегодный оплачиваемый отпуск имеет продолжительность 28 календарных дней. Локальными актами работнику могут быть предоставлены как оплачиваемые, так и неоплачиваемые дополнительные отпуска.

Рассматриваются ресурсные возможности школы.

Оценивается инновационный потенциал школы. Анализируются стратегические проблемы школы. Проектируется образ желаемого будущего состояния школы.

Формируются стратегические цели.

Этап 3.

Выбор и формулирование стратегий жизнедеятельности и стратегического плана школы

Выявляется проблематизация существующих стратегий школы.

Определяется состав стратегий жизнедеятельности школы.

Формулирование стратегий жизнедеятельности школы: общие, образовательные, функциональные, инновационные (развития).

Составляется стратегический план жизнедеятельности школы.

Этап 4.

Реализация стратегий и стратегических планов школы

Разрабатывается план реализации стратегий. Формируется система стратегических изменений.

Разрабатывается система управленческого сопровождения стратегических изменений.

В программе развития школы отражаются подходы к реализации стратегий.

Осуществляется стратегический план.

Этап 5.

Мониторинг и оценка реализации стратегий и стратегического плана, их пересмотр при необходимости

Мониторинг реализации стратегий и стратегических планов.

Подготовка публичного доклада школы о результатах реализации стратегического плана.

Коррекция содержания стратегий и стратегических планов. **НО**



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

? В этом, 2010 г., вожатым школ убрали льготы по коммунальным услугам. Хотелось бы знать, на основании какого российского закона с нами так поступили?

Клара Владимировна

Коммунальные и иные социальные льготы устанавливаются актами органов местного самоуправления. Можно проконсультироваться в органе управления образованием, которому подчиняется учреждение, в котором Вы работаете.

? Действительно ли педагогам-психологам не засчитывается 25-летний стаж работы в образовательном учреждении как выслуга лет? *Екатерина*

Согласно Постановлению Правительства РФ от 29.10.2002 №781 «О списках работ, профессий, должностей, специальностей и учреждений, с учётом которых досрочно назначается трудовая пенсия по старости...» работа в должности педагога-психолога засчитывается в стаж работы в образовательных учреждениях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в специальных (коррекционных) образовательных учреждениях для обучающихся (воспитанников) с отклонениями в развитии, в специальных учебно-воспитательных учреждениях открытого и закрытого типа, в образовательных учреждениях для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи, в учреждениях социального обслуживания.

? Работаем в сельской школе в Кировской области, Уржумском районе. В январе 2010 года нам отказали в льготах, которые положены по закону сельским учителям. В начале января как обычно собрали квитанции за свет и газ (за декабрь 2009 г.), за свет оплатили, а за газ вернули и сказали заплатить самим. Вот так третий месяц сами оплачиваем коммунальные услуги, хотя, насколько знаем, закон о льготах сельским педагогам никто не отменял. Законно ли это? И что делать?

Елена Ивановна

Коммунальные и иные социальные льготы устанавливаются актами органов местного самоуправления. Можно проконсультироваться в органе управления образованием, которому подчиняется учреждение, в котором Вы работаете.