

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

Михаил Воропаев,
доктор педагогических наук

Темы школы и кризиса присутствуют во многих публикациях, посвящённых современной школе. Однако авторы имеют в виду разную школу и разный кризис. Наша статья адресована руководителю школы, которая попала в сложные условия, и в равной степени — руководителю, который собирается изменить статус школы, возглавляемой им в настоящий момент.

В обыденном словоупотреблении антикризисное управление понимается как управление в нестандартных, нетипичных условиях. А кроме того, это современная российская специфика — и без сколько-нибудь серьёзных ресурсов. Часто школьные будни — это сплошные «дыры», которые надо латать. В бизнес-менеджменте под *антикризисным управлением* понимается противодействие неким умышленным попыткам «раскачать» организацию. Если не воспринимать всерьёз политизированные публикации о злонамеренном разрушении отечественной школы по указке заокеанских сил, то, строго говоря, в школе нет места

для антикризисного управления в узком смысле этого слова (хотя автор помнит несколько эпизодов, относящихся к 1990 годам, когда путём предоставления услуг частной охраны школам навязывали «крышу»).

Между тем технологии и приёмы, разработанные в области антикризисного управления, оказываются весьма эффективными в разрешении коллизий современной школы.

Один из первых шагов антикризисного управления — выработка стратегии.

Где грань между кризисом и некризисом?

Есть термин «функционирование», который возможно применить в данном случае. Школьная жизнь едина, и только на страницах учебников её можно разложить на «педагогику», «психологию», «управление» и т.п. Школа функционирует как единый организм, потребляя ресурсы (человеческие, организационные, временные, материальные, информационные и др.) и производя продукт (давая детям знания, воспитывая их, удерживая в своих стенах). Редкая школа может похвастаться, что все эти процессы сбалансированы — всегда найдётся что-то, что идёт не так. Но, случается, возникают дисбалансы критические, ставящие под угрозу работу организации в целом. Например: нет набора в первые классы или директор попал в «чёрный список» местной власти — последствия таких ситуаций очевидны.

Итак, первый признак «кризисной ситуации» в школе — критические нарушения в механизмах функционирования школы как единой организации. А что произойдёт, если вы, руководитель школы, не захотите мириться с существующим статусом школы и постараетесь вырваться вперёд? Вы своими руками создадите все признаки кризисной ситуации, ибо любая серьёзная инновация выливается в кризис.

Что же делать, если вы волей судьбы или по своим романтическим устремлениям оказались в роли управленца-антикризисника? Из длинного перечня вопросов и проблем, которые вам придётся решить, первоочередных два: «Что происходит?» и «Что делать?».

Конечно, хорошо бы собрать круг ближайших коллег, провести коллективный анализ ситуации, наметить совместный план действий (что, собственно, и рекомендуется в пособиях, адресованных директорам). Но в жизни ноша принятия стратегических решений всегда лежит на первом лице. Даже если ваши завучи

считают, что они решают принципиальные вопросы жизни школы, самое главное всё же решаете вы и только вы.

Стратегия начинается не с перечня шагов, которые надо совершить для достижения чего-то, а с оценки существующих дисбалансов, основных угроз и доступных ресурсов. Всё это составляет содержание вопроса «Что же за школу я возглавляю?». Отвечая на него, многие директора ищут варианты ответов в рамках границ «как школа обучает и воспитывает». Но «география боевых действий» лишь частично затрагивает эту сетку координат. В неё обязательно входит оценка соотношения вашей школы с другими учебными заведениями.

Основные школьные ниши

«Школа — подготовка в вуз», «Вечная образцово-показательная», «Пионер в эксперименте по внедрению/распространению...», «Обычная школа», «Школа-аутсайдер» — названия не требуют комментариев. Первые три позиции — привилегированные, часто за них и идёт борьба. «Вечная парадно-показательная...» — это ниша консервативная, инерционная, сохранившаяся от старых советских времён. Поэтому «пионерство в...» выбирают школы, которым необходимо пробиться в уже занятые ниши, отвоевать себе дополнительное место. Принципиально эта ниша ничем не отличается от предыдущей, за исключением гораздо большей нагрузки на учащихся и на педагогов. За «экспериментальный форсаж» приходится платить, временами очень дорого. Предшкольное образование, профилизация старшей школы, Болонская система, региональная система непрерывного образования — вот неполный перечень новшеств, которые ценятся в начальственных кабинетах. Школа, которая ввязывается в подобный эксперимент, одновременно «подписывается» под тем, что результат будет не просто хороший, а очень хороший, а всё, что «не уложится в результат», никогда не выйдет из стен школы.

«Школа — подготовка в вуз» представлена лицеями и гимназиями, миссия которых — подготовить выпускников к поступлению в элитные вузы. Такие школы менее зависимы от начальства — они опираются на влиятельных родителей. Такая школа может в определённой степени игнорировать ресурсы, которые распределяются по административным коридорам. Кроме того, школы, выпускающие талантливых ребят, имеют особые источники ресурсов (в том числе финансовых) за счёт того, что многие организации «покупают» их выпускников. Расплата может производиться грантами и некоторыми видами целевого финансирования. Школа этого типа отличается тем, что там работают хорошие предметники (особенно типично это для физико-математических школ). Заметим, что, например, решение задач по математике с параметрами на уровне, достаточном для поступления в Физтех, мехмат МГУ или МИФИ, — настолько специфический вид интеллектуальной деятельности, что из 20 кандидатов физико-математических наук (именно математиков) её вряд ли осилит хоть один. Вполне может оказаться, что в городе с 300-тысячным населением такие задачи могут решать не более 100 человек, из которых больше половины к школе не подойдут и на пушечный выстрел. Не в лучшую сторону отличается ситуация и по другим дисциплинам естественно-математического цикла. Эти единицы, которых удалось заманить, и задают уровень обучения.

Несложно заметить, что, делая наши зарисовки, мы описываем основные, критические для каждого типа школ функциональные соотношения между потребляемыми ресурсами и основным «продуктом». Не требует особых комментариев проблема дефицита материальных и финансовых ресурсов. Гораздо менее очевидны проблемы школьных ресурсов.

Человеческий ресурс

Это время, чувства, поведение учителей, учеников, всех, кто работает в школе. Можно дать более общее (и, на наш взгляд, более точное) определение — это жизнь, которую ваши коллеги и ученики проживают в школе, и та часть их жизни, которую они проживают за стенами школы, но связанная с ней. Мы живём в едином целостном потоке жизни, а всё, что его

дробит, — вторично. Так что, когда вы задумываетесь о том, как использовать человеческий ресурс, вы покусаетесь на ЖИЗНЬ, которой живут эти люди, со всеми вытекающими...

И опять-таки здесь есть много «но». Во-первых, учителя в большинстве своём работают много, и той самой жизни остаётся мало. Нечего делить, перенаправлять и усиливать. Всё это верно для случая, когда используется **властный способ извлечения ресурса** (часто в литературе называется «организационным ресурсом»). Этот способ связан с возможностью использовать власть (т.е. положение директора, завуча) для принуждения (или более мягко: управления служебной деятельностью) сотрудников. Во-вторых, в тех школах, где учителя отлынивают от работы, очевидно, существуют проблемы именно с властным ресурсом, который бы нужно задействовать. Но властный способ актуализации (извлечения) человеческого ресурса — один из самых слабых, хотя и самый применяемый на практике. В то же время человеческий ресурс — фантастический ресурс, он обладает уникальной способностью взрывообразно возрастать. Условия и способы такого усиления — отдельная тема. Хотя главный «секрет» этого возрастания — в запуске механизмов самореализации человека в профессиональной деятельности.

Информационный ресурс

Это то, что вы можете узнать, сказать, написать (т.е. любое получение информации и использование её для определённой деятельности). Конечно, информация пронизывает все отношения человека, так что сложно бывает выделить её в некий отдельный фактор. Но в ряде случаев это можно сделать легко в связи с тем, что именно информация как таковая была главным условием эффективности и силы воздействия. Этот вид ресурса и возможные направления его использования заслуживают отдельного

рассмотрения. В качестве примера упомянем хотя бы рекламу своей школы в связи с набором в первые классы. Тут есть свои хитрости: что писать в газетной заметке «про школу» и какими словами? И стоит ли писать вообще, если эту газету никто не читает? А можно ли использовать местное радио?

Рассмотрев основные ресурсы, которыми может воспользоваться директор, можно увидеть, что обычные (естественные для школы как воспитательной организации) ресурсы в нашем обществе и в наше время сильно ограничены, что и является главной причиной рассмотрения технологий, для школы нетипичных, а во многом и чуждых.

Начальственный ресурс

Расположение вышестоящих руководителей, несомненно, выступает одним из самых мощных и действенных ресурсов, так как определяет все основные аспекты школьной жизни. Посмотрим с этой точки зрения на описанные выше типы школ.

Для «Школы — подготовки в вуз» основной производимый продукт — процент поступивших в вузы, а поставщик ресурсов — в основном родители. «Вечная образцово-показательная» опирается как на родительский ресурс (в основном «номенклатурные родители»), так и на любовь руководства территориальных органов управления образованием. А вот продукт для неё вообще не существует, — главное, не было бы ЧП. «Пионер в эксперименте ...» держится за любовь властей, но платит «кровью», её продукт — безусловная, любой ценой успешность инновации.

Для описываемых школ опасны разные дисфункции — для кого-то утрата расположения руководства, для кого-то — уход ведущих предметников. А раз заметны дисфункции, то и понятны пути борьбы с ними.

Но объём ресурсов на уровне города (района) ограничен, и часто обычная школа вы-

нуждена искать себе (а чаще конструировать) некую новую нишу. А это так же — предмет антикризисного управления.

В основном директорам в голову приходит совершенно очевидное и достаточно эффективное решение: это школа «того, чего нет у других». В условиях, когда ниша «лицеев» и «гимназий» практически занята, попытки борьбы за «родительский и начальственный ресурс» выливаются в длинный перечень «бонусов»: тут и ритмика, и иностранный с 1-го класса, и кун-фу с детского садика и т.п. Это срабатывает, но далеко не всегда. Ведь подобные идеи приходят в голову почти каждому, кто хоть немного задумывается над развитием школы.

Правда заключается в том, что **никакой общей стержневой стратегии для школы не существует**. Можно сгруппировать школы по некоторому подобию в группы, но при попытке их прямого перенесения в условия конкретной школы они будут неработоспособны. «Дьявол кроется в деталях...».

Традиционно под стратегией понимают некий общий план действий. Вы наверняка уже не раз обдумывали будущее своей школы и пытались в голове «прокрутить» разные варианты решения текущих проблем. И часто (если не всегда) эти варианты натапливаются на: «возможно, но...». Планы, особенно «многоходовые», рассыпаются, становятся умозрительными, им не хватает привязки к реальности, недостаёт секретной «пружины», которая помогла бы им «раскручиваться».

Определение цели

Видимо, в стратегии есть ещё нечто очень важное, нечто, похожее на общую идею. Что вы хотите для школы? Чтобы исчезли конфликты? Чтобы всем было хорошо? Чтобы все дети знали учебный материал? Чтобы дети могли хоть как-то спастись в школе от ужасающих семейных условий? Чтобы учащиеся могли на равных конку-

ризовать при поступлении в вуз? Именно от того, насколько вы сможете в объединить целый набор целей (педагогов, детей, родителей, вас самих) в одну, зависит успешность выработанной вами стратегии. Согласовывать цели нужно не только в области предметных значений. Т.е. нужно не только выделить некие объективные составляющие, которые позволили бы удовлетворить потребности всех «игроков». Основное — сформировать (найти) те аспекты личностного смысла, которые могли бы стать привлекательными для всех сторон.

Специалист по менеджменту назвал бы описанную процедуру (точнее, последнюю её часть) выработкой миссии организации. О.С. Виханский и А.И. Наумов пишут, что в широком смысле миссия рассматривается как констатация философии существования организации и её предназначения. В узком смысле миссия — «утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляются отличие данной организации от её подобных. Правильно сформулированная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, всегда несёт в себе что-то, что делает её уникальной в своём роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана».

Стратегия определяется миссией. Всякий грамотный завуч распишет план с любой степенью детализации под любую конкретную цель. Но сформировать (точнее выступить своеобразным детонатором выработки) миссию школы может только директор. Миссия, являющаяся стержнем стратегии, может родиться в результате многомесячного анализа, а может возникнуть интуитивно. Особенность правильно выбранной миссии — она всегда «попадает в десятку».

Задача настоящей статьи — не дать рецепт выработки единственно верной стратегии развития школы, а предложить руководителю школы рассмотреть свою школьную ситуацию под новым углом. Образование и воспитание детей, основная функция школы, в условиях кризисных ситуаций отходят на второй план, уступая непедагогической «валюте». И если руководитель школы хочет защитить своих воспитанников и своих педагогов, он должен уметь играть в чуждых ему условиях более профессионально, чем его оппоненты. **НО**



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

На вопросы отвечает **Елена Болотова**, профессор кафедры дисциплин государственно-правового цикла юридического факультета Университета РАО

? Я работаю учителем физики с 1987 года. С 1.09.1987 г. у меня была нагрузка 16, 5 ч., а с 21.09.1987г. после перетарификации стала 18,5 ч. В 1988–1989 г. у меня была нагрузка 12 часов физики. Скажите, войдут ли эти годы для начисления пенсии по выслуге лет?

Ольга Олеговна

Согласно пункту 4 Правил исчисления периодов работы, дающей право на досрочное установление трудовой пенсии по старости, периоды выполнявшейся до 1 сентября 2000 г. работы в должностях в учреждениях, указанных в Списке (Постановление Правительства РФ от 29.10.2002 № 781), засчитываются в стаж работы независимо от условия выполнения в эти периоды нормы рабочего времени (педагогической или учебной нагрузки), а начиная с 1 сентября 2000 г. — при условии выполнения (суммарно по основному и другим местам работы) нормы рабочего времени (педагогической или учебной нагрузки), установленной за ставку заработной платы (должностной оклад).

Указанные периоды Вашей работы подпадают под действие данной нормы.

? Какое минимальное количество дней между двумя экзаменами допускается при проведении итоговой аттестации в 9-х и 11-х классах? Леншина Ольга

Специальной информации по режиму экзаменов в 9-х и 11-х классах законодательство не содержит. Однако в документах по среднему профессиональному образованию указано, что между экзаменами должно быть не менее двух дней подготовки, а в документах о военных учебных заведениях — не менее трёх.

Очевидно, администрация образовательного учреждения должна руководствоваться графиком экзаменов, которые устанавливает Рособрнадзор, и периодом аттестации. Предполагаем, что аттестация выпускников 11-го класса, которая должна быть завершена к 25 июня, должна рационально распределить этот период для сдачи 6 экзаменов. Аналогичный подход применим при составлении расписания для выпускников 9-х классов. В среднем между каждым экзаменом должно быть 3–4 дня.