

**MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII
AL REPUBLICII MOLDOVA
UNIVERSITATEA DE STAT „ALECU RUSSO” DIN BĂLȚI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI PSIHOLOGIE ȘI ARTE
CATEDRA ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(curs de prelegeri pentru studenții Ciclului II, studii superioare de master)

Autor:

Larisa ZORILLO, conf. univ., dr.

BĂLȚI, 2018

Elaborat: conf. univ., dr., **Larisa ZORILLO**

Aprobat la ședința Catedrei de științe ale educației

Procesul-verbal nr. 10 din 22.06.2018

Șef catedră  conf. univ., dr., **Tatiana ȘOVA**

Aprobat la Consiliul Facultății de Științe ale Educației, Psihologie și Artă

Procesul-verbal nr. 4 din 28.06.2018

Decan  conf. univ., dr., **Lora CIOBANU**



ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ИСТОКИ И СМЫСЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	7
1.1. Понятие о стратегическом управлении	7
1.2. Признаки стратегического управления.....	10
1.3. Основные задачи стратегического управления.....	11
1.4. Преодоление стереотипов в стратегическом управлении	11
1.5. Содержание стратегического менеджмента	13
1.6. Принципы стратегического управления организацией.....	13
1.7. Функции стратегического менеджмента	14
1.8. Условия перехода к стратегическому управлению	14
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ	18
2.1. Стратегическое управление человеческими ресурсами — необходимое требование эффективности управления персоналом в современных условиях	19
2.2. Особенности современного этапа развития менеджмента в отношении управления человеческими ресурсами	20
2.3. Цели стратегического управления персоналом организации	24
2.4. Структура стратегического управления человеческими ресурсами. Отличительные признаки управления персоналом	25
2.4.1. Структура стратегического управления персоналом	25
2.4.2. Слабые и сильные места стратегического управления	28
2.4.3. Зависимость стратегий УЧР от стратегий конкурентной борьбы	30
2.5. Типы кадровых стратегий в образовательной организации	32
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОСНОВАНИЙ ОБНОВЛЕННОЙ ШКОЛЫ. ФОРМУЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ, ВИДЕНИЯ И МИССИИ ДЛЯ КОНКРЕТНОЙ ШКОЛЫ	41
3.1. Система ценностей школы, её кредо	41
3.2. Видение школы	42
3.3. Миссия организации: что это значит?	44
3.4. Роль и место миссии в стратегическом управлении школой	49

ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ШКОЛЫ	53
4. 1. Признаки стратегического управления школой	53
4.2. Основные задачи и стереотипы стратегического управления образовательным учреждением.....	54
4.3. Внешняя среда образовательного учреждения.....	56
4.3.1. Внешняя среда образовательного учреждения	57
4.3.2. Факторы широкой социальной среды и характер их влияний на школу	58
4.3.3. Ключевые свойства внешней среды	61
4.4. Ближайшая социальная среда школы	63
4.5. Внутренняя среда образовательной организации	64
4.6. Школа и заинтересованные группы	66
4.7. Социальный заказ и заказчики на образование	67
4.8. Ресурсы необходимые школе для развития	71
4.9. Использование потенциала школы в стратегическом управлении	74
4.10. Режимы жизнедеятельности школы	76
4.11. Важные рекомендации для практики внутришкольного управления	77
4.12. Анализ внешней и внутренней среды организации на основе SWOT – анализа	78
ГЛАВА 5. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ШКОЛЫ	90
5.1. Стратегическое целеполагание	90
5.2. Группы целей, их характеристика	92
ГЛАВА 6. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ КАК ФОРМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРЕХОДА К НОВОМУ КАЧЕСТВУ	98
6.1. Разработка программы развития школы как форма стратегического планирования перехода к новому качеству. Основные характеристики программы развития школы.....	98
6.2. Основные требования к программам развития	102
6.3. Примерная структура программы развития школы.....	104
6.4. Основные этапы разработки программы развития школы и их ожидаемые результаты	107
6.5. Команда для разработки программы развития	111
6.4. Экспертиза программы развития школы	113
БИБЛИОГРАФИЯ	119
ПРИЛОЖЕНИЕ	122
ГЛОССАРИЙ	135

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент как самостоятельная дисциплина сформировался в 80-е годы XX века.

Стратегический менеджмент не является принципиально новым понятием в теории управления, однако функционирование, как в Молдове, так и за рубежом организаций, использующих принципы, приемы и методы стратегического менеджмента, отличаются в значительной степени от деятельности организаций, работающих по традиционным схемам. Управление организацией в условиях постоянно меняющейся внешней среды, жесткой конкурентной борьбы, нестабильной экономической ситуации требует от менеджеров знания основ стратегического менеджмента, умения прогнозировать и предвидеть возможные изменения конкурентной среды и разрабатывать оптимальные направления развития деятельности организации.

Актуальность курса обусловлена переходом к рыночным отношениям в сфере образовательных услуг, когда деятельность образовательной организации определяется множеством факторов среды.

Становление и развитие рыночных отношений требует более широкого применения стратегического менеджмента в профессиональной деятельности.

Целью курса является изучение магистрантами основных концепций стратегического менеджмента, приобретение и практических навыков стратегического анализа, которые могут быть использованы в профессиональной деятельности.

В процессе изучения глав данного курса вы познакомитесь с:

- особенностями стратегического управления в условиях нестабильной внешней среды;
- структурированием внутренней и внешней среды в процессе стратегического управления;
- методами проведения стратегического анализа среды школы;
- типологией стратегий управления образовательной организацией;
- основными аспектами реализации стратегических преобразований;
- методами обоснования стратегических решений.

Вы научитесь:

- формулировать миссию и цели организации, декомпозировать цели на подцели;
- выбрать оптимальную стратегию развития организации;
- разрабатывать мероприятия по реализации стратегии;
- демонстрировать способность и готовность анализировать среду организации, выбирать стратегические направления её развития, реализовать проекты стратегических преобразований, обосновывать эффект от реализации стратегии.

Курс "Стратегический менеджмент" базируется на знаниях полученных при изучении курсов «Образовательный менеджмент», «Этика и методология научного исследования», «Управление человеческими ресурсами» (на первом цикле) и др.

Его изучение предполагает самостоятельную работу со специальной литературой, публикациями, государственными документами, аналитическими обзорами.

В процессе изучения данного курса ставится задача осознания магистрантами значения стратегического менеджмента; того, что стратегия является основным условием устойчивого развития организации и сохранения ее конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Также курс предполагает понимание магистрантами важности формирования долгосрочных целей и планирования развития в долгосрочной перспективе. Это важно потому, что наши молдавские школы оказались в своего рода информационном вакууме: с одной стороны – обилие неупорядоченной информации о стратегическом управлении, с другой стороны – отсутствие систематизированных ориентиров для выбора направлений развития образовательной организации.

Большинство работ по стратегическому менеджменту являются интерпретацией работ зарубежных авторов, что ставит довольно высокие барьеры для молдавских исследователей в области стратегических преобразований.

Система стратегического менеджмента поможет магистрантам в формировании умения предвидеть тенденции развития образовательного учреждения, отслеживать и понимать влияние внешнего окружения; делать стратегический выбор и реализовывать стратегию и, в конечном итоге, обеспечивать устойчивое развитие образовательного учреждения в долгосрочной перспективе.

ГЛАВА 1. ИСТОКИ И СМЫСЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В процессе изучения данной главы вы узнаете:

- Каковы истоки стратегического управления, эволюцию данного феномена;
- Понятие, сущность, основные задачи и принципы теории и практики стратегического управления; - Роль и предпосылки формирования и развития стратегического управления, его объекты.
- Функции, принципы и методологические основы стратегического управления.
- Стратегический аспект в управлении организаций образования.

Ключевые слова:

Стратегическое управление,

Признаки стратегического управления,

Задачи стратегического управления,

Содержание стратегического менеджмента,

Функции стратегического менеджмента.

1.1. Понятие о стратегическом управлении

Как направление в истории менеджмента стратегическое управление признано только в середине и особенно второй половине XX века, причем за этот очень короткий период в мире появились и заявили о себе свыше десятка разных научных школ в области стратегического менеджмента.

Однако истоки идеи стратегического управления уходят в глубокую древность. Слово «стратег» пришло из Древней Греции, где стратегом назывался военачальник (говоря нынешним языком, — генерал). В церковном языке архангел Михаил как предводитель небесного воинства именуется «архистратигом» — главным военачальником.

Соответственно стратегией называли полководческое искусство, а впоследствии и его описание в теоретических трудах самих полководцев или теоретиков военного дела, причем первые стратегические сочинения гениального китайского полководца Сунь-Цзы восходят к V веку до нашей эры.

С развитием теории военного искусства **наряду со стратегией** (как областью, связанной с общей судьбой военного противостояния, войны, военной кампании) стали выделять также **оперативное искусство** (как искусство ведения крупных войсковых операций, сражений, битв) и **тактику** (искусство ведения отдельного боя).

Из военного языкового арсенала слова «стратегия» и «тактика» перекочевали затем в язык политики (особенно в нашей стране, где правящая партия постоянно говорила о стра-

тегии и тактике своих действий). При этом в советский период российской истории под стратегией обычно понимали долгосрочные и важные цели и задачи, а под тактикой — текущие задачи и действия, необходимые для реализации стратегии в реальных условиях. Констатация этого факта важна по той причине, что понимание стратегии в рамках идей стратегического планирования и управления довольно существенно отличается от ее понимания в политических документах советской эпохи.

Каковы же наиболее существенные отличия, которые надо иметь в виду для понимания сути стратегического управления?

- В партийных стратегиях прошлых лет идея стратегии была связана, прежде всего со значимостью и долгосрочностью задач, со стабильностью, неизменностью и незыблемостью декларируемых основных принципов. При отсутствии рыночных отношений, экономической конкуренции эта идея порождала долгосрочные планы и программы, рассчитанные на 20 лет (типа Программы построения коммунизма к 1980 г., принятой в 1961 г.),

Концепция же стратегического управления, о которой идет речь в этом пособии, родилась в другой ситуации и на других основаниях. Ее авторы всячески подчеркивают отличия стратегического планирования и управления от управления и планирования долгосрочного. Дело в том, что сама идея стратегического менеджмента была связана с резким усилением мировой экономической конкуренции и борьбы за клиента после Второй мировой войны, с осознанием управленцами скачкообразного перехода от сравнительно стабильной и предсказуемой внешней среды предприятий - к среде, резко и неожиданно меняющейся, динамичной, трудно предсказуемой.

В такой ситуации стратегическое управление нацеливается на то, чтобы, очень быстро и гибко реагируя на ситуацию во внешней среде, обеспечить выживание и процветание своей организации, причем в длительной перспективе. Итак, если в старом понимании стратегия — это то, что принимается надолго, то в современном понимании стратегическое управление и мышление должны быть, прежде всего, гибкими и подвижными, чтобы не отстать от изменений среды, хотя понятно, что стратегия не может быть сиюминутной и не должна меняться каждый день.

Если в советское время о стратегии было принято говорить только применительно к военному искусству и деятельности высшего партийно-государственного руководства, то современная идея стратегического управления имеет прямое касательство к каждой более или менее автономной социальной организации, а после принятия в 1992 году Закона РФ «Об образовании» — самое прямое отношение и к школе.

Раньше судьбоносные задачи образования решались далеко за пределами школ, в высоких инстанциях, и школа рассматривалась как их исполнитель и идеологический боец. Теперь

сама школа (естественно, в рамках закона, с учетом общегосударственных программ развития образования, стандартов, с учетом реальных потребностей заказчиков) получила право решать весьма принципиальные вопросы своей жизнедеятельности, что многократно усилило ее ответственность (ответственность ее руководителей).

- Если традиционное управление ориентировалось на внутренние ресурсы и возможности организации (причем в нашей стране именно производитель всегда диктовал условия, а мнение потребителя мало кого интересовало), то современное стратегическое управление в первую очередь стремится работать на потребности клиента (иначе просто не выжить!), осознает свою огромную взаимозависимость с внешним миром, ведет себя как управление открытой системой. В школах, ориентированных на развитие и разделяющих клиентно-ориентированный подход, это находит свое вполне конкретное выражение в том, что стратегическое планирование всегда начинается именно с анализа и прогнозирования внешней среды и социального заказа, адресуемого школе, а уже на этой основе обращается к внутреннему анализу дел в самой школе.

- Если раньше слово «стратегия» связывалось только с наиболее крупными и важными задачами, в современной практике оно используется значительно шире, когда под стратегией понимают обобщенный замысел, общий принципиальный подход к решению практически любой задачи. Иными словами, задача может не быть стратегической (в смысле — колоссальной по важности для судьбы школы), но подход директора школы к ее решению все равно может быть связан с выбором разумной стратегии этого решения.

В первом учебнике по стратегическому управлению, написанном О.С. Виханским, на основе анализа множества определений, предложено рабочее определение стратегического управления: *«Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкретных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе»* (О.С. Виханский. Стратегическое управление. Учебник. — М.: изд-во МГУ, 1995, С. 12.).

Следует обратить внимание на то, что в приведенном определении слово «долгосрочное» означает не неизменное существование однажды поставленных на долгие годы целей, а возможность получения организацией позитивных результатов на протяжении многих последующих лет.

1.2. Признаки стратегического управления:

- ◆ опора на человеческий фактор как главный,
- ◆ ориентация на интересы клиента,
- ◆ внимание к вызовам и изменениям внешней среды,
- ◆ гибкость,
- ◆ готовность к оптимальному выбору на основе сопоставления различных альтернатив,
- ◆ направленность на цели долгосрочного выживания и процветания.

Почему новый тип управления назван именно стратегическим?

Потому что в основе такого управления лежит особое управленческое решение, ориентированное на обеспечение достижения стратегических целей организации и содержащее в себе способы и главные механизмы, которые должны к этому привести.

Подразумевается, что стратегия может выбираться из ряда альтернативных вариантов на основе заранее составленного плана и с учетом реальных изменений во внешней среде и самой организации (которые происходят все время).

Рассматривая отдельные составляющие стратегии, выделим наиболее важные ее отличительные черты:

- процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Как правило, он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций организации;
- сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках работы и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;
- система или план, который интегрирует главные цели, политику и последовательность действий организации в связующее целое. Хорошо сформулированная стратегия помогает выстраивать и размещать ресурсы организации в уникальную жизнеспособную структуру, основанную на ее относительных внутренних знаниях и недостатках, способную предвосхищать изменения во внешнем окружении организации.

Стратегию следует рассматривать с разных сторон, поскольку:

- стратегия — это средство достижения конечного результата;
- стратегия объединяет все части организации в единое целое;
- стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации: что собой представляет школа сегодня; какой она должна стать завтра; каковы наши

образовательные услуги, функции; что нам необходимо сделать, чтобы достичь поставленных целей;

- стратегия — это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий для ее развития;
- стратегия — это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.

Стратегический процесс традиционно разделяют на три части:

- стратегическое планирование;
- стратегическая организация;
- стратегический анализ и контроль.

Создание и внедрение стратегии — достаточно трудоемкая процедура. Однако результат осуществления этого процесса для школы намного превышает затраты на его реализацию. Разработка различных вариантов действий увеличивает возможности выбора рациональной стратегии, а в процессе обсуждения стратегии снижается уровень противоречий в интересах коллектива образовательного учреждения.

1.3. Основные задачи стратегического управления

В учебниках по стратегическому управлению формулируются следующие *основные задачи* стратегического менеджмента:

- ◆ Стратегический анализ ситуации.
- ◆ Определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок организации, ее системы ценностей, видения и миссии. Постановка стратегических целей и задач для их достижения.
- ◆ Формулирование стратегии и стратегического плана достижения намеченных целей и результатов деятельности.
- ◆ Реализация стратегического плана.
- ◆ Оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана и (или) методов его реализации.

Более подробно некоторые из этих задач будут рассмотрены при характеристике программы развития школы как ее главного стратегического документа.

1.4. Преодоление стереотипов в стратегическом управлении

Освоение идей стратегического управления необходимо всем руководителям самых разных образовательных учреждений. Потребность в этом объясняется не очередной модой, а реальной ситуацией, которая сложилась внутри и вне российской образовательной

системы на рубеже веков и объективно требует именно стратегического мышления, принятия стратегических решений — изменчивость среды, отсутствие гарантированного обеспечения ресурсами, развитие конкуренции в отрасли, растущее осознание заказчиками своих прав и возможностей влиять на процесс и результаты образования.

Для того чтобы освоить идеи стратегического управления школой, необходимо преодолеть определенные стереотипы, сложившиеся в прежних системах управления, например:

- ◆ убеждение в том, что выработка стратегий - это удел верхних уровней власти и управления, а задача школы - их исполнение;
- ◆ настрой скорее на получение готовых рецептурных рекомендаций по повседневному управлению школой, чем на разработку собственных стратегических планов;
- ◆ смешение стратегического управления с присущими ему гибкостью и мобильностью - с долгосрочным, при котором план может приниматься один раз и не предполагать постоянной корректировки целей и средств их достижения;
- ◆ понимание стратегического управления школой как исключительной компетенции и прерогативы директора школы; настрой на то, что директор осуществляет только стратегическое управление школой, а оперативное и тактическое происходит только на нижних уровнях внутришкольного управления.

В остальном успех освоения стратегического управления связан с реальным приобретением необходимых знаний и умений.

Объекты стратегического менеджмента. Объекты, входящие в сегмент деятельности образовательного учреждения, должны обладать общими признаками. Идентификация стратегических единиц деятельности образовательного учреждения во многом является предметом субъективного выбора. Можно предложить следующие критерии выделения стратегических единиц деятельности образовательного учреждения:

- стратегическая единица образовательной организации имеет определенный круг заказчиков образовательных услуг;
- стратегическая единица самостоятельно планирует и осуществляет учебно-воспитательную деятельность, материально-техническое обеспечение;
- Основная задача стратегической единицы организации — достижение поставленных перед ней стратегических целей (внедрение новых технологий, снижение затрат на обучение, улучшение конкурентноспособности и др.).

Таким образом, роль стратегического менеджмента состоит в формировании и реализации стратегии развития организации.

1.5. Содержание стратегического менеджмента

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей организации;
- анализ внешней среды образовательной организации;
- анализ внутренней среды;
- выбор и разработка стратегии образовательной организации;
- проектирование организационной структуры;
- выбор степени интеграции систем управления;
- управление комплексом " стратегия - структура - контроль";
- определение нормативов поведения и политик организации в отдельных сферах ее деятельности;
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии организации;
- совершенствование стратегии и структуры управления.

1.6. Принципы стратегического менеджмента

Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. К ним относятся:

1. Единство управленческих воздействий в динамичных условиях внешней среды, единство целей, интересов и принципов управления.
2. Научность в достижении системного, ситуационного походов, науки о управлении, информировании достижений и целей организации.
3. Выделение доминанты развития и перспективы организации, с точки зрения стабильности её деятельности и конкурентноустойчивости.
4. Экономичность и эффективность стратегии организации, исходя из имеющихся ресурсов и нацеленность на превышение результатов над затратами.
5. Подчиненность личных интересов общим, то есть интересы одного работника или группы работников, не должны превалировать над интересами организации.
6. Оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий существующего потенциала и восприимчивости к требованиям внешней среды.
7. Мотивация персонала в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.
8. Разделение большей по объему работы за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия.
9. Корпоративность, направленная на обеспечение гармонизации интересов всего персонала, что способствует достижению намеченных организацией целей.

1.7. Функции стратегического менеджмента

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач. 4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
4. Контроль за процессом выполнения стратегии.

Первая функция. Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как 1) прогнозирование; 2) разработка стратегии; 3) бюджетирование.

Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования организации с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии организации. В прогнозировании традиционно используются три измерения: - время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?); - направление (каковы тенденции будущего?); - величина (насколько существенны будут перемены?). С учетом результатов проведенного анализа руководство образовательной организации формулирует миссию, определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию.

Вторая функция. Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала организации, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Третья функция. Координация действий администрации по формированию и реализации генеральной стратегии, согласование стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурными подразделениями на более высоких ступенях управления.

Четвёртая функция. Мотивация как функция стратегического управления, направленная на разработку системы стимулов, побуждающих коллектив к достижению поставленных стратегических результатов.

Пятая функция. Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

1.8. Условия перехода к стратегическому управлению

1. Высокая культура отношений внутри образовательной организации.
2. Широкая и надежная информация о требованиях рынка образовательных услуг, ценах,

ресурсах, партнерах и конкурентах, а также о затратах и потенциале самого учреждения.

3. Наличие кадров, владеющих инструментами стратегического управления и обладающих стратегическим мышлением.

Поэтому использование принципов стратегического управления в молдавских образовательных учреждениях предполагает проведение целого комплекса подготовительных работ. Главные направления этой работы:

1. Создание системы стратегического информационного обеспечения образовательных организаций.
2. Разработка достаточно простых моделей стратегического анализа, позволяющих выяснить причины кризисного состояния конкретного образовательного учреждения, перспективы его развития, реальные стратегии выживания.
3. Подготовка и переподготовка кадров в области стратегического управления.

Вопросы для контроля:

1. Что понимается под «стратегическим менеджментом» и какую роль выполняет стратегия в менеджменте организации?
2. Что относится к объектам стратегического менеджмента?
3. Какие стратегические ресурсы необходимы для стратегического развития организации?
4. Как осуществляется процесс стратегического менеджмента в организации?
5. Какие преимущества и недостатки имеет стратегическое управление деятельностью организации в современных условиях?

Контрольный тест

Обведите кружком правильный ответ и аргументируйте его

1. Какой этап является первичным в разработке стратегии?

- А) анализ возможных стратегий;
- Б) постановка целей;
- В) миссия;
- Г) разработка задач.

2. Подберите правильное определение понятию «инвестиционная привлекательность»:

- А) обобщающий результат, который позволяет сопоставить инвестиционные риски и инвестиционный потенциал;
- Б) результат, сопоставляющий инвестиционные риски;
- В) вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях улучшения качества образования;
- Г) процесс, включающий вложения в инвестиционный потенциал;

3. Стратегическое управление-это

- А) процесс контроля особой ответственности и системы стимулов;
- Б) вид управления, проявляющийся в конкретных целях, методах оценки результатов, отчетности, процедурах контроля, особой ответственности и системах стимулов;
- В) совокупность методов, осуществляющих системное управление;
- Г) осуществление политики с целью контроля деятельности организации;

4. Что предполагает планирование стратегии?

- А) прогнозирование стратегии;
- Б) выполнение таких подфункций, как планирование, разработка, внедрение стратегии;
- В) разработка стратегии;
- Г) выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование;

5. Что отражает многоаспектность планирования стратегии?

- А) многообразие проблем, которые решаются в процессе управления экономическим и социальным развитием общества;
- Б) какую либо проблему управления, широко затрагивающую развитие общества;
- В) нерешаемые проблемы, существующие в обществе;
- Г) планирование решения социальных проблем;

6. Что является второй ступенью в процедуре стратегического планирования?

- А) бюджетирование;
- Б) прогнозирование;
- В) программирование;
- Г) проектирование;

7. Что предполагает принцип управляемости?

- А) создание организационного аппарата и контроль над его деятельностью;
- Б) управление и контроль над реализацией концепции социально- экономического развития;
- В) создание организационного аппарата и инструктивных документов, регламентирующих порядок проведения и ответственность участников реализации концепции развития школы;
- Г) внедрение концепции развития;

Основная литература:

1. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Tipografia Centrală, 2004. 335 p.
2. Cotoman T. Eficientizarea managementului strategic prin elaborarea și implementarea proiectelor educaționale. În: Didactica Pro ..., 2017, nr. 5-6(105-106), p. 48-50.
3. Cristea S. Management strategic în educație. În: Didactica Pro ..., 2015, nr. 1(89), p. 51-56.

4. Gherguț, Alois. Management general și strategic în educație : Ghid practic / Alois Gherguț. – Iași: Polirom, 2007. – 229 p. – ISBN 978-973-46-0586-6.
5. Guțu V., Șevciuc M. Managementul strategic și operațional în cadrul învățământului general. În: Management educațional : Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2013, p. 60-77.
6. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Кузнецов Б. Т. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 624 с. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
7. Пирс Дж., Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Пирс П Дж., Робинсон Р. - 12-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 560 с.
8. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : искусство разработки и реализации стратегии Учебник / Томпсон А. А. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 576 с. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
9. Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Изд- во ОМЕГА-Л, 2011. - 464 с.

Дополнительна литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. для студентов, обуч. по спец. и направлению «Менеджмент». – Москва: Гардарики, 2000. 294 p.
2. Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент – М.: Эксмо, 2010.- 432с
3. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: ИТК Дашков и К, 2014. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.

Электронные библиотеки:

<http://www.nlr.ru/> - Российская национальная библиотека. Имеется доступ к электронным версиям различных документов.

<http://rsl.ru/> - Российская государственная библиотека

<http://www.azi.md/ru/story/11100> -электронная библиотека в Молдове

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

В этой главе Вы узнаете:

- сущность и отличительные черты стратегического управления человеческими ресурсами, структуру и основные подсистемы стратегии УЧР, основные концепции стратегического УЧР;

уметь:

- функции и задачи службы персонала, ее основные роли,
- типы кадровой стратегии, для чего необходимо стратегическое управление персоналом образовательного учреждения, какие цели оно ставит и какие задачи решает;
- каковы основные направления стратегического управления человеческими ресурсами;
- каковы отличительные черты стратегии управления человеческими ресурсами, как их следует учитывать в стратегическом планировании;
- какую структуру имеет кадровая стратегия, цели каких уровней она включает;
- какая связь существует между типами генеральной стратегии и стратегическими моделями управления персоналом;
- какие типы кадровых стратегий существуют в современных образовательных учреждениях;
- как развивались подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами;
- каковы современные тенденции в стратегическом управлении человеческими ресурсами.

Ключевые слова:

Человеческие ресурсы,

Интегрирование управления персоналом,

Стратегия управления персоналом,

Отличительные черты УЧР,

Сравнение традиционного и стратегического управления персоналом,

Структура стратегического управления персоналом,

Цели стратегического управления персоналом,

Типы кадровых стратегий.

2.1. Стратегическое управление человеческими ресурсами — необходимое требование эффективности управления персоналом в современных условиях

■ В современном мире стратегическое управление — необходимое условие выживания и долгосрочного успешного развития любой организации. Стратегия основана на предвидении изменений внешней среды и самой организации в будущем, предвосхищении этих изменений, активном использовании открывающихся возможностей в интересах организации.

■ Наличие стратегии делает деятельность образовательной организации в высокой степени осмысленной и рациональной, позволяет строить ее текущую работу с учетом долговременных изменений во внешней среде, конкуренции, которая в системе образования возрастает из-за миграции населения. При отсутствии стратегии управление образованием является не превентивным, предвосхищающим наступление событий, а реактивным, реагирующим на возникшие и обычно уже обострившиеся проблемы, многих из которых вообще можно было бы избежать.

■ «Стратегия управления персоналом» — относительно новое понятие в теории управления. Долгое время, примерно до 80-х гг. XX в., по отношению к персоналу само слово «стратегия» практически не использовалось, о стратегии говорилось главным образом лишь применительно к производственным и экономическим задачам компании. Это было связано с ограниченной ролью кадров в организации производства, характерной для индустриального общества. В странах с рыночной экономикой они рассматривались в основном лишь как сравнительно дешевое, легко находимое на рынке труда и заменяемое средство получения прибыли, решения производственных задач. Руководители отдела кадров не только не участвовали в стратегическом планировании, но часто даже четко не знали стратегических целей предприятия. Вступление общества в постиндустриальный этап своего развития ознаменовалось изменением характера производства, персонала и рынка труда, а также управления персоналом, которое вступило в новый этап своего развития. Его называют этапом управления человеческими ресурсами (УЧР).

Стратегическое управление персоналом — порождение современного этапа в управлении работниками. Оно отражает глубокие качественные изменения, происходящие в современном обществе в целом. *Для УЧР характерно рассмотрение персонала как важнейшего, ключевого ресурса организации, необходимого для достижения ее всех, в том числе стратегических целей.*

В условиях глобализации и обострения конкуренции в первую очередь от качества педагогических кадров зависит выживание образовательной организации и ее успешное развитие. Педагоги — не только средство реализации всех целей, но и главное достояние

организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе. От характера персонала прямо зависят успехи в воспитании и обучении подрастающего поколения и повышение квалификации в системе непрерывного образования. Поэтому к персоналу необходим интегрированный подход с точки зрения всей организации как системы.

На первом уровне развития управления персоналом работа в этой сфере деятельности выполняется как вспомогательная функция для решения оперативных задач.

Второй уровень развития управления персоналом предполагает внедрение отдельных изолированных методов воздействия на персонал в соответствии с распоряжением руководителей, но без вовлечения в процесс изменений линейных руководителей. На данном уровне изменения и нововведения в системе управления являются следствием столкновений с трудностями и не рассчитаны на долгосрочную перспективу.

На третьем уровне решение кадровых проблем берет в свои руки руководитель, который на основе импровизации решает ремонтные задачи.

На четвертом, или завершающем, уровне развития управления персоналом разрабатывается стратегическая концепция управления персоналом, ориентированная на длительные сроки. Она является результатом совместной деятельности членов руководящей команды предприятия, сотрудников департамента развития, линейных руководителей и самих сотрудников. Вовлечение администрации (директора, завуча и др.) в процесс организации управления персоналом, стратегического развития этой сферы деятельности позволяет избежать ряда трудностей, прежде всего связанных с обеспечением соответствия и интеграции важнейших сфер управления: управления персоналом, учебно-воспитательным процессом, финансами, маркетинговой деятельностью, инвестициями, а также с поддержкой кадровых мероприятий линейными менеджерами.

Интегрирование управления персоналом — важнейшее отличие УЧР от традиционного управления кадрами. Любые управленческие решения должны учитывать человеческий аспект — возможности людей в их выполнении, а также их влияние на персонал.

2.2. Особенности современного этапа развития менеджмента в отношении управления человеческими ресурсами

Сегодня во многих передовых школах стратегия управления сотрудниками строится на основе учета важнейших особенностей современного этапа развития менеджмента. С точки зрения управления персоналом этому этапу присущи следующие **новые черты**:

- представление УЧР прежде всего в лице директора, завуча (в зависимости от

размеров или особенности образовательного учреждения) на высшем уровне руководства организацией;

- вовлечение руководителей методических объединений, общественных организаций и др. структур в определение стратегии и организационной структуры образовательного учреждения;
- интеграция деятельности директора и линейных руководителей, постоянное участие первых в качестве советников вторых при решении вопросов, связанных с персоналом во всех подразделениях и на всех уровнях; совместное участие линейных в реализации единой кадровой политики и решении стратегических задач в области управления персоналом
- системное, комплексное решение вопросов управления персоналом и всех других стратегических задач на основе плана развития образовательного учреждения, единой программы деятельности организации. Основные отличия современного этапа управления персоналом — УЧР от традиционного управления кадрами достаточно детально представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1.

Отличительные черты УЧР от этапа управления кадрами

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными, «кадры» — отдельная функция	Горизонтальное управление и забота обо всех ресурсах, акцент на формирование команды
Централизованная кадровая функция в отделе кадров, специалисты планируют, мотивируют, персоналом же управляют линейные руководители	Децентрализованная кадровая функция в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту
Кадровое планирование — следствие производственного плана и реакция на него, связь односторонняя	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя
Цель — обеспечить наличие нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных работников. С сотрудниками обращаются как с фактором производства, их расставляют, как в шахматах	Цель — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. С сотрудниками обращаются как с объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе
Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими интересами компании и ее социальными партнерами	УЧР нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

Все отмеченные изменения в управлении персоналом свидетельствуют о содержательном обогащении функции управления персоналом и возрастании ее значимости в управлении в целом в обозримом будущем. Наиболее полно это проявляется в развитии **стратегического управления персоналом — управления на основе кадровой стратегии являющейся одной из важнейших составных частей генеральной стратегии.**

Переход к стратегическому управлению персоналом предполагает наличие у руководителей соответствующей административной компетенции в этой сфере деятельности. Эта компетенция предполагает, что директора образовательного учреждения теперь одинаково ориентирована на поиск, развитие и реализацию человеческих талантов, завоевание образовательного рынка. В своей деятельности он равномерно сочетает внимание к человеческим, финансовым, рыночным и общеорганизационным ресурсам организации, мобилизуя их на достижения в образовательной сфере. Например, создается уникальная система поощрения сотрудников в школе с целью постоянного повышения заботы о нуждах педагогов.

Стратегическое управление человеческими ресурсами — это новое качество всей подсистемы управления персоналом и всей системы управления организацией, это достижение нового уровня целостности организации — целерациональной целостности.

Именно такой тип целостности характеризует стратегическое управление человеческими ресурсами. В обозримом будущем оно будет показателем высшего уровня развития целостности образовательной организации и самого стратегического управления.

В таблице 2.2. представлено отличие традиционного управления от стратегического управления персоналом.

Таблица 2.2.

Сравнение традиционного и стратегического управления персоналом

Аспект управления	Традиционное управление персоналом	Стратегическое управление персоналом
Оценка персонала	1. Один из восполняемых ресурсов организации и статья затрат	1. Ключевой ресурс организации и объект долгосрочного развития.

Особенности управления	1. Преимущественно операционное управление в виде рутинного администрирования и освоения выделенных бюджетов. 2. Менеджеры высшего и линейного звеньев предпочитают не вникать в работу кадровой службы, фокусируются на задачах учебно-воспитательного процесса.	1. Сочетание стратегического и операционного управления персоналом. 2. Согласованная работа менеджеров всех звеньев управления и направлений деятельности в координации с менеджерами по управлению персоналом
Особенности планирования	1. Приоритет краткосрочного планирования, подбора, оценки, продвижения, стимулирования и обучения персонала. 2. Реактивное (как ответ, реакция на проблемы) управление.	1. Приоритет долгосрочного планирования, как части плана развития, интеграция УЧР в стратегию организации. 2. Проактивное управление.

Потенциал организации складывается из человеческих, технико-технологических и финансовых ресурсов. Стратегическое управление персоналом позволяет расширить возможности человеческих ресурсов, оптимально использовать их для активизации всех других ресурсов и реализации генеральной стратегии. Оно, как пишет Ральф Кристенсен, «способно направить любую работу с персоналом (и отдела HR, и менеджмента) на мобилизацию человеческого потенциала ради завоевания рынка» [<http://www.palgrave.com/business/brattonandgold/docs/1}gcha02.pdf>].

Стратегическое управление персоналом предполагает также новый подход к принятию решений в области всех важнейших функций управления персоналом. Стратегическое управление человеческими ресурсами — это подход к принятию решений по поводу намерений и планов организации, касающихся стратегии, политики и практики отношений трудового найма, поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений. Определяющая характеристика стратегического управления человеческими ресурсами — его комплексность; стратегии человеческих ресурсов интегрированы в стратегии плана развития в целом по

вертикали и объединены друг с другом по горизонтали. Стратегии человеческих ресурсов, разработанные с помощью стратегического подхода к УЧР, являются основными компонентами стратегии образовательной организации.

Стратегическое управление человеческими ресурсами служит созданию наилучших возможностей для реализации генеральной, общей для образовательного учреждения стратегии за счет обеспечения организации квалифицированными и высоко мотивированными работниками, которые нужны для достижения конкурентного преимущества образовательной организации. Оно обращается к широкому кругу организационных вопросов, связанных с изменениями в структуре и культуре, эффективностью работы организации и ее показателями, соответствием ее ресурсов будущим потребностям, управлением знаниями и переменами. В целом оно должно охватывать все главные вопросы, связанные с людьми, которые влияют на стратегический план конкретной организации или на которых влияет стратегический план развития учреждения. Все основные вопросы управления человеческими ресурсами: выбор исполнительным руководством направления развития, формирование позитивных образцов трудовых отношений — в любой образовательной организации являются стратегическими.

2.3. Цели стратегического управления персоналом организации

Стратегическое управление персоналом служит достижению нескольких главных целей, характеризующих его смысл, назначение для образовательного учреждения.

Оно обеспечивает:

- использование преимуществ планирования для успеха и конкурентноспособности образовательного учреждения. Как уже отмечалось, планирование позволяет предвидеть события, принимать оптимальные решения, избегать ошибок, заблаговременно подготовиться к изменениям и действиям;
- интеграцию управления персоналом в генеральную стратегию, согласованность кадровой, и другой деятельности учреждения. Например, если стратегической целью школы является освоение новейших интерактивных технологий обучения школьников, то в области кадровой работы главная ставка должна делаться на привлечение и подготовку высококвалифицированных руководителей и педагогов, способных к обучению. Интеграция (вертикальная и горизонтальная) управления персоналом с другими видами деятельности организации обеспечивает синергетический эффект, порождаемый в результате того, что одни виды работ поддерживают и усиливают другие;
- концентрацию усилий на решении приоритетных, наиболее важных для управления

персоналом и для всей организации (а нередко и для самих педагогов) задач, их ресурсную и иную поддержку со стороны других подразделений и их руководителей.

- отношение к работникам как к главному, стратегическому ресурсу предприятия, обеспечивающему преимущество в конкурентной борьбе. Это преимущество обеспечивается за счет более высокого, чем у конкурентов, качества педагогических кадров, развития и накопления человеческого капитала и его оптимального использования.

2.4. Структура стратегического управления человеческими ресурсами.

Отличительные признаки управления персоналом

2.4.1. Структура стратегического управления персоналом

Стратегическое УЧР складывается из следующих трех основных направлений деятельности: 1) стратегические планы, в том числе цели как главный элемент планирования; 2) организационно-управленческая деятельность по реализации планов и 3) систематический контроль за реализацией планов и их корректировка. Ведущим из этих элементов являются стратегические планы, или стратегия управления персоналом. Именно в них выражается суть стратегического управления персоналом, определяющая содержание и направленность всего этого рода управленческой деятельности.

Таблица 2.3

Структура стратегического управления персоналом

Стратегическое УЧР

3. Контроль за реализацией планов и их корректировка

1. Стратегические планы (стратегия) 2. Организационно управленческая 3. Отличительные признаки управления персоналом

Кадровая стратегия имеет ряд специфических признаков, которые отличают стратегическое управление человеческими ресурсами от тактического или оперативного (краткосрочного, текущего) управления.

Таблица 2. 4. Отличительные признаки стратегии управления персоналом

Признак	
1	Долгосрочный характер стратегических целей, масштабность мероприятий
2	Важность (релевантность) решаемых задач для жизнедеятельности организации
3	Связь с высшим уровнем управленческой иерархии
4	Высокая степень редукции (упрощения) сложных управленческих проблем
5	Комплексный, общесистемный характер стратегии, ее горизонтальная и вертикальная интеграция, распространенность на все жизненно важные сферы и уровни управления

6	Максимальная концентрация творческих способностей, упреждающей активности руководства организации
7	Ориентация на создание и упрочение конкурентных преимуществ организации с помощью высокого качества ЧР

Характеристика отличительных черт управления

- 1. Долгосрочный характер стратегических целей.** В образовательных учреждениях сроков реализации обычно простирается от одного года до 5 лет. Иногда стратегические цели подразделяют на долго-, средне- и краткосрочные. Однако и в случае такой дифференциации стратегии речь идет о сравнительно длительных задачах. Стратегические цели конкретизируются в тактических (их срок реализации примерно от 1 мес. до 1 года) и оперативных (срок реализации примерно до 1 мес) планах.
- 2. Важность (релевантность) решаемых задач для жизнедеятельности образовательной организации, ее успеха или выживания.** Второстепенные по своей значимости задачи, даже долгосрочные, обычно не входят в разряд стратегических. В то же время в конкретных условиях важными для образовательного учреждения могут быть также тактические и оперативные задачи, не являющиеся стратегическими, например срочная борьба с охватившей персонал эпидемией тяжелой формы гриппа. В целом же стратегические цели являются наиболее важными.
- 3. Связь с высшим уровнем управленческой иерархии.** Разработка и особенно принятие стратегии прерогатива высшего руководства. Хотя по своему замыслу концепция стратегического управления персоналом ориентирована на сознательное участие в ее определении и осуществлении всех работников и в первую очередь всех руководителей, на практике стратегические решения принимает обладающее достаточной компетентностью высшее руководство, в большей или меньшей мере учитывающее мнение сотрудников. Реализация стратегических целей опирается на власть и ресурсы высшей управленческой инстанции. В то же время тактические и оперативные цели обычно связаны соответственно со средними и нижними уровнями управления персоналом. Эти цели обычно непосредственно воплощают и конкретизируют стратегические установки, однако учитывают и конкретную ситуацию, в которой находится организация и которая не предусмотрена в стратегическом плане.
- 4. Высокая степень упрощения сложных управленческих проблем.** В силу своей масштабности и важности стратегические задачи отличаются многогранностью и сложностью. В то же время они ориентируются на отдаленное будущее, предвосхищают его. Поэтому они не могут быть расписаны в деталях, должны учитывать наиболее существенное, упрощать картину будущего. Конкретизация стратегических целей

осуществляется в тактическом и оперативном планировании, которые имеют возможность ставить задачи более детально, конкретно.

5. Комплексный, общесистемный характер стратегии управления персоналом, его распространенность на все жизненно важные для организации сферы и уровни управления. Это связано со спецификой управления персоналом, его проникновением во все движимые сотрудниками организационные процессы, все виды их деятельности. Стратегии УЧР интегрированы в генеральную стратегию плана развития по вертикали (подчинены ей и являются ее составной частью) и по горизонтали (скоординированы между собой и с другими, например, маркетинговыми, финансовыми и другими стратегиями, на основе генеральной стратегии).

6. Максимальная концентрация творческих способностей, упреждающей активности руководства организации.

Это означает, что стратегические цели и действия не являются вынужденной реакцией на требования внешней среды в целом, а характеризуют упреждающую активность, свободный (конечно, в определенных пределах), попытку действовать в высшей степени рационально и целенаправленно. В стратегии компании наиболее полно проявляются ее интеллектуальный

и управленческий в целом потенциалы, ее способность задолго до наступления событий предвидеть изменения среды, своевременно определять и реализовывать оптимальный вариант действий, осваивать передовые модели и технологии управления персоналом, активно изменять ситуацию и достигать успеха.

7. Ориентация на создание и упрочение конкурентных преимуществ организации с помощью высокого качества ЧР.

8. Стратегическое управление человеческими ресурсами исходит из персонала и управления им как ключевым фактором успеха организации, его главным конкурентным преимуществом. Поэтому оно ориентировано на создание, развитие, сохранение и рациональное использование человеческих ресурсов, непрерывное повышение их качества.

Что перечисленные отличительные черты дают образовательной организации?

- 1) Рационализировать управление кадровым составом, глубже понять его сегодняшнее состояние, предвидеть будущее и заранее подготовиться к переменам, инициировать некоторые из них;
- 2) своевременно заметить угрозы, избежать грядущих опасностей, увидеть и реализовать новые возможности образовательной организации. Обнаружение и использование таких возможностей — одна из главных задач стратегического планирования;

- 3) минимизировать ошибки при принятии решений, избежать конфликтов между целями и мероприятиями в сфере персонала;
- 4) обеспечить интеграцию человеческих, экономических, технико-технологических ресурсов для решения важнейших стратегических задач. Такая интеграция возможна лишь через слаженные, однонаправленные действия педагогического коллектива;
- 5) оптимизировать использование персонала. Стратегическое управление человеческими ресурсами позволяет рационально планировать состав и использование кадров, сокращать непредвиденные расходы на персонал, обеспечивать экономное, рациональное расходование всех средств;
- 6) повысить эффективность деятельности во всех подсистемах организации за счет согласования и поддержки одних мероприятий другими.

2.4.2. Слабые и сильные места стратегического управления

Слабые места

- оно не может предвидеть долгосрочные изменения, поскольку исходит из сегодняшнего дня. То, что сегодня кажется важным и перспективным, через несколько лет может безнадежно устареть. Поэтому составлять очень долгосрочные планы бессмысленно;
- стратегическое планирование лишает менеджеров гибкости, сдерживает адаптационные возможности организации.

Как их преодолеть?

Для этого в современном стратегическом управлении используется **поливариантный сценарный подход** к прогнозированию и планированию.

Сценарное (сценарийное) планирование старается выработать широкий взгляд на диапазон возможностей, с которыми может столкнуться организация. Эти возможности затем упорядочиваются для того, чтобы создать серию внутренне согласующихся сценариев альтернативного будущего. Для каждого сценария выявляются проблемы и исследуются возможные последствия событий.

Сценарийное планирование предполагает составление различных сценариев развертывания событий применительно к внешней среде, к важнейшим сферам деятельности организации, а также определение степени их вероятности. Создание сценария подразумевает оценку общего характера вероятных изменений и их влияния на персонал и управление им. Такую оценку часто приходится делать лишь при определении общего направления генеральной стратегии, еще до ее (и плана развития) четкой формулировки на основе анализа статистики, выявления тенденций изменений ситуации и опроса руководства ключевых

подразделений об их видении будущего.

При этом также производится вероятностная оценка возможных изменений внешнего окружения и их влияния на педагогический коллектив.

Семь шагов построения сценариев:

- Идентификация проблемы;
- Идентификация ведущих факторов по важности и неопределенности;
- Ранжирование ведущих факторов по важности и неопределенности;
- Выбор логики сценариев;
- Анализ ведущих факторов с позиций каждого сценария;
- Анализ последствий;
- Выбор ведущих индикаторов и признаков.

На какие вопросы надо ответить, прежде чем делать ключевые заключения?

Что будет восприниматься как успех?

Что будет восприниматься как поражение?

К каким соглашениям необходимо прийти для принятия успешного решения?

Какие внешние факторы влияют на деятельность образовательной организации?

Список факторов:

- Разделить факторы на две категории – определённые и не определённые.
- Сформулировать основные тенденции и оценить направление изменений определённых факторов.
- Оценить порядок возможностей значений неопределённых факторов. Выделить группы риска.
- Определить наиболее важные факторы с точки зрения конкуренции и рассматриваемой проблемы.
- Оценить взаимозависимость факторов и исключить зависимые факторы из рассмотрения.

Выбор логики сценариев:

- Сопоставление ключевых факторов и рисков. Формирование 2 – 4 альтернативных сценариев.
- Проверка реалистичности и внутренней непротиворечивости сценариев.
- Описание сценариев и присвоение названия каждому из них.
- Один из путей состоит в том, что можно построить матрицу ведущих факторов, дающую четыре сценария.

Анализ последствий:

- Нужно посмотреть на исходную проблему в рамках каждого сценария. Как выглядит решение в рамках каждого сценария? -Является ли оно приемлемым?
- Что происходит, если оно приемлемо только в части сценариев?
- Оценить текущие стратегии и решения аспекте предлагаемых сценариев ;
- Выявить ключевые элементы стратегии: продукты, ресурсы и др., сроки внедрения различных этапов, постановка целей и приоритетов и т.д.
- Определить необходимость корректировки параметров в рамках каждого сценария.
- Выделить зону инвариантности решений. Оценить возможности адаптации при переходе с одного сценария на другой.
- В рамках каждого сценария очертить круг возможных проблем.

Повышению возможностей стратегического предвидения способствует также появление новых, более эффективных методов и технологий в области обработки, сбора, анализа информации, моделирования, планирования и прогнозирования, управления сложными системами в целом.

Современные компьютерные технологии позволяют достаточно эффективно моделировать будущее развитие образовательного пространства, самой организации и ее персонала, находить и просчитывать различные варианты развертывания событий, оптимизировать управленческие решения. Хотя, конечно, современное управление персоналом сталкивается и с рядом новых вызовов, прежде всего обусловленных глобализацией, растущим динамизмом, конкуренцией, ростом запросов работников к условиям труда, влекущим повышение текучести кадров, и с некоторыми другими факторами, осложняющими предсказание будущего. Однако новые подходы и технологии планирования позволяют преодолевать эти трудности.

2.4. 3. Зависимость стратегий УЧР от стратегий конкурентной борьбы

Стратегии УЧР могут быть ориентированы не только на внутренние, но и на внешние аспекты стратегии, например на победу в конкурентной борьбе. Такого рода взаимосвязи показаны в табл. 2.3.

Вытекающие из генеральной стратегии требования к управлению сотрудниками касаются в первую очередь типа стратегии управления персоналом, а также таких показателей, как количество и качество (профессиональная и социальная компетентность педагогов, мотивация), стабильность их состава, социальная политика, демократия, стимулирование труда, развитие персонала, корпоративная культура и т.д.

Таблица 2.5. Зависимость стратегий УЧР от стратегий конкурентной борьбы

Стратегия конкурентной борьбы	Стратегия УЧР		
	Обеспечение ресурсами	Развитие ЧР	Вознаграждение
Достижение конкурентного преимущества через нововведения	Набор и удержание высококвалифицированных педагогов, способных к инновациям, с опытом работы в этой сфере	Развивать стратегические способности и увеличивать возможности для расширения способностей к инновациям, усиливать интеллектуальный капитал организации	Обеспечивать моральные и финансовые стимулы и вознаграждение, а также признание за успешные инновации
Достижение конкурентного преимущества через повышение качества	Использование усложненных процедур отбора при приеме на работу, чтобы взять людей, которые с наибольшей вероятностью привнесут высокое качество и высокий уровень обеспечения образовательных услуг	Поощрять развитие научающейся организации, разрабатывать и внедрять процессы управления знаниями; поддерживать инициативы, направленные на совокупное качество и заботу о заказчиках образовательных услуг	Согласовывать вознаграждение с показателями качества и высоким уровнем обслуживания заказчиков образовательных услуг
Достижение конкурентного преимущества через лидерство в минимизации издержек	Разрабатывать процедуры приема на работу; принимать тех сотрудников, которые с большей вероятностью будут повышать качество учебно-воспитательного процесса; гуманно планировать и проводить сокращение штатов	Обеспечивать обучение, направленное на повышение качества обучения; вводить профессиональное обучение в соответствии с насущными потребностями образовательного рынка.	Пересмотр практики выплаты вознаграждений с тем, чтобы они обеспечивали ценность вознаграждений и не приводили к ненужным затратам
Достижение конкурентного преимущества путем приема на работу людей, лучших, чем у конкурентов	Применение усложненных процедур приема на работу и отбора сотрудников, основанных на тщательном анализе специальных	Развитие процессов организационного обучения; поощрение самообучения посредством планов личного развития как составной части	Разрабатывать процессы управления показателями работы, которые позволят привязывать как финансовые, так и

	способностей, необходимых образовательной организации	процесса управления показателями работы	нефинансовые вознаграждения к уровню компетенции и профессионального мастерства; обеспечение конкурентоспособных уровней оплаты
--	---	---	---

2.5. Типы кадровых стратегий в образовательной организации

Тип, или модель, кадровой стратегии организации прямо влияют на всю систему управления персоналом. Стратегическая модель обычно характеризует образ желаемого сотрудника, его положение в организации, тип организации труда (индивидуалистический, коллективистский), механизм сочетания интересов руководства и педагогов, характер отношений между ними, принципы корпоративной культуры. Модели управления персоналом разнообразны.

В зависимости от характера организации труда в качестве наиболее общих, глобальных **типов управления персоналом в современном обществе выделяют тейлористский и интеграционный** (Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004.С.6-8).

Первый из них соответствует индустриальному этапу развития общества, а в области управления сотрудниками — этапу управления кадрами, второй — постиндустриальному, информационному обществу и применительно к персоналу — этапу УЧР. Некоторые авторы говорят еще о «современных стратегиях управления персоналом», однако сколь-нибудь серьезных обоснований типологической специфики этих стратегий не приводят.

Тейлористская модель труда

- максимальное дробление управленческих операций и упрощение трудовых функций;
- жесткое разделение управленческих и исполнительских функций, творческого (руководящего, организаторского, конструкторского) и нетворческого, однообразного исполнительского труда;

- однообразие, монотонность, обезличивание и деперсонализацию труда, делающие невозможным его превращение в жизненную потребность и источник самореализации личности.

- механистическую трактовку организации труда и места в нем человека, формализацию требований к работнику связь между размером получаемого вознаграждения и производительностью работника.

- Ограничение функций управления персоналом. Они сводятся к отбору

преимущественно молодых, здоровых и добросовестных работников; их материальному стимулированию достаточно высоким заработком; авторитарному руководству организацией и ее подразделениями; систематическому жесткому контролю за работниками и наказанию нерадивых в первую очередь посредством увольнения или штрафов; смягчению отношений между работниками и руководством с помощью некоторых социальных мероприятий: корпоративных праздников, награждений передовиков производства и т.п.

Интеграционная модель труда

В ней управление персоналом интегрировано в стратегию организации, является ее важнейшей составной частью. Эта модель используется в современных образовательных учреждениях, рассматривающих персонал как ключевой фактор успеха, важнейшее преимущество в конкурентной борьбе, ценнейший ресурс, который необходимо накапливать, развивать и эффективно использовать. Администрация образовательного учреждения относится к сотрудникам как к равноправному партнеру, права и достоинство которого они обязуются уважать. Интеграционная модель управления персоналом стремится гармонизировать интересы труда каждого и коллектива, обеспечить лояльность работников, их удовлетворенность трудом и пребыванием в данном учреждении.

Различают ***карьерную, договорную, самоуправленческую, виртуальную и другие модели управления персоналом.***

Карьерная модель управления персоналом состоит в расширении карьерных возможностей кадровых сотрудников за счет разведения должности (связанной с властью) и статуса (складывающегося из дохода, престижа и квалификации сотрудника), в превращении статусно-должностного роста в главный фактор мотивации. В условиях использования этой модели возможны случаи, когда подчиненный, имеющий особые заслуги перед компанией, имеет больший квалификационный уровень или разряд (например, 60-й уровень), чем его начальник (например, 55-й уровень), и получает большее вознаграждение.

Договорная модель основывается на системе социального партнерства, обеспечивающей заинтересованность администрации и работников в успехе образовательного учреждения.

Самоуправленческая модель управления персоналом предполагает максимально широкое участие в принятии стратегических решений всего коллектива.

Виртуальная модель управления персоналом является ультрасовременной. Она нацелена на качество в работе образовательного учреждения, опережения конкурентов в удовлетворении новейшего спроса образовательных услуг, динамика которого улавливается с помощью постоянного компьютерного мониторинга и прогнозирования.

Модели управления персоналом в образовательных учреждениях обычно далеко не

полностью соответствуют их идеальным типам, могут сочетать элементы систем управления, близких по характеру отношений между сотрудниками, в том числе руководителями. Если используются смешанные модели, то очень важно чтобы они были совместимы друг с другом и не порождали управленческие конфликты.

Стратегии управления персоналом

В современном менеджменте имеется следующая концепция классификационных характеристик стратегии управления персоналом (табл. 2.6).

Таблица 2.6.

Стратегии управления персоналом

Динамика целевых установок	- стратегии развития; - стратегии
Способ принятия решения/ степень	- интуитивные; - на основе суждений;
Характеристика ресурсов стратегии	- ориентированные на внешние (привлеченные)
Место стратегии управления персоналом	- корпоративные; - деловые; - функциональные
Методы и приемы кадровой работы	- место стратегии управления
Число критериев	- однокритериальные;
Функция управления	- стратегия развития персонала;
Временной период	- долгосрочные; - среднесрочные;

Интеграционная модель управления персоналом в форме социального партнерства

Именно на ее развитие ориентирована стратегия управления персоналом, зафиксированная в важнейших документах социально-экономического развития республики Молдова, в её стратегических целях и приоритетах.

Социальное партнерство означает социально ответственное управление организацией и предполагает признание различия и взаимозависимости интересов педагогов и представляющей их администрации, необходимости солидарности всех участников для

достижения общих целей деятельности образовательного учреждения.

Система социального партнерства — преимущественно коллективистская модель взаимоотношений администрации и педагогов, подтвердившая свою эффективность во многих странах Западной Европы и других регионов мира.

В условиях социального партнерства педагогический коллектив участвует во всех результатах деятельности образовательной организации, и осуществляет партнерское сотрудничество. Отношения между администрацией и педагогическим коллективом фиксируются и регулируются коллективным договором. В то же время в рамках коллективного договора каждый педагог несет индивидуальную ответственность за свой труд и организационное поведение в целом.

В соответствии с этой моделью взаимоотношений проводится активная социальная, политика, обеспечивающая гармонизацию интересов всех участников образовательного процесса. Реализуются многочисленные программы, направленные на укрепление корпоративной солидарности.

Интеграционная модель управления персоналом в форме социального партнерства обеспечивает организации не только мир и солидарность в решении общих задач, но и системность, целостность управления персоналом.

На протяжении нескольких десятилетий своего существования теория и соответствующая ей практика стратегического УЧР претерпели значительные изменения. Многие исследователи изучали и развивали концепцию управления человеческими ресурсами с ориентацией на стратегию. Например, английский ученый Дэвид Гест расширил гарвардскую модель УЧР и выделил четыре главные стратегические цели.

1. Стратегическая интеграция — способность организации интегрировать различные вопросы управления человеческими ресурсами в стратегические планы, обеспечивая согласованность различных аспектов управления и позволяя руководителям среднего звена учитывать перспективы при принятии решений.

2. Высокая приверженность — поведенческая приверженность, необходимая для достижения согласованных целей, и позиционная приверженность, проявляющаяся в отождествлении себя с организацией.

3. Высокое качество — это относится ко всем аспектам поведения руководителей, которые переносятся на качество деятельности организации.

4. Гибкость — функциональная гибкость и наличие адаптивной организационной структуры, которая позволяет справляться с нововведениями. (Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб.: Питер, 2005).

Стратегическое управление человеческими ресурсами — неотъемлемая часть

стратегического менеджмента организации, действенный инструмент повышения ее эффективности и конкурентоспособности. Стратегическое УЧР базируется на кадровой стратегии (стратегии управления персоналом или стратегии управления человеческими ресурсами).

Стратегия управления персоналом является важнейшей составной частью стратегии организации, подчинена ей, служит ее реализации. Она представляет собой общий план, программу деятельности организации в области кадров на длительный период. Стратегия управления персоналом определяет наиболее существенные цели и способы их осуществления, а также крупные мероприятия в области персонала.

Признаки кадровой стратегии:

- 1) долгосрочный характер стратегических целей;
- 2) важность (релевантность) стратегических задач для выживания и успеха организации;
- 3) связь с высшим уровнем управленческой иерархии — ее разработкой и контролем за ее реализацией занимается администрация образовательного учреждения;
- 4) высокая степень упрощения сложных управленческих задач, предполагающая их последующую детализацию и конкретизацию в тактическом и оперативном управлении;
- 5) комплексный, системный характер стратегии управления персоналом;
- 6) в высшей мере активный, направленный не только на предвидение будущих событий и своевременное приспособление к ним, но и на изменение ситуации в желательном направлении характер стратегических целей, предполагающий как оптимальное использование, так и расширение возможностей успешной деятельности организации с помощью собственной активности;
- 7) ориентация на создание и упрочение конкурентных преимуществ организации за счет высокого качества ЧР и их эффективного использования.

Вопросы и задания:

Контрольные вопросы:

1. Когда возникло стратегическое управление персоналом и почему оно стало необходимым?
2. В чем состоят главные отличия управления человеческими ресурсами (УЧР) от традиционного управления кадрами и как это связано со стратегией управления персоналом?
3. Какие новые черты характеризуют этап УЧР с точки зрения стратегического управления персоналом?
4. Каковы главные достоинства стратегического управления человеческими ресурсами? С чем связаны главные трудности в его осуществлении?

5. Какие задачи решает стратегическое управление человеческими ресурсами? В чем проявляется сценарийный подход к стратегическому планированию?
6. Какие черты отличают стратегию управления персоналом от тактических и оперативных планов?
7. Какова структура кадровой стратегии?
8. Как влияет генеральная стратегия на кадровую стратегию? Приведите конкретные примеры.
9. Какие типы кадровых стратегий вы знаете? Охарактеризуйте важнейшие из них.
10. В чем состоят главные отличия тейлористской и интеграционной моделей управления персоналом?
11. В чем проявляется стратегия социального партнерства и что препятствует, на ваш взгляд, ее реализации в современной Молдове?

Тест для контроля знаний

Инструкция: Обвести кружком правильный ответ, аргументируйте его

1. Стратегическое управление персоналом возникло:

- а) в Древнем Риме при планировании военных сражений;
- б) **со вступлением** управления персоналом в этап УЧР;
- в) с появлением первых отделов кадров в начале XX в.;
- г) в результате внедрения научных разработок Ф. Тейлора американскими компаниями;
- д) в государственном планировании трудовых ресурсов в СССР;
- е) в период массового использования в управлении информационных технологий.

2. Главное отличие УЧР от традиционного управления кадрами состоит в:

- а) тотальной компьютеризации управления персоналом, использовании разнообразных компьютерных программ для решения кадровых вопросов;
- б) четком разделении функций между линейными руководителями и специалистами служб персонала, устранении почвы для конфликтов между ними;
- в) нацеленности кадровой стратегии на достижение компромисса между педагогами и администрацией;
- г) непосредственном подчинении кадрового планирования задачам повышения качества учебно-воспитательного процесса;
- д) интегрировании управления персоналом в общую стратегию развития образовательного учреждения.

3. Долгосрочные социальные программы организации относятся к задачам:

- а) тактическим;

- б) всем перечисленным в вопросе;
- в) стратегическим;
- г) оперативным.

4. К отличительным чертам стратегии управления персоналом не относится:

- а) долгосрочный характер целей;
- б) важность (релевантность) решаемых задач для жизнедеятельности организации, ее успеха или выживания;
- в) связь с высшим уровнем управленческой иерархии;
- г) высокая степень редукции (упрощения) сложных управленческих проблем;
- д) связь с насущными, жизненно важными интересами сотрудников;
- е) общесистемный характер стратегии управления персоналом, его распространенность на все жизненно важные для организации сферы и уровни управления.

5. Укажите, к какому уровню стратегии управления персоналом относится модель социального партнерства:

- а) общесистемному, содержащему цели, затрагивающие всю систему управления персоналом организации;
- б) функциональному, характеризующему отдельные постоянно осуществляемые функции управления персоналом;
- в) специфическому, конкретно ситуационному, связанному с особыми условиями работы компании.

6. Главными достоинствами стратегического управления человеческими ресурсами является возможность:

- а) рационализировать управление кадровым составом, глубже понять его сегодняшнее состояние, своевременно заметить угрозы и новые возможности;
- б) минимизировать количество увольнений, сократить текучесть кадров;
- в) повысить заработную плату работников и объем социальных льгот;
- г) обеспечить интеграцию человеческих, экономических, технико-технологических ресурсов для решения важнейших задач;
- д) держать руку на пульсе перемен, быстрее замечать изменения ситуации и реагировать на них;
- е) повысить гибкость управления, расширить права менеджеров в принятии мер по адаптации организации к изменениям ситуации.

7. Укажите, какому типу генеральной стратегии наиболее соответствует стратегия социального партнерства:

- а) стратегии предпринимательства;

- б) стратегии динамического роста;
- в) стратегии прибыльности;
- г) стратегии ликвидации;
- д) стратегия выживания;
- е) стратегии резкого изменения курса.

8. К основополагающим принципам тейлористской модели управления персоналом относится:

- а) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;
- б) научная обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников
- в) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;
- г) подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций;
- д) разделение труда, корпоративный дух, дисциплина;
- е) максимальное задействование физического и интеллектуального потенциала работника.

9. Две стратегические модели управления персоналом, позволяющие в большей мере обеспечить солидарность всех работников организации и предотвращать забастовки среди учителей, которые сегодня в Молдове имеют место:

- а) неотейлористская;
- б) индивидуалистическая;
- в) виртуальная;
- г) самоуправленческая;
- д) социального партнерства.

Ключи к тестам

№ теста	Правильные	№ теста	Правильные ответы
1	б)	6	а); г)
2	д)	7	б)
3	б)	8	а)
4	д)	9	г); д)
5	а)		

Литература основная:

1. Cristea S. Management strategic în educație. În: Didactica Pro ..., 2015, nr. 1(89), p. 51-56.

2. Guțu V., Șevciuc M. Managementul strategic și operațional în cadrul învățământului general. În: Management educațional : Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2013, p. 60-77.
3. Management educațional : Ghid metodologic. Coord.: V. Guțu. Chișinău: CEP USM, 2013. 533 p.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2010.- 431с
5. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
6. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
7. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2012. 320 с.

Дополнительная литература

8. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник. Москва: Финпресс, 2004. 285 с.
9. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособиеСтандарт третьего поколения / В.В. Кафидов. - СПб.: Питер, 2013. - 208 с.
10. Электронные библиотеки
<http://www.nlr.ru/> - Российская национальная библиотека. Имеется доступ к электронным версиям различных документов.
<http://rsl.ru/> - Российская государственная библиотека
<http://www.azi.md/ru/story/11100> -электронная библиотека в Молдове

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОСНОВАНИЙ ОБНОВЛЕННОЙ ШКОЛЫ ФОРМУЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ, ВИДЕНИЯ И МИССИИ ДЛЯ КОНКРЕТНОЙ ШКОЛЫ

В этой главе вы узнаете:

- Почему для образовательного учреждения так важно сформировать систему ценностей;
- Как сделать так, чтобы ценностные декларации были понятными, реалистическими, привлекательными и согласованными в школьном сообществе?
- Каковы важнейшие требования к формулированию стратегического видения конкретной школы?
- Сформируете у себя представление о важности формулирования образовательной организацией своей миссии, которая направлена на максимально полное удовлетворение запросов и потребностей образовательных услуг, ориентированных на жителей нашей республики.
- Научитесь понимать сходства миссий разных школ и их отличия.
- Будите знать обстоятельства, при которых следует изменить миссию образовательного учреждения.

Ключевые слова:

Видение, Миссия, Ценности, Алгоритм формирования миссии.

3.1. Система ценностей школы, её кредо

В решении этой задачи стратегического управления и даже в ее постановке школа, естественно, во многом отличается от организаций, действующих на чисто рыночных основаниях и в сфере производства.

Что же касается общеобразовательной школы, ее общая сфера деятельности определена более или менее четко с самого начала и навсегда: сфера деятельности школы — общее образование подрастающего поколения. И хотя все школы могут немного по-разному или очень по-разному понимать смысл образования, они, конечно, пожизненно остаются в рамках данной отрасли.

Именно поэтому в стратегическом управлении школой вместо определения сферы деятельности на начальном этапе стратегического управления говорят ***о формулировании системы ценностей школы, ее кредо, образовательной философии.***

Важнейшие ценностно-смысловые представления коллектива школы, понимание места школы в становлении и развитии человека как личности, субъекта деятельности и общения, своей неповторимой индивидуальности — осмысление всего этого является

важнейшим этапом работы над образом будущей школы.

Четко сформулированные результаты этой работы затем включаются в виде текста в главные школьные стратегические документы (в частности, в программу развития школы). Они должны быть известными всему школьному коллективу и заказчикам.

Важно, чтобы эти ценностные декларации были понятными, реалистическими, привлекательными и согласованными в школьном сообществе. Важно также, чтобы базовые ценности коллектива школы ставились выше, чем так называемые инструментальные ценности и предпочтения, касающиеся, например, любимых коллективом методов обучения и форм внеклассной воспитательной работы. В системе ценностей школы эти ценности должны вытекать из общего кредо коллектива.

Формулирование системы ценностей школы не является самоцелью. Смысл работы по осознанию ценностей и принципов жизни школы состоит в том, чтобы провозглашаемые ценности не превратятся в красивые, но пустые и безжизненные декларации.

3.2. Видение школы

Прямым следствием и конкретизацией базовых ценностей школьного коллектива должно стать изложение **видения**.

Под видением как стратегической установкой и основанием жизнедеятельности школы можно понимать представление об идеальном образе школы, ее жизнедеятельности и результатах, которые должны быть к определенному моменту времени в обозримом будущем.

При этом «идеальный образ школы» понимается сразу в двух смыслах — идеальный как находящийся в сознании директора школы и его соратников и идеальный как совершенный, самый лучший, предел всех стремлений и мечтаний.

Каковы важнейшие требования к формулированию стратегического видения конкретной школы?

■ **Целевой, целеустремленный характер видения.** Прежде всего должны быть представлены **желаемые результаты** жизнедеятельности школы и **их социальные последствия** как влияние школы на социум и изменение позиции и авторитета школы в рамках образовательной системы района.

■ **Реалистичность и привлекательность видения.** При всей идеальности образа он должен быть реалистическим и формулироваться в зоне ближайшего развития коллектива школы и самого директора. В предлагаемой характеристике важно избежать явно утопических и невыполнимых заявлений. Хорошая формулировка образа новой школы

нацеливает всех работников на активную деятельность, имеющую неплохую перспективу.

■ **Четкий показ при описании видения новой школы ее важнейших отличий и преимуществ по сравнению с нынешним положением и по сравнению с другими школами.** Для стратегического планирования существует очень трудная и одновременно очень важная задача — создать видение школы, которое, оставаясь в пределах выполнимости, показывало бы существенные отличия от предшествующего состояния школы. Не имея вдохновляющего образа школы и ее отличий, вряд ли можно вести школьный коллектив вперед без риска быстрого разочарования. На руководителя ложится дополнительная нагрузка: вырабатывать в себе не только реалистическое, но и вдохновляющее видение, учиться самому и учить других все время **«чувствовать разницу»**, быть нацеленным на конкретные, достижимые и измеримые прогрессивные изменения в школе и ее результаты. Если в этом вопросе есть затруднения и они вовремя не преодолеваются, велика опасность выработки малопродуктивной стратегии.

■ **Опора видения на широкий круг источников и на разные представления о завтрашних требованиях к школе.** Видение нужно для того, чтобы сравнить с ним нынешнее состояние школы и понять, чего сегодня недостает в школе для выхода на новый более высокий уровень развития, каковы потребности школы, ее проблемы. Следовательно, ключевым словом должно стать слово **«требуемое»**. Требуемое в стратегическом планировании должно опираться и на образ нынешних, а главное — будущих потребностей социальных заказчиков, и на ценности самой школы, и на ее реальные возможности, и на тенденции отечественного и мирового образовательного опыта. В этом случае мы надежнее застрахованы от путешествия в никому не нужную сторону, от постановки ложных целевых ориентиров.

При этом от видения не надо требовать полного и подробного описания всех ожидаемых результатов школы. Видение — скорее их общая рамка, общая точка отсчета для их выработки. В этом случае удастся обеспечить еще одно пожелание — **требование к описанию видения — его лаконичность.**

Специалисты по стратегическому планированию часто советуют руководителям описывать видение будущего своей организации в форме **воображаемого репортажа** о состоянии организации и итогах ее работы, помещенного в местной газете через несколько лет. В таком репортаже директор-автор как раз и пытается изложить, что должно стать со школой и ее результатами после окончания витка планируемых стратегических изменений. Руководители, доверяющие не только собственному чутью и фантазии, но и мнению других людей, широко используют при определении видения школы мнения учителей, которые они для этого специально выясняют, конкурсы проектов школы будущего, в которых

участвуют школьники и т.п.

Видение школы очень тесно связано с представлением о ее **главном предназначении, которое принято называть миссией организации.**

В последнее время на страницах книг об управлении школой и в выступлениях руководителей образовательных учреждений все чаще приходится сталкиваться со словосочетанием «миссия образовательного учреждения», «миссия школы».

3.3. Миссия организации: что это значит?

Термин **«миссия организации»** (в том числе применительно к школе, которая, вне всякого сомнения, является особой разновидностью организации) имеет в стратегическом менеджменте два основных взаимосвязанных значения.

Во-первых, миссия может пониматься как призвание организации, ее особое, уникальное предназначение в огромном и сложном мире социальных организаций, связанное с местом организации в отраслевом разделении труда, выполняемыми ею основными видами деятельности, ее целевыми группами (то есть теми, для кого организация производит товары или услуги).

Во-вторых, под миссией организации в менеджменте понимают разрабатываемую организацией и, как правило, распространяемую внутри нее и за ее пределами декларацию, описывающую представления организации о ее призвании, предназначении и т.д., то есть — о миссии в первом значении термина.

При тесной связи двух значений миссии организации и опоре второго (основного для менеджмента и практики управления) значения на первое важно не терять из вида определенные различия между ними.

Миссия в первом значении («миссия 1») — это более или менее объективная характеристика призвания, предназначения и сферы деятельности организаций.

Миссия во втором значении («миссия 2») — это всегда итог субъективного, небеспристрастного, часто, несколько приукрашивающего реальные намерения и добродетели организации, восприятия (руководством и сотрудниками организации) своего призвания, ее самооценки и при этом текст, рассчитанный во многом на заинтересованное отношение будущих сотрудников, клиентов, партнеров, поставщиков ресурсов и на получение, таким образом, преимуществ в конкурентной борьбе.

Миссия в первом значении всегда объективно существует у любой организации, даже если ее коллектив о ней не задумывается.

Миссия во втором значении требует специальных усилий по ее осмыслению и формулированию и появляется у организаций под давлением конкурентной борьбы или на

основе следования рекомендациям стратегического менеджмента.

При наличии одинаковых объективных миссий разные коллективы могут абсолютно по-разному сформулировать миссии как декларации о своем призвании и предназначении.

Оптимальной представляется ситуация, когда организация, в том числе школа формулирует свою миссию на основе реального глубокого анализа своих клиентов, своих ценностей, возможностей и ограничений, ключевых способностей и преимуществ, без демагогии и неоправданной саморекламы.

Понятие «миссия организации», производным от которого является интересующее нас понятие «миссия школы», в последние десятилетия прочно вошло в современный управленческий лексикон, благодаря развитию научных представлений об организациях как сложных системах, во многом обусловленных активностью человеческого фактора, и благодаря развитию стратегического управления организациями.

Если раньше о миссии говорили применительно к конкретным людям, то в наше время стали говорить и о миссии организаций, признавая тем самым их не столько технократическую, сколько человеческую природу, способность коллективно отвечать за собственные действия и их последствия, в XX веке оказавшиеся нередко весьма разрушительными.

Потребность в наличии четко сформулированной и представленной персоналу и общественности миссии организации возрастает тогда, когда организации под угрозой проигрыша в ожесточенной конкуренции приходится осмыслить свои возможности и ограничения, свои сильные и слабые стороны, свои преимущества.

Такая ситуация в современном мире возникла в послевоенные годы (середина XX века), и именно с ней связано становление современного стратегического управления, появление и широкое распространение формулируемых и декларируемых миссий различных организаций, как в бизнесе, так и в некоммерческом секторе.

Распространение термина «миссия» во многом связано с тем, что в западном менталитете, в том числе в менеджменте, достаточно широко распространена религиозная риторика, апелляция к высшим ценностям, что весьма объяснимо. Так или иначе, стремление связать миссию организаций с их социальной ответственностью, рассмотреть организацию как активного и высокоморального «корпоративного гражданина», думающего о благе сограждан, следует считать важным достижением науки и практики управления.

Для чего нужна миссия?

Во-первых, миссия служит для согласования всех частных целей и действий сотрудников организации, задает определенную общую направленность всей ее жизнедеятельности и поведения персонала (внутренняя функция). Если миссия принята и

согласована в коллективе, любые отклонения от нре могут быть четко зафиксированы и эффективно пресечены на том простом основании, что «такие действия противоречат нашей миссии».

Во-вторых, миссия выступает своеобразной декларацией о намерениях и лаконичной визитной карточкой, говорящей социальному окружению, клиентам, поставщикам, партнерам, конкурентам о том, как организация хочет восприниматься в общественном мнении, как она себя видит, в каких областях и сферах она собирается действовать, каких правил игры она будет придерживаться, за что и какую ответственность готова на себя взять (внешняя функция).

В связи с чем возникла и стала популярной идея о необходимости наличия и реализации миссии школы?

В советское время в Молдове, говоря (обычно по большим праздникам) о высокой миссии школы, имели в виду обычно не конкретные школы, а Школу в собирательном смысле — систему общего образования. В новое время ситуация существенно изменилась — дифференцировался заказчик на образовательные услуги, ушла в прошлое сверхцентрализация управления школой и ее суперунификация, возникла конкуренция в борьбе за школы и между школами.

Иными словами, в наше образование пришла ситуация, сильно похожая на ту, которая в мировом масштабе породила потребность в развитии особого стратегического управления и выходе на арену такой его важной составляющей как миссия. Миссия уже не целой отрасли, а особая миссия конкретной школы.

Каковы особенности миссии школ, ее отличия от миссий других организаций?

Миссия школ, конечно, имеет свои отличия от миссий организаций других отраслей и форм собственности. При очень высокой социальной ответственности у школы не очень много степеней свободы.

Во-первых, школа по определению является образовательной организацией и в этом качестве несвободна в выборе отраслей и направлений своей деятельности, у школы в этом плане меньше возможностей для маневра, чем у бизнес-организаций.

Во-вторых, подавляющее большинство российских школ сегодня имеют организационную форму учреждения, то есть обязаны согласовывать свою миссию с учредителем.

В-третьих, многие важные компоненты миссии любой школы носят как бы «встроенный характер» и обусловлены общей природой образования.

В-четвертых, миссия школ отличается высочайшим уровнем социальной ответственности (если организации бизнеса только в последнее время начинают включать в

свои миссии формулировки о высокой социальной ответственности и обязательства по этике ведения дел, то школа всегда была и будет восприниматься обществом как организация; не просто обязанная работать добросовестно и профессионально, но и оцениваемая по высшим нравственным меркам). В восприятии «обывателя» миссия школы часто выглядит такой высокой, что любой реальной школе, в принципе, невозможно ее выполнить.

Отсюда вытекает просветительская задача миссии своевременной школы — с помощью миссии школа формирует у потребителей своих услуг культуру заказа на образование и привычку соизмерять свои запросы со статусом школы и принятой ей на себя миссией.

В тоже время желательно избегать присущего многим отечественным образователям комплекса мессианизма, когда школа присваивает себе более значимую социальную роль, чем она играет в реальности, и берет на себя большую ответственность, чем может вынести.

В чем сходства миссий разных школ и в чем их отличия?

Ответ на этот вопрос можно дать с опорой на ряд известных философских категорий: всеобщее-особенное-единичное.

В миссии каждой школы есть то, что присуще любому общеобразовательному учреждению (предоставлять услуги общего образования), то, что присуще каким-то типам, видам и разновидностям школ (например, миссия любой гимназии отличается от миссии любой обычной, массовой школы, а миссия школы на селе отличается от миссии городской школы), и, наконец, то, что является уникальным предназначением конкретной школы.

Источниками уникальных составляющих миссии школы являются как объективные (особенности местонахождения, контингента учащихся, потенциал персонала и коллектива школы, уровень оснащенности и т.п.), так и субъективные (уровень самооценки и притязаний коллектива, его социальной и профессиональной ответственности, видение приоритетных задач и обязательств) факторы. Первые не надо выдумывать, но важно учитывать. Вторые — предмет специальной заботы (Кто мы? Какие мы? Куда мы идем?)

Почему нужно особенно задумываться над уникальностью своей миссии?

Во-первых, потому, что это поможет и самим работникам школы, и тем, кому они адресуют миссию школы, лучше понять индивидуальность этой школы (а индивидуальность школы необходимо всячески развивать и культивировать как источник конкурентных преимуществ!)

Во-вторых, потому, что если миссия школы ничем не отличается от миссий соседних школ, такая школа вряд ли сильно заинтересует мотивированных на образование школьников и их родителей, что в условиях нормативного финансирования, когда «деньги идут за учеником», сильно снижает конкурентные шансы школы.

На какие вопросы должна ответить миссия школы?

- на каких заказчиков и какой социальный заказ ориентируется школа?
- как этот заказ учитывается в образовательной программе и программе развития школы, и что делается, когда отдельные запросы заказчиков превышают актуальные возможности школы?
 - какие образовательные функции школа считает приоритетными (познавательные, воспитания и социализации, психического развития, развития творчества, оздоровления и др., сочетание этих функций)?
 - какое многообразие образовательных маршрутов предоставляет школа для разных учащихся, насколько они соответствуют реальным запросам и возможностям школьников, и как обеспечивается их сопровождение по этим маршрутам?
 - на какой уровень образовательных услуг и какое качество их предоставления ориентируется школа (в соотнесении с государственным образовательным стандартом)?
 - по каким аспектам образования школа предоставляет услуги более высокого уровня, чем другие школы и чем это подтверждается?
 - какие гарантии защиты прав учащихся предоставляет школа?
 - что школа готова предоставить учащимся, помимо основных образовательных услуг, для разностороннего развития (возможности для спорта, досуга, туризма и экскурсий, художественного и иного творчества и самодетельности, общения, самообразования, удовлетворения широкого спектра интересов и их развития)?
 - какова позиция школы по отношению к инновациям в образовании, готовность к изменениям и развитию своего потенциала (конкретные направления нововведений и экспериментов в школе)?
 - какие основные требования школа предъявляет к своему персоналу, прежде всего — учителям и воспитателям?
 - какие возможности школа создает для участия родителей и общественности в образовании детей и управлении школой?
 - какие обязательства и какую ответственность школа принимает на себя по отношению к местному сообществу, населению, муниципальной образовательной системе, другим школам и другим образовательным учреждениям, работодателям (в том числе обязательства в области открытости школы, прозрачности ее финансовых операций, обязательства по активному участию в событиях и акциях, организуемых на международном, федеральном и региональном уровнях и т.п.)?
 - на каких принципах школа взаимодействует с социальными партнерами?
 - какие возможности и гарантии школа предоставляет для профессионального

развития и социальной защиты своего персонала?

Подробный ответ на все эти вопросы окажется очень развернутым, а значит — чрезмерным для итоговой формулировки миссии. Поэтому значительная часть ответов пойдет в другие разделы программы развития школы. Но основы для перехода к краткой, отражающей самое главное и существенное, формулировке миссии школы ответ на эти вопросы даст определенно.

3.4. Роль и место миссии в стратегическом управлении школой

В стратегическом управлении школой говорят о таких важнейших для школьной организации феноменах, как:

- система ценностей школы;
- видение (мечта, идеальный образ) будущей школы;
- миссия;
- важнейшие целевые ориентиры (модели выпускника, ключевые количественные показатели результатов образования, место школы в рейтинге школ района, общественном мнении и т.п.).

Нетрудно видеть, что **миссия** в этом ряду занимает вполне почетное место: опираясь на базовые ценности школы и ее стратегическое видение, она **конкретизирует с учетом анализа и прогноза изменений социального заказа и мнения коллектива основные направления деятельности школы, ее функции и фиксирует ее ключевые, публично принимаемые на себя социальные обязательства.**

Кто формулирует миссию школы?

Ответ на этот вопрос сильно зависит от характера и качества управления школой. В школах с авторитарным режимом и пассивным коллективом миссия формулируется руководителями и далеко не всегда становится предметом обсуждения и согласования с коллективом, который зачастую может ничего не знать о ее существовании (верный признак профанации идей стратегического менеджмента вообще и миссии школы — в частности).

В школах с развитыми демократическими традициями миссия рождается в ходе коллективных обсуждений (чаще всего этот процесс является составной частью выработки программы развития школы, обязательным элементом которой является обновленная миссия). Так принятая миссия действительно становится инструментом регулирования жизнедеятельности коллектива, как и всякая совместно принятая норма и ценность.

В школах, где действует современное самоуправление, например, в форме Управляющего Совета, вполне естественно принимать итоговую формулировку миссии

именно на заседании Совета школы или Управляющего совета как главного коллегиального органа управления школой. В этом случае есть гарантия того, что миссия реально учитывает нужды и чаяния всех участников образовательного процесса и не останется пустой декларацией.

Напомним также, что миссия школы обязательно согласовывается с ее учредителями.

Кому адресована миссия школы?

В оптимальном варианте **миссия школы** как ее краткая визитная карточка **должна быть известна всем заинтересованным группам и лицам как внутри школы, так и в ее социальном окружении.**

Когда и почему необходимо изменение миссии школы?

Призвание и предназначение серьезной, уважающей себя организации не может меняться слишком часто. Но иногда жизнь требует корректировки определенных направлений деятельности, функций, обязательств, включаемых в миссию.

Это может быть связано?

- ◆ с качественным или количественным изменением контингента учащихся;
- ◆ с существенными изменениями социального заказчика и заказа на образование;
- ◆ с повышением обязательств по отношению к школьникам (например, усиление медико-психолого-социальной поддержки, развитие обучения на дому и экстерната);
- ◆ с переходом школы в инновационный режим, с освоением новых подходов к обучению (например, профилизации образования);
- ◆ со сменой приоритетных функций (от обучения — к воспитанию или оздоровлению);
- ◆ с изменением вклада в муниципальную образовательную систему и местное сообщество;
- ◆ с усилением внимания к развитию и социальной защите персонала.

Задания:

1. Составьте краткий тезаурус по теме данной главы.

2. Разработайте алгоритм миссии вашего образовательного учреждения, используя следующие шаги:

1. Запуск работы по созданию миссии.
2. Создание проекта миссии.
3. Обсуждение проекта миссии.
4. Оформление и презентация миссии.

3. Кратко охарактеризуйте запуск работы в вашем образовательном учреждении по созданию миссии, ответив на следующие вопросы:

• кто будет привлечен к работе по созданию миссии: вы ограничитесь силами своих специалистов, или вам понадобится помощь внешних экспертов, родителей, руководителей более высокого ранга и т.д.;

• как будет организован процесс создания миссии; кто войдет в рабочую группу; кто будет координировать процесс;

• какими ресурсами вы располагаете: время, деньги, кадры и т.д.;

• каким образом будет до всех доведена информация о том, как вы собираетесь организовать эту работу;

• когда у вас появится план работы по созданию миссии?

4. Представьте себе «идеальную школу», которая в наибольшей степени совпадает с Вашим представлением о такой идеальной школе. А теперь запишите 3 аргумента, объясняющих, почему Вы выбрали именно эту школу.

Идеальная школа – это _____, потому что:

1. _____

2. _____

3. _____

4. Основываясь на последовательности и содержании деятельности 4 этапов включения коллектива в разработку миссии, составьте план - график мероприятий для своего образовательного учреждения.

Действия	Сроки	Ответственные

Литература основная:

1. Anghelache V. Managementul schimbării educaționale : Principii, politici, strategii. Iași: Inst. European, 2012. 278 p
2. Cangea P. Managementul strategic în cadrul educațional. Chișinău: CEP USM, 2004. 132 p.
3. Gherguț, Alois. Management general și strategic în educație : Ghid practic / Alois Gherguț. – Iași: Polirom, 2007. – 229 p. – ISBN 978-973-46-0586-6.
4. Guțu V., Șevciuc M. Managementul strategic și operațional în cadrul învățământului general. În: Management educațional : Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2013, p. 60-77.
5. Management educațional : Ghid metodologic. Coord.: V. Guțu. Chișinău: CEP USM, 2013. 533 p.

6. Артур А. Томпсон, Маргарет Питерс, Джон Гэмбл, А. Д. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19 изд.– Москва: Вильямс, 2015.– 592 с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. для студентов, обуч. по спец. и направлению «Менеджмент». – Москва: Гардарики, 2000. 294 р.
8. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум. Люберцы: Юрайт, 2015. 375 с.
9. Князев, Е. А. Стратегический менеджмент для университетов. В: Высшее образование сегодня, 2004, № 1, с. 2-7.

Дополнительная литература:

1. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 132 с.
2. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2012. 320 с.
3. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник. Москва: Финпресс, 2004. 285 с.
4. Мацкевич С. А. Менеджмент в системе образования: теория и практика инновационной подготовки. Минск: И. П. Логвинов, 2011. 260 с.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гхошал С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 247 с.
6. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды. В: Народное образование, 2010, № 9, с. 120-131.
7. Маркова Д.В., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004

ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ШКОЛЫ

В процессе изучения данной главы вы узнаете:

- Признаки стратегического управления школой, наиболее полные определения данного процесса;
- Основные задачи стратегического управления развитием школы, их отличие от задач оперативного управления;
- Аргументы в отношении взаимодействия школы с внешней и ближайшей средой, методику их анализа;
- Методологию внутренней среды организации на основе SWOT – анализа;
- Кто является основными заказчиками образовательных услуг, характеристику различных групп заказчиков;
- Как использовать потенциал школы и её ресурсы в стратегическом управлении

Ключевые слова:

Стратегическое управление; Задачи стратегического управления школой; Стереотипы стратегического управления; Внешняя среда образовательного учреждения; Ближайшая социальная среда школы; Внутренняя среда школы; Социальный заказ школе; Ресурсы развития; SVOT – анализ.

4.1. Признаки стратегического управления школой

- Если традиционное управление ориентировалось на внутренние ресурсы и возможности организации (причем в нашей стране именно производитель всегда диктовал условия, а мнение потребителя мало кого интересовало), то современное стратегическое управление в первую очередь стремится работать на потребности клиента (иначе просто не выжить!), осознает свою огромную взаимозависимость с внешним миром, ведет себя как управление открытой системой.
- В школах, ориентированных на развитие и разделяющих клиентно-ориентированный подход, это находит свое вполне конкретное выражение в том, что стратегическое планирование всегда начинается именно с анализа и прогнозирования внешней среды и социального заказа, адресуемого школе, а уже на этой основе обращается к внутреннему анализу дел в самой школе.
- Если раньше слово «стратегия» связывалось только с наиболее крупными и важными задачами, в современной практике оно используется значительно шире, когда под стратегией понимают обобщенный замысел, общий принципиальный подход к решению практически любой задачи.

Иными словами, задача может не быть стратегической (в смысле — колоссальной по важности для судьбы школы), но подход директора школы к ее решению все равно может быть связан с выбором разумной стратегии этого решения.

В литературе по менеджменту имеется следующее рабочее определение стратегического управления: *«Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкретных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе»* (О.С. Виханский. Стратегическое управление. Учебник. — М.: изд-во МГУ, 2005, С. 12.)

Следует обратить внимание на то, что в приведенном определении слово «долгосрочное» означает не неизменное существование однажды поставленных на долгие годы целей, а возможность получения организацией позитивных результатов на протяжении многих последующих лет.

Это определение фиксирует ряд важных **признаков стратегического управления**:

- ◆ опора на человеческий фактор как главный,
- ◆ ориентация на интересы клиента,
- ◆ внимание к вызовам и изменениям внешней среды,
- ◆ гибкость,
- ◆ готовность к оптимальному выбору на основе сопоставления различных альтернатив,
- ◆ наконец — направленность на цели долгосрочного выживания и процветания.

Этот тип управления назван стратегическим потому, что в основе такого управления лежит особое управленческое решение, ориентированное на обеспечение достижения стратегических целей организации и содержащее в себе способы и главные механизмы, которые должны к этому привести.

Подразумевается, что стратегия может выбираться из ряда альтернативных вариантов на основе заранее составленного плана и с учетом реальных изменений во внешней среде и самой организации (которые происходят все время).

4.2. Основные задачи стратегического управления образовательным учреждением

В учебниках по стратегическому управлению образованием формулируются следующие **основные задачи** стратегического менеджмента:

- ◆ Стратегический анализ ситуации.

- ◆ Определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок организации, ее системы ценностей, видения и миссии. Постановка стратегических целей и задач для их достижения.
- ◆ Формулирование стратегии и стратегического плана достижения намеченных целей и результатов деятельности.
- ◆ Реализация стратегического плана.
- ◆ Оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана и (или) методов его реализации.

Стереотипы в стратегическом управлении

Освоение идей стратегического управления необходимо всем руководителям самых разных образовательных учреждений. Потребность в этом объясняется не очередной модой, а реальной ситуацией, которая сложилась внутри и вне образовательной системы Молдовы на рубеже веков и объективно требует именно стратегического мышления, принятия стратегических решений — изменчивость среды, отсутствие гарантированного обеспечения ресурсами, развитие конкуренции в отрасли растущее осознание заказчиками своих прав и возможностей влиять на процесс и результаты образования.

Для того чтобы освоить идеи стратегического управления школой, необходимо преодолеть определенные стереотипы, сложившиеся в прежних системах управления, например:

- ◆ убеждение в том, что выработка стратегий - это удел верхних уровней власти и управления, а задача школы - их исполнение;
- ◆ настрой скорее на получение готовых рецептурных рекомендаций по повседневному управлению школой, чем на разработку собственных стратегических планов;
- ◆ смешение стратегического управления с присущими ему гибкостью и мобильностью - с долгосрочным, при котором план может приниматься один раз и не предполагать постоянной корректировки целей и средств их достижения;
- ◆ понимание стратегического управления школой как исключительной компетенции и прерогативы директора школы; настрой на то, что директор осуществляет только стратегическое управление школой, а оперативное и тактическое происходит только на нижних уровнях внутришкольного управления.

В остальном успех освоения стратегического управления связан с реальным приобретением необходимых знаний и умений.

4.3. Внешняя среда образовательного учреждения

Успех образовательного учреждения решающим образом зависит от сил, внешних по отношению к учреждению и действующих во внешнем окружении. В современном мире для эффективного выполнения управленческих функций руководителю необходимо понимать действие этих внешних переменных.

Исследователи первых школ управления мало внимания уделяли факторам, находящимся за пределами учреждения. Они акцентировали внимание в первую очередь на тех аспектах, которые должны были обеспечить успешное функционирование.

Так, школа научного управления сосредоточилась, в основном, на задачах и технологии управления, школа административного управления — на создании структуры, обеспечивающей достижение целей организации, школа человеческих отношений — на людях в организации.

В определенном смысле каждая школа поступала правильно, концентрируясь на внутренних вопросах, поскольку они были важнее для эффективности и выживания организации. Однако современным образовательным учреждениям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответствующим образом осуществлять изменения внутри себя.

Почему менеджеру важно знать, как взаимодействует школа с внешней средой?

На современном этапе общепризнанно, что важным атрибутом всякой школы, как открытой системы является наличие внешнего окружения и многоплановых связей с ним. Причём, внешняя среда может быть, как союзником школы в ее стремлении к развитию, так и фактором, ограничивающим его.

Для менеджера очень важно знать ответы на вопросы о том, какую роль может сыграть по отношению к школе внешняя среда, какие функции она призвана выполнить? Чего вправе ждать школе от социума и чего вправе от него потребовать? Что в общем проекте развития школы может стать для руководителей образовательных учреждений специальными объектами работы по изменению отношений между школой и внешней средой?

Во-первых, социум создает, учреждает школу как социальную организацию, дает ей определенный статус, компетенцию, права и обязанности, дает оценку ее деятельности.

Во-вторых, ситуация в социуме всегда образует некий общий фон жизнедеятельности школы (более или менее благоприятный для этой жизнедеятельности), определяющий условия существования школы и ее конкретные возможности в ту или иную эпоху. Речь идет и о конкретной социальной ситуации развития детей и об отношении общества к образованию, о престиже образования и т.п.

В-третьих, социальная среда всегда имеет определенные ожидания от школы, является источником выдвижения требований к школе, формирует и предъявляет социальный заказ на образование.

В-четвертых, социальная среда выступает источником ресурсов, необходимых для нормальной жизнедеятельности школы.

В-пятых, именно и только в социуме школа может найти партнеров, необходимых для решения ее задач, «потребителей» ее основной продукции — выпускников, получивших образование.

Учитывая, что сегодняшние изменения во внешнем мире требуют усиления внимания к внешней среде, то как следствие, руководитель образовательного учреждения должен также уметь предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Это означает, что он должен уметь приспосабливаться к новой среде, чтобы выжить и сохранить конкурентноспособность школы.

4.3.1. Внешняя среда школы: из чего она «состоит»?

Разработка и реализация основных направлений развития школы требует от руководителей упорядочения собственного восприятия окружающей среды и различения ее главных факторов и их качественных характеристик.

Наука об управлении, в особенности со времени, когда начали бурно развиваться стратегическое управление и маркетинг, как новая философия управления, стремится выделить в значимом окружении социальной организации определенные уровни и наиболее важные группы действующих факторов.

Доказано наукой, что в обществе и природе есть факторы среды, оказывающие на школу соответственно - прямое (непосредственное) или косвенное (опосредованное) воздействие; есть факторы, которые можно отнести *к ближайшей среде данной конкретной школы, как системы.*

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на работу образовательного учреждения и испытывают на себе также прямое влияние деятельности учреждения. К этим факторам следует отнести трудовые ресурсы, капитал, законы, учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Факторы косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на работу образовательного учреждения, но, тем не менее, сказываются на ней. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, информационно-коммуникационный процесс, социокультурные и политические изменения,

влияние групповых интересов и существенные для образовательного учреждения события в других странах.

Особенности факторов внешней среды:

1. Взаимосвязанность факторов внешней среды — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

2. Сложность внешней среды. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые образовательное учреждение обязано реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

К параметрам сложности факторов внешней среды можно отнести:

Подвижность внешней среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении образовательного учреждения. Окружение современных учреждений изменяется с нарастающей скоростью. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, образовательное учреждение или его подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более сложным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает образовательное учреждение по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

Влияние различных средовых, ситуационных факторов на школу, естественно, различается:

- по своей силе (оно может быть позитивным, негативным, двойственным),
- по мере императивности, необходимости реагирования на это влияние,
- по его конкретным адресатам внутри школьной системы.

Школа может и должна активно относиться к восприятию внешних ситуаций и отвечать на вызовы внешней среды. Такая позиция позволяет ей уменьшить негативные влияния и вовремя использовать возникающие (порой неожиданно) позитивные возможности.

4.3.2. Факторы широкой социальной среды и характер их влияний на школу.

Экономические факторы. Состояние экономики республики, ее финансовой системы влияют на состояние образовательных потребностей граждан (рост или отсутствие роста,

усложнение потребностей), на финансирование бюджетной образовательной сферы (что увеличивает или уменьшает ее возможности), на развитие секторов экономики, специально ориентированных на обслуживание и обеспечение школ (школьное строительство, школьная индустрия).

Кризисные ситуации в экономике ставят школу и образование в целом перед задачей выживания. В таких случаях развитие иногда становится важнейшим условием выживания. Ситуация нахождения республики в рыночной экономике, стремление в общеевропейский союз, заставляет менеджера образования намного серьезнее, чем прежде, задумываться над экономической эффективностью работы школы, что требует перестройки организационно-экономического механизма.

Нынешний закон об образовании законодательством РМ разрешает школе привлекать и зарабатывать внебюджетные средства, оказывать платные образовательные услуги, что делает некоторые преуспевающие в этом школы менее зависимыми от общей экономической ситуации. Эта работа требует от руководителей больших усилий, увеличивает объем их работы и степень ее напряженности.

Социальные факторы. Общий уровень социальной стабильности, состояние занятости населения, сложившаяся социальная структура и социальное расслоение, характер национально-этнических проблем и взаимоотношений создают для деятельности школ общий фон (благоприятный или неблагоприятный), предопределяют характер дифференциации образовательных запросов разных социальных групп населения.

Такие явления, как рост преступности, попадание учителей и семей многих учащихся в число социально незащищенных групп населения актуализируют рост требований к школе, как социальному стабилизатору, институту, обеспечивающему защиту детей от бедствий имеющих место в жизни нашей республики. Особенно это важно в период наличия в обществе транснациональных семей, в следствии чего многие дети остаются без родителей-мигрантов на попечении родственников или старших членов семьи. Выбор школой линии поведения в данной ситуации очень ответственен: школа может способствовать еще большему росту социального расслоения общества или вести более гуманную и социально ответственную политику.

Политические факторы. Это курс внутренней и внешней политики республики, конкретные политические действия и ситуации также образуют общий фон деятельности школы, для которой крайне желательна спокойная, конструктивная, созидательная социально-политическая обстановка в обществе.

Провозглашенный в республике Молдова принцип деполитизации школы предостерегает ее от излишней вовлеченности в политику, но не делает школу и ее коллектив

изолированными от политических проблем.

Уровень стабильности и результативности работы школы во многом зависит от содержания и характера проведения в жизнь собственно образовательной политики.

Правовые факторы. Характер действующих законодательных актов и правовых норм задают рамки, границы правового поля жизнедеятельности школы, что становится особенно важно для школы, получившей права юридического лица, относительно автономного субъекта гражданского права.

Рассогласование основных положений разных нормативных документов в сфере образования, несвоевременная разработка или замена устаревших документов новыми, более адекватными реальной образовательной ситуации затрудняет деятельность не только по развитию, но и по обеспечению функционирования образовательных учреждений, требует повышения правовой компетентности руководителей образовательных учреждений, более внимательного отношения к законодательству о труде, о налогах, отдельным разделами гражданского законодательства. Особенно это касается разработки локальных актов, обеспечивающих инновационную деятельность образовательных учреждений.

Экологические факторы. Состояние окружающей школу природной среды оказывают существенное влияние на состояние здоровья школьников и учителей, что значительно усиливает требования к профилактической и оздоровительной направленности деятельности школы. Школа может внести определенный встречный вклад в улучшение экологической ситуации, если она осуществляет экологическое образование и воспитание школьников, активно участвует в природоохранной деятельности, готовит учащихся к здоровому образу жизни.

Демографические фактор. Характер рождаемости, миграция населения, типичный состав семей способны повлиять на судьбу школы, ее организационную структуру, изменение образовательных технологий. Если не заниматься изучением тенденций в этой области, школа может оказаться без учеников или напротив — перед ситуацией резкой нехватки ученических мест, может возрасти потребность в различных формах получения образования: очно-заочных, семейного образования, экстерната.

Культурные, духовно-идеологические факторы. Уровень духовного здоровья и культурных запросов населения является фоном для проявления образовательной активности людей, ее направленности. Снижение культурного уровня общества, обеднение культурной жизни, широкое распространение массовой культуры объективно существенно затрудняет решение школой ее образовательных задач. Школа как организация культуросберегающая и культуросозидающая часто пытается самостоятельно противостоять таким тенденциям в меру своих сил и возможностей, порой преобразуя себя в центр не

только учебной, но и досуговой деятельности.

Социально-психологические и этические факторы. Общий морально-психологический климат в обществе, образ и стиль жизни разных слоев населения, реально действующие моральные нормы и правила как важные факторы социальной ситуации развития подрастающего поколения требуют от школы не сохранения позиции постоянного нравоучения, а быстрой и взвешенной реакции, способности реально предлагать детям такие нормы и образцы деятельности, поведения, отношений, человеческого общения, которые помогали бы им сохранить свободу, чувство собственного достоинства, доверие и открытость к миру, людям и в тоже время противостоять аморализму и бесчеловечности.

Отраслевые факторы. Состояние и тенденции изменений системы образования в стране и мире, новые идеи, концепции, образцы лучшего образовательного опыта способны повлиять на отдельно взятую школу, предлагая ей определенные варианты для выбора собственной траектории движения. Наличие продуманной республиканской, региональной образовательной политики, общее состояние всех ресурсов, необходимых школе, и источников их поступления — важнейшие факторы, определяющие возможности и ограничения деятельности школы, выбор ее стратегии. Сегодня в рамках системы образования возникает конкуренция между образовательными учреждениями, что требует от школ адекватной реакции: поиска своей собственной ниши на рынке образовательных услуг, готовности к созданию конкурентных преимуществ.

Институциональные факторы. Наличие разветвленной сети специализированных социальных институтов, организаций, с которыми бы могла сотрудничать школа в решении своих задач. Способность школы к установлению продуктивных и взаимовыгодных контактов с разными институтами, отношений социального партнерства с ними существенно повышает ее общий потенциал, способствует росту престижа, репутации, улучшению имиджа.

Перечисленные выше факторы широкой социальной среды примерно одинаково влияют на разные школы, то есть их влияние на школу не столь специфично, как влияние ближайшей среды.

4.3.3. Ключевые свойства внешней среды

Внешняя среда, в самом общем смысле, — это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать школе, находится в постоянном движении, постоянно подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс лея по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые

технологии повышающие эффективность образовательного процесса, действуют и еще и многие другие факторы.

Способность школы реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха и способности выжить. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Для обоснования концепции развития образовательного учреждения большое значение имеет верное описание среды в которой находится конкретная школа. Внешняя среда образовательного учреждения конкретна, специфична и имеет бесконечное множество характеристик, поэтому следует в первую очередь учитывать и анализировать те из них, которые наиболее значимы для школы.

Для успешной и активной адаптации школы к внешнему окружению необходим прежде всего, учет таких свойств среды, как стабильность/нестабильность, скорость изменений, предсказуемость/непредсказуемость изменений, уровень сложности, уровень взаимосвязанности действующих факторов.

Если школьное окружение относительно стабильное, не слишком сложное и многообразное, его требования к школе известны, непротиворечивы и выполнимы, необходимые ресурсы поступают исправно, изменения среды происходят медленно и плавно, то такая ситуация не создает слишком больших сложностей для школы и системы внутришкольного управления.

Ситуация кардинально меняется, когда:

- ◆ внешняя среда теряет свои привычные «очертания», становится нестабильной, неустойчивой; ее изменения столь стремительны, что к ним трудно приспособиться;
- ◆ прежняя опека со стороны государства и вышестоящих органов управления образованием сменяется необходимостью действовать самостоятельно;
- ◆ требования к школе существенно возрастают, ее функции расширяются, приходится одновременно думать и о выживании, и поддержке функционирования, и о развитии;
- ◆ положение с ресурсным обеспечением заметно ухудшается, привычные связи и ресурсные потоки оказываются нарушенными;
- ◆ положение во внешней среде крайне трудно предсказать на сколько-нибудь значительное время;

Подобная ситуация (за исключением некоторых специфически кризисных характеристик) распространена для всего современного развития образования. Недаром наш мир называют миром турбулентным.

В быстрой смене ситуации вокруг школы лучшие руководители учатся видеть не только

источник новых вызовов и опасностей для школы, но и источник новых благоприятных возможностей.

Для школ, желающих вести активную внешнюю политику, кроме названных черт среды, оказываются важными такие ее свойства как релевантность (понимаемая как способность среды соответствовать запросам, потребностям и возможностям данной школы) и неагрессивность по отношению к образованию, открытость, эластичность (способность определенных факторов среды меняться под влиянием целенаправленных действий школы, системы образования).

Если школа направляет специальные усилия на создание вокруг себя более благоприятного климата, занимается педагогизацией окружающей среды, то вполне вероятно, что завтра она

Если школа направляет специальные усилия на создание вокруг себя более благоприятного климата, занимается, как иногда говорят, педагогизацией окружающей среды, то вполне вероятно, что завтра она окажется в лучших внешних условиях, чем вчера.

Школа может стать инициатором создания общественных коалиций и движений, способна с помощью властных структур, средств массовой информации, родителей своих учащихся добиваться изменения отношения к образованию, изменения образовательной ситуации.

В начале периода нынешних образовательных реформ высказывались и более радикальные мнения о возможностях школы влиять на ее социальное окружение. Многие ученые утверждают, что школа (и система образования в целом) может и должна стать заметным фактором общесоциального обновления, одним из «локомотивов» общественного развития.

4.4. Ближайшая социальная среда школы

Ближайшую социальную среду школы, как правило, составляют:

- семьи учащихся;
- активные слои местного населения;
- местные администрации и их органы управления образованием;
- производственные структуры разных форм собственности (потенциальные спонсоры, работодатели для выпускников школы и т.д.);
- учреждения здравоохранения;
- другие образовательные учреждения;
- культурно-просветительные организации;

- правоохранительные учреждения;
- местные средства массовой информации;
- различные организации и ассоциации, создаваемые местным населением; религиозные общины различных конфессий.

Ближайшая среда школы оказывает на нее сложное влияние, выступая и «ретранслятором» влияний более широкой социальной среды и источником собственных специфических влияний. Со своей стороны школа может оказать достаточно заметное встречное влияние на ситуацию в своей ближайшей среде и ее составляющих.

4.5. Внутренняя среда образовательной организации

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себя тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации, если отсутствует эффективный механизм ее функционирования. Можно привести достаточно примеров закрытия школ и детских садов по сугубо внутренним причинам.

Анализ внутренней среды образовательной организации является второй частью SWOT- анализа, связанной с выявлением, изучением сильных и слабых сторон деятельности организации. Скрытые сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна расширять и укреплять. Слабые стороны должны быть предметом пристального внимания со стороны руководства. Оно должно делать все возможное, чтобы избавиться от наибольшего числа слабых сторон.

Цель внутреннего анализа — оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон.

Принципы внутреннего анализа.

1. Системность – означает рассмотрение организации, как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений).

2. Комплексность – предполагает анализ всех составляющих частей организации. 3. Сопоставимость – требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм.

4. Уникальность или специфические цели предприятия.

Факторы внутренней среды:

1. Организация управления: - организационная структура; - престиж и имидж школы:

- организация системы коммуникаций;
- общая для организации система контроля (эффективность и использование);
- организационный климат;
- организационная культура;
- использование техники при принятии решений;
- квалификации педагогов;
- способности и интересы администрации образовательного учреждения;
- система стратегического планирования.

2. Учебно-воспитательный процесс:

- стоимость и его доступность;
- отношения с заказчиками образовательных услуг;
- система контроля;
- степень вертикальной интеграции;
- проектирование, составление графика работы;
- сравнительные по отношению к конкурентам показатели качества обучения и

воспитания;

- исследования и разработки;
- инновации;

3. Маркетинг:

- образовательные услуги предоставляемые организацией;
- возможность собирать необходимую информацию о конкуренции на рынке образовательных услуг;
- потенциал расширения образовательных услуг;
- знание потребностей заказчиков образовательных услуг;
- имидж;
- репутация и качество образовательных услуг;
- результативность и эффективность образовательных услуг и их реклама;
- процедуры установления обратной связи с заказчиками образовательных услуг;

4. Финансы:

- отношение к налогам;
- отношение к инвесторам, акционерам,
- возможность и использование альтернативных фирменных стратегий;
- мораль и квалификация сотрудников;

- использование стимулов для мотивирования выполнения работы;
- текучесть кадров;
- особенная квалификация сотрудников, опыт.

Вывод: основная задача стратегического управления в организации – обеспечить такое взаимодействие организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и давало бы возможность выживать в долгосрочной перспективе.

4.6. Школа и заинтересованные группы

Школа не может взаимодействовать с виртуальными безличными силами типа «общество», «социум», «общественность». Для того, чтобы школа получила от социума «все, что положено» и извлекла из взаимодействия с социальной средой максимальную пользу, ей нужно идентифицировать и сформировать важнейшие ролевые группы социальных субъектов, с которыми она собирается активно контактировать. Ролевыми мы называем их потому, что роли, о которых идет речь, в конкретных ситуациях могут выполняться разными реальными группами и людьми.

В общем менеджменте используется несколько терминов, описывающих внешних представителей групп социальной организации.

При этом имеется в виду то, что **данные группы и их представители имеют или потенциально могут иметь определенные интересы, связанные с деятельностью школы.** Это не то же самое, что **группы, заинтересованные в оказании помощи и поддержки школе,** хотя превращение первых во вторые не только желательно для школы, но и вполне возможно при определенных усилиях.

К числу ролевых групп относятся, в частности: Учредители, Клиенты и Благополучатели, Заказчики, Потребители услуг (Пользователи), Законодатели, Представители власти, Создатели общественного мнения, Производители и Поставщики ресурсов, Помощники, Партнеры, Конкуренты.

При этом многие реальные субъекты социума могут входить одновременно в несколько ролевых групп, выполняя ряд социально значимых ролей. Например, рассмотрим ролевые позиции Учредителей.

Например, что согласно статье 11 Закона РМ «Об образовании», учредителями образовательных учреждений могут быть: органы государственной власти и местного самоуправления; отечественные и иностранные организации всех форм собственности, их объединения (ассоциации и союзы); отечественные и иностранные общественные и частные фонды; общественные и религиозные организации (объединения),

зарегистрированные на территории РМ; граждане РМ и иностранные граждане. Известно, что Учредители наделены широкими правами, и многие действия могут осуществляться школьными сообществами и администрацией школ только с их согласия. В связи с этим Учредители выступают в роли Законодателей, Представителей власти, основных Заказчиков.

Соответственно и школа, вступая во взаимодействие с разными ролевыми группами, играет разные роли: по отношению к Клиентам и Заказчикам она выступает как Исполнитель, Производитель образовательных услуг; по отношению к Поставщикам ресурсов — как Заказчик, по отношению к потенциальным работникам — как Работодатель.

При разработке основных направлений развития образовательного учреждения бывает очень полезно рассмотреть школу и тех, кто с ней связан или может быть в ней заинтересован, с разных сторон и оценить уже существующие и (или) возможные взаимосвязи и отношения. В результате у руководителей общеобразовательного учреждения могут появиться новые объекты развития: освоение школой новых ролей, установление необходимых связей и изменение их характера и глубины.

4.7. Социальный заказ и заказчики на образование

Центральным понятием при рассмотрении внешней среды школы и образовательных отношений в обществе является понятие о социальном заказе на образование.

Под социальным заказом на образование следует понимать всю совокупность образовательных (и сопутствующих им) потребностей, запросов, ожиданий, требований, которые предъявляются или могут быть предъявлены системе образования, школе любыми социальными субъектами в самых различных формах и с самой разной степенью требовательности.

Особенности данного процесса:

- У подавляющего большинства участников общественной жизни есть **образовательные потребности и интересы**, так как без образования и развития личности выживание в современном мире, не говоря уже о жизненном успехе, весьма проблематично. В социальный заказ входят **все** эти очень разные образовательные потребности, в том числе — неосознанные самими потребителями, такие, которые они сами пока затрудняются сформулировать.

- В социальный заказ входят потребности, интересы, ожидания государства, его ведомств и органов (**государственный заказ**), общества с его гражданскими, общественными объединениями (**общественный заказ**) и отдельных индивидов (**индивидуальный заказ**).

Поскольку в рамках социального заказа представлены потребности разных составляющих общества, **неизбежно будут возникать разногласия и противоречия по поводу главных и основных образовательных потребностей и путей их удовлетворения**, что требует от общества, государства и школы серьезной и взвешенной совместной работы с социальным заказом.

- Социальный заказ и его принятие к исполнению школой должны быть, с одной стороны, **предметом законодательного регулирования**, а с другой, — **предметом нормального цивилизованного общественного диалога между заказчиками и исполнителями услуг**. Было бы не верно игнорировать заказ, который «не озвучен» из-за незрелости заказчика, но также неправильно было бы подчинить общее образование выполнению заказов только тех социальных субъектов и заинтересованных групп, которые либо готовы лучше оплатить свой заказ, либо просто громко и резко заявляют о нем со всех трибун. Зная, что очень часто заказчики не могут сформулировать свой запрос к школе, общество и школа должны подумать о том, как помочь им осознать свои образовательные потребности и корректно предъявить их.

- Необходимо иметь в виду опасность нацеливания школы только на сиюминутный, актуальный, часто конъюнктурный, социальный заказ, предъявляемый, конечно, из самых лучших побуждений. Недальновидность такого суперпрагматичного подхода уже проявилась в нашей республике в перепроизводстве в целом ряде регионов менеджеров, экономистов, юристов. Выходом из положения может быть опять-таки постоянный общественный диалог о содержании образования, образовательном стандарте, а также обязательное принятие в расчет при выборе образовательной политики потребностей конкретной территории, задач сохранения, воспроизводства-и развития культуры республики Молдова, а также передового мирового уровня и ведущих тенденций развития образования, в мире.

- Конкретная школа включается в процесс работы с социальным заказом не с нуля. Школа имеет базисный учебный план, стандарты (или примерные требования), куррикулумы и учебники, в которых уже воплощено некоторое видение и образовательных потребностей, и путей их удовлетворения. Это не освобождает школу, ее педагогический коллектив от **изучения потребностей других заказчиков**: учащихся, родителей, учителей, Иногда пишут, что школа сегодня **сама формирует свой социальный заказ**. Это, конечно, не совсем так. Верно то, что изучив тот **исходный заказ**, который есть, и прогнозируя тот, который может быть завтра, школа формулирует свое понимание этого заказа. Это понимание школа должна соотнести со стандартом, своими возможностями, ресурсами, если необходимо — вступить в диалог, переговоры с заказчиками, и уже на этой основе, получив

«добро» от Учредителей, сформулировать заказ, принимаемый к исполнению и превратить его в образовательную программу школы. Если такой подход все еще слабо реализуется сегодня, то в любом случае он должен быть осуществлен завтра.

Значимость для школы **чуткого отношения к образовательным потребностям**, адресуемым ей, порождает особое внимание к такой ролевой группе, как заказчики школы. Роль заказчика в сфере общего образования как отрасли общественных услуг, конечно, сильно отличается от обычных, коммерческих услуг, где заказчик, естественно, прямо оплачивает свой заказ: в сфере образования роль Заказчика не всегда и не обязательно совпадает с ролью Инвестора (если не считать определенной доли вклада налогоплательщика в бюджет образования). В тоже время вполне разумно желание каким-то образом заинтересовать заказчика в судьбах школы и искать законные формы вовлечения субъектов заказа на образование в партнерские отношения со школой.

Если до реформы у советской школы был, по сути дела, один, причем монопольный заказчик — государство, то сегодня ситуация существенно изменилась: **количество заказчиков** заметно возросло и продолжает увеличиваться, быстро меняется и **характер «заказа» и форма его предъявления**.

Основные заказчики школы

Во-первых, это государство и его образовательные ведомства, которые формируют общие принципы образовательной политики, регистрируют, лицензируют, аттестовывают и аккредитовывают образовательные учреждения, устанавливают государственные образовательные стандарты, контролируют школу и т.д. Подчеркнем, что государство — это такой источник социального заказа, к мнению которого школа должна прислушиваться по Закону, в обязательном порядке.

Во-вторых, это родители школьников, чье влияние на ситуацию в школе в последнее время заметно возрастает. И если одни родители по-прежнему хотят выполнения школой роли «камеры хранения» для детей, другие (прежде всего, представители интеллигенции и части предпринимательских кругов) уже вполне осознали ценность современного образования и предъявляют школам весьма дифференцированные и высокие требования (не всегда реальные для данной ситуации и школы). Можно предположить, что улучшение в перспективе социально-экономической ситуации в стране непременно приведет к дальнейшему росту и усложнению таких требований. Следовательно, школе необходимо научиться работать в более тесном контакте и взаимопонимании с таким Заказчиком, оказывать влияние на развитие образовательных потребностей.

В-третьих, это сами учащиеся по мере того, как они становятся субъектами образования, осмысленно относятся к нему. Школа не может не учитывать представления о

«хорошем образовании» и «хорошей школе», которые формируются у детей уже довольно рано. Детей помимо результатов образования «на выходе», часто (а иногда и прежде всего) волнует их самочувствие в школе, характер образовательного процесса и среды, система отношений в школьном сообществе. Здесь они выступают как весьма заинтересованная сторона.

В силу возраста и ограниченного жизненного опыта эти заказчики школы не всегда в состоянии осмысленно предъявить свои потребности. За младших школьников, да и подростков, это обычно готовы сделать родители, причем на определенных этапах нередки конфликты между родителями и детьми-школьниками по поводу разного понимания ими ценностей и смысла школьного образования. Позиция взрослых (в том числе — и педагогов), если она строится по принципу: «Мы, взрослые, всегда лучше знаем, чего хотят дети, чем сами дети!» является источником очень многих негативных явлений, мешает ребенку стать субъектом собственного образования.

В социально ориентированных рыночных отношениях учащиеся одновременно выступают и как **главные Клиенты образовательного учреждения**. Школа должна быть нацелена на удовлетворение потребностей своих основных клиентов, которые к тому же проводят в школьной организации значительное количество времени в такой важный период своей жизни, как становление, взросление.

В-четвертых, это представители регионов и местных сообществ, примерии выражающие интересы местного населения, его специфические образовательные потребности. Их заказ бывает связан с регионализацией образования, стремлением строить школу с максимальным учетом местных традиций, задач, решаемых данным регионом. Реальные местные сообщества в Молдове еще только начинают складываться, и школе предстоит внести свой вклад в их становление.

В-пятых, это представители тех учебных заведений, куда могут впоследствии поступить выпускники школы. Эта категория заказчиков, естественно, заинтересована в отборе наиболее подходящего для себя контингента и влияет на работу школы и ее цели, варьируя требования к поступающим на учебу. Несоответствие между требованиями вузов и требованиями школьной программы стало, как известно, серьезной проблемой общегосударственного масштаба.

В-шестых, это представители этнических групп, ставящие вопросы о необходимости большего учета в школах национально-культурных традиций.

В-седьмых, это представители общественных организаций и религиозных конфессий, стремящиеся активно влиять на ситуацию в школе.

В-девятых, это взрослые члены самого школьного сообщества - учителя и

руководители школ, которые призваны осмыслить и сформулировать принимаемый к исполнению суммарный социальный заказ, устранив все противоречия, неопределенности и недосказанности, чье мнение, сочетающее в себе мнение родителей, бабушек и дедушек и профессионалов, также важно.

Наряду с прямыми Заказчиками школы на формирование требований к ней существенно влияют люди и социальные группы, являющиеся **создателями общественного мнения**, например, представители средств массовой информации, литературы и искусства, науки и культуры. Они, может быть, и не требуют от школы конкретных действий, но способны задавать очень важные нравственные ориентиры, побуждать школу и ее прямых заказчиков к самоопределению и социально ответственному выбору.

Руководителям образовательных учреждений, нацеленных на системное развитие школы, важно построить специальную деятельность по мониторингу, постоянному анализу социального заказа и прогнозу его изменений с тем, чтобы за счет обеспечения соответствия номенклатуры и качества предлагаемых услуг реальным потребностям школа могла работать более эффективно, была востребована и конкурентоспособна.

В плане же разговора о школе как открытой системе можно отметить, что социальный заказ выступает как очень важная основа для планирования целей (желаемых результатов) школы и всего того, что можно отнести к «выходам» ее жизнедеятельности.

4.8. Ресурсы необходимые школе для развития

Кроме социального заказа не менее важен вопрос о ресурсах, необходимых для школы, как и любой социальной организации, для эффективного выполнения полученного заказа то есть о том, «что дано». Это особенно актуально в ситуациях, когда школа вынуждена во многом самостоятельно обеспечивать себя ресурсами и прежние цепочки снабжения ими оказываются порванными и неэффективными. Это особенно важно, так как школы республики находятся на самофинансировании.

Наличие, качество, разнообразие и рациональная взаимосвязь ресурсов являются главными условиями жизнедеятельности школы. Развитие школы, как правило, связано с изменениями ее ресурсного обеспечения как внутреннего (идеи, которые рождаются в школьном коллективе, разработанные учителями учебные программы и т.д.), так и внешнего, приходящего в школу извне.

Основные виды ресурсов, которые поступают в образовательное учреждение из внешней среды и состояние которых при определении возможностей и основных направлений развития школы являются обязательными объектами оценки.

Главным ресурсом школы как человеко-ориентированной организации являются люди:

дети (контингент учащихся) и взрослые — кадры, персонал организации (педагогический, вспомогательный, административный).

Роль детей и взрослых в школе отнюдь не сводится к роли ресурсов: дети являются смыслом и основной ценностью школы, педагоги и другие сотрудники школы — также, прежде всего, — люди с определенным профессиональным и личностным потенциалом, а не просто единицы в школьном штатном расписании.

Учитывая, что «поставщиками» учащихся являются родители, школе, заинтересованной в наборе детей, приходится специально заботиться не только о своем оснащении, но и о привлекательном образе школы, о ее имидже, добром имени, репутации.

Поставщиками кадров для школы выступают педагогические и иные учебные заведения.

Школа не может обойтись без здания и соответствующей **инфраструктуры** (коммуникаций, аудиторного фонда и т.д.). Иногда именно бедственное состояние этого ресурса ограничивает развитие школы, и без серьезных вложений в реконструкцию здания, помещений развитие превращается в вяло текущий и малоэффективный процесс. Поэтому в республике активно идет процесс оптимизации.

Являясь учреждением, транслирующим новым поколениям достижения человеческой культуры, школа нуждается в **информационных ресурсах**. Значение информации для школы так велико, что есть смысл разделить потребные ей информационные ресурсы на несколько групп: информация о внешней среде и социальном заказе; информация в форме идей, концепций, теорий — потенциальных оснований работы школы (**концептуальные ресурсы**); информация в форме учебных планов, программ, учебников, пособий, технологических разработок для обучения и воспитания (**программно-методические ресурсы**); прочие информационные ресурсы, необходимые для нормального функционирования и развития школы.

В условиях концептуального, программного и методического плюрализма в современном школьном образовании для школы и ее руководителей становится актуальным выход на контакты с Поставщиками таких ресурсов.

Современное школьное образование и жизнеобеспечение школьного комплекса немислимо без **материально-технических ресурсов**, оборудования, приборов, средств обучения, воспитания, управления. Некоторые из них приходят в школу вместе с научно-технической революцией и способны очень радикально изменить существующие технологии образовательных процессов. Поставка, монтаж, обслуживание и ремонт всех необходимых устройств требует от школы расширения связей с разными структурами, занимающимися производством, материально-техническим снабжением, обслуживанием и ремонтом.

Нормативно-правовое обеспечение школы и связанные с ними ресурсы претерпели за

последнее десятилетие существенное изменение, развитие и обновление. Реализация нового механизма создания и регламентации деятельности образовательного учреждения перестроила систему отношений между разными уровнями управления и потребовала нового нормативно-правового обеспечения работы школы и взаимодействий с учредителями и различными новыми службами (лицензирования, аттестации и др.).

Обилие принимаемых решений и издаваемых нормативных документов на разных уровнях управления: федеральном, региональном и местном, регламентирующих деятельность школы, порой их несогласованность ставят в сложное положение руководителя образовательного учреждения и требуют от него не только освоения новых компетентностей, но и налаживания новых механизмов быстрого получения извне нормативных документов, своевременной консультации по их содержанию и «стыковки» с уже имеющимися документами.

Чтобы иметь возможность развиваться, чтобы быть в состоянии приобрести все нужные ресурсы школе необходимы **финансовые средства, деньги.**

В условиях затяжного кризиса бюджетного финансирования школы многие коллективы научились искать и находить **помощников** — спонсоров, благотворителей, меценатов, **включаться в различные социально значимые проекты, конкурсы.** Перспективным способом совместного и взаимовыгодного решения ресурсных проблем является установление **партнерских связей.**

Если школе не удастся так или иначе добыть необходимые ресурсы во внешней среде, она вынуждена будет либо снизить стандарт предлагаемых образовательных услуг, либо начать производить недостающие ресурсы своими силами, что далеко не всегда является лучшим выходом из положения.

Школам, которые хотят в течение длительного времени добиваться высоких образовательных результатов, иметь стабильный контингент учащихся и устойчивый педагогический коллектив, приходится привыкнуть к мысли о необходимости постоянного обновления системы мер по социальной защите детей и взрослых, по созданию лучших, чем у других, условий труда и творчества, более современной и эффективной Материальной базы. В противном случае есть опасность потерять свои сильные позиции.

Внешние ресурсы — это те ресурсы, на которые в отличие от внутренних, создаваемых в школе, сложнее повлиять, что является объективным ограничением для развития школы.

Именно в связи с состоянием ресурсного обеспечения образовательных учреждений все более актуальными для школ становятся следующие идеи:

■ идея о невозможности и бесперспективности замкнутого существования школы, ее закрытости от общества;

- идея о желательности проведения школой и ее системой управления активной внешней политики, поведения школы как системы, сочетающей адаптацию к внешней среде с активным воздействием на нее в интересах школы;
- идея о невозможности построения модели «хорошей», эффективной школы в отрыве от анализа и прогноза внешней среды, социального заказа.

Рассмотрение школы, как открытой системы позволяет увидеть все основные компоненты, присущие любой школе, в их взаимосвязи. От их реального наполнения и взаимодействия зависит качество каждой конкретной школы. Однако есть еще одна характеристика школы, которая хотя и присуща также любой школе, не может быть выделена в отдельный компонент, так как является интегральным системным качеством образовательного учреждения. Речь идет о потенциале школы.

4.9. Использование потенциала школы в стратегическом управлении

Потенциал школы может пониматься, как **совокупность функциональных возможностей школы, то есть увязанных с осуществлением определенных полезных функций и достижением целей школы.**

Это означает, что разговор о потенциале школы и управлении им требует уточнения и формулирования тех социально значимых функций школы, которые бы отражали актуальные требования социума к школе и по отношению к которым школа призвана актуализировать, развернуть и использовать свой потенциал.

Создание и изменение потенциала школы не менее, а порой и более важно, чем достижение тех или иных конкретных целей школы в конкретной ситуации: при **мощном, богатом, разнообразном и мобильном потенциале школа с высокой вероятностью достигнет самых различных целей даже в сложных обстоятельствах.** Общий позитивный потенциал школы способен погасить, нейтрализовать отдельные негативные проявления.

Потенциал как совокупность каких-то возможностей есть в любой школе. Конкретный потенциал школы характеризуется определенным объемом и уровнем (высокий — средний — низкий; большой — малый), а также реально существующими свойствами и характеристиками, которые могут в большей или меньшей степени соответствовать предъявляемым требованиям, определенным составом и структурой, а также состоянием, в котором он находится.

Общий потенциал школы образуется путем соединения потенциалов отдельных коллективных и индивидуальных субъектов. Носителями *индивидуального и группового потенциала* являются конкретные члены и группы школьного сообщества, которые могут весьма по-разному относиться к общим ценностям и целям школы и быть по-разному

заинтересованными в их утверждении и реализации. Поэтому индивидуальные и групповые потенциалы могут действовать как в направлении интеграции, так **и в** направлении дезинтеграции. В качестве носителей потенциала школы выступают не только субъекты школы, но и их совместная деятельность и вся внутренняя среда школы.

Реальному достижению полезных результатов работы школы способствует только **реально функционирующий потенциал школы и его оптимальное использование в конкретных ситуациях.**

Возможности использования имеющегося потенциала школы зависят от **степени вовлеченности в дело** потенциалов отдельных подразделений, работников, учащихся, партнеров школы.

Для того, чтобы потенциал школы и ее субъектов был вовлечен в дело, он должен быть **осознан и актуализирован.**

Актуализация потенциала означает перевод существующих возможностей в актуальное, принципиально готовое к использованию состояние.

Достижение максимально возможных значимых полезных результатов деятельности школы требует наличия не просто потенциала, а оптимального качества потенциала школы.

Развитие потенциала не является самоцелью, оно всегда согласуется с актуальными и перспективными потребностями социума, учащихся, заказчиков школы, подчиняясь логике развития конкретной школы.

Составляющие потенциала школы могут быть выделены по разным основаниям, соответствующим разным конкретным видам функциональных возможностей школы. Их знание и учет позволят субъектам управления анализировать и выявлять наличие или отсутствие конкретных слагаемых потенциала и столь же конкретно решать вопрос о моделировании и наращивании недостающих или слабо развитых возможностей.

Потенциал школы определяется как внутришкольными, так и внешними по отношению к школе факторами. Внешние социальные детерминанты потенциала школы могут делиться на **контролируемые и неконтролируемые самой школой.**

Сознательно управляемой и контролируемой самой школой, потенциал школы обеспечивается активностью субъектов школьного сообщества, протекающей и внутри школы, и за ее пределами, с выходом в социум.

Наряду с потенциалом текущего функционирования, каждая образовательная организация обладает также своеобразной «зоной ближайшего развития собственного потенциала», возможностями самоизменения, саморазвития. Совокупность таких возможностей характеризуется как инновационный потенциал школы.

Потенциал функционирования и инновационный потенциал школы находятся в тесной взаимосвязи и в равной мере требуют внимания со стороны управляющей системы.

Совокупность реальных устремлений и возможностей системы управления оказывать влияние на становление, оптимизацию использования и наращивание основного и инновационного потенциала школы образует *развивающий потенциал внутришкольного управления*.

4.10. Режимы жизнедеятельности школы

На протяжении своего жизненного пути школы не только решают различные задачи в разных социальных ситуациях, но и существуют в разных режимах жизнедеятельности. Режимы жизнедеятельности школы отличаются друг от друга по характеру доминирующих задач и видов деятельности, *по уровню стабильности* школы как организации, по достигаемым результатам.

Режим запуска школы

Он характеризуется невысокой стабильностью школы (члены сообщества только начинают учиться работать вместе, программы и технологии еще не отлажены, организационный порядок только устанавливается) и невысокая результативность, что для этого режима вполне объяснимо и допустимо, если он не затягивается слишком надолго.

Становление школы

Он характеризуется увеличением стабильности, устойчивости работы школы и повышением результативности: в ходе этого режима школа как бы выходит на проектную мощность, начинает работать на том уровне, который имелся в виду при ее организации.

Режим функционирования

В данном режиме школа работает стабильно. Результативность же функционирования школы может быть весьма различной. По логике вещей при высокой и устойчивой результативности школы этот режим может продолжаться долго. Другое дело, если достигаемые результаты перестают удовлетворять и школу, и ее Заказчиков. Тогда школьное сообщество вынуждено думать о переходе на другой **качественный** уровень функционирования (именно **качественный**, так как определенные незначительные усовершенствования в рамках прежнего уровня работы можно наблюдать и в режиме стабильного функционирования школы).

Режим развития или инновационный режим

Для этого режима характерен рост внутренних напряжений в жизни сообщества: уменьшается стабильность существования, связей, отношений, усиливается неопределенность, возникают тревоги и сопротивление нововведениям. И лишь при успешном

преодолении этих трудностей школа может выйти на новый уровень своего развития.

После успешного завершения цикла нововведений и перехода школы в новое качественное состояние она может снова вернуться в режим стабильного функционирования (до нового кризиса собственной результативности и нового витка инноваций).

В принципе процессы функционирования и развития присущи каждой школе и *происходят одновременно*, однако обычно доминирует какой-то один из них, что и дает основания для определения текущего режима жизнедеятельности.

Режим стабильного функционирования важен и необходим потому, что именно он призван обеспечить основные результаты образовательного процесса и школы в целом, поэтому отношение к нему как к чему-то негативному или заведомо отсталому лишено всяких оснований. Плохо относиться можно и нужно только к плохому, застойному и нерезультативному функционированию школы.

Режим стабильного функционирования предполагает взаимосвязанное осуществление основных процессов жизнедеятельности школы: образовательных, обеспечивающих, управленческих, работу всех подсистем и функциональных областей школы в определенных заданных рамках, на определенном качественном уровне, без существенных изменений.

В ходе стабильного функционирования школа не создает существенно нового потенциала, а, скорее, использует ранее созданные возможности, устраняя нежелательные отклонения от намеченной нормы. Другими словами, режим функционирования предполагает устойчивое воспроизведение определенного варианта работы школы.

Режим развития важен и необходим потому, что без него нельзя качественно изменить сложившийся и ставший тормозом характер функционирования, обновить жизнедеятельность и саму школу, привести ситуацию в соответствии с растущими потребностями Времени, Заказчиков школы.

Режим развития предполагает осуществление поиска, разработки, освоения и использования нововведений, которые должны охватить все функционирование школы, школьное сообщество, образовательные, обеспечивающие и управленческие процессы и подсистемы, все функциональные области школьного организма.

4.11. Важные рекомендации для практики внутришкольного управления:

Разные режимы жизнедеятельности школы - это и два разных, существенно отличающихся друг от друга объекта внутришкольного управления (в центре внимания при функционировании — образовательный процесс, а при развитии — инновационный). Развивающаяся школа (в отличие от школы, живущей в стабильном режиме) ориентируется

на завтрашний социальный заказ, требует *качественно иных* ресурсов, стремится к новым, существенно более высоким результатам и показателям эффективности, опирается на другие духовные основания, по-другому строит содержание, технологию и организацию образовательного процесса, требует более совершенной работы обеспечивающих служб и системы управления.

- При управлении разными режимами жизнедеятельности школы решаются различные управленческие задачи и проблемы.
- Система внутришкольного управления, особенно при переходе в режим развития, призвана обеспечивать эффективное управление как функционированием школы, так и инновациями, что требует выделения в этой системе специализированных функций, технологий управления, организационных структур. Выбор рационального сочетания между поддержанием функционирования и осуществлением инноваций, сохранение стабильности в процессе развития является одной из сложнейших управленческих задач, требует высокого развития управленческого искусства - это «высший пилотаж» управления.

4.12. Анализ внешней и внутренней среды организации на основе SWOT – анализа

Анализ внешней и внутренней среды организации иначе называют анализом среды организации (метод), позволяющим выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильные и слабые стороны ее внутренней среды.

SWOT-анализ – это аббревиатура английских понятий (strengths – сила, weaknesses – слабость, opportunities – возможности and threats – угрозы). Он представляет собой анализ сильных и слабых сторон организации, оценку ее возможностей и потенциальных угроз.

Сильные стороны – это внутренние факторы, которые могут способствовать эффективной работе организации (например, хорошо подготовленный педагогический коллектив, отлаженный учебно-воспитательный процесс, высококачественные образовательные услуги).

Сильные стороны организации важны, поскольку они могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкретного преимущества. При недостаточности сильных сторон можно формировать успешную стратегию, если руководство организации создает базу, на которой эта стратегия могла бы основываться. Слабые стороны – это внутренние факторы, которые могут воспрепятствовать эффективной работе организации. Слабость - это отсутствие чего-то важного для функционирования или то, что ей не удается (в сравнении с другими), ставящее ее в неблагоприятные условия.

Слабая стратегия должна быть направлена на устранение сторон, которые делают образовательное учреждение уязвимым, мешают или не дают ему использовать привлекательные возможности.

Принцип прироста: организованная стратегия должна точно учитывать сильные и слабые стороны организации и ее возможности. Возможности – это внешние факторы, которые благоприятствуют развитию организации, например, появление спонсоров, соответствие с законодательством, наличие образовательных запросов родителей, процесс реорганизации у конкурента.

Главным достоинством образовательной организации является то, что она делает довольно хорошо по сравнению с конкурентами. Это может быть педагогическое мастерство педагогов, обеспечивающее качество обучения; ноу-хау в учебно-воспитательном процессе и др.

Угрозы – это внешние факторы, которые, вероятнее всего, будут причинами неблагоприятных условий для работы организации. Например, уменьшение количества учеников, поступающих в первый класс; ввод на образовательный рынок новых образовательных услуг конкурентов; старение кадров и нехватка необходимых квалификаций.

Идея SWOT-анализа заключается в следующем:

- а) изучение потенциала организации с целью превращения ее слабых сторон в сильные стороны и угроз в возможности;
- б) развитие сильных сторон организации в соответствии с ее ограниченными возможностями.

Этапы SWOT-анализа

На первом этапе изучаются сильные стороны организации - ее конкурентные преимущества в следующих областях:

- востребованность образовательных услуг;
- цена образовательных услуг;
- прогрессивность технологии;
- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов;
- системы маркетинга и менеджмента;
- сила конкуренции и др.

На втором этапе изучаются слабые стороны организации. Этап начинается с анализа конкурентоспособности образовательных услуг по сравнению с конкурентами. Строится

дерево показателей конкурентоспособности образовательных услуг. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам организации.

На третьем этапе изучаются факторы макросреды организации (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз организации.

На четвертом этапе изучаются стратегические и тактические возможности организации, необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабых и умножения сильных сторон.

На пятом этапе SWOT-анализа согласуются силы с возможностями формирования отдельных стратегий организации.

Таблица 4.1.

Перечень всех характеристик SWOT-анализа

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внешние возможности фирмы
<ul style="list-style-type: none"> - полная компетентность в ключевых ресурсах; - адекватность в финансовых ресурсах; - внешнее впечатление заказчиков образовательных услуг; - хорошо проработанная стратегия; - умение избежать (хотя бы частично) сильного давления со стороны конкурентов; - используемые технологии; - опыт в разработке новых образовательных технологий; - большой опыт; - превосходные технологические навыки и другое. 	<ul style="list-style-type: none"> - способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки образовательных услуг; - расширение ассортимента образовательных услуг; - способность использовать ноу-хау в учебно-воспитательном процессе; - вертикальная интеграция; - потенциальные внутренние слабые стороны;
Потенциальные внутренние слабые стороны	Потенциальные внешние угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие четкого стратегического направления развития; - устаревшая материально-техническая база; - недостаток управленческого таланта и умения администрации образовательного учреждения; - отсутствие определенных способностей и навыков менеджера в ключевых областях деятельности; - внутренние проблемы образовательного 	<ul style="list-style-type: none"> - выход на образовательный рынок конкурентов с более широким ассортиментом образовательных услуг; - растущая требовательность заказчиков образовательных услуг; - изменение потребностей заказчиков образовательных услуг; - неблагоприятные демографические изменения и другое.

учреждения в области внедрения инноваций; - слишком узкий ассортимент образовательных услуг; - недостаточный имидж на рынке образовательных услуг; - неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности, - недостаток денег на финансирование; - отсутствие необходимых изменений в стратегии;	
---	--

Для установления связей в процессе анализа составляется матрица SWOT (смотреть таблицу «Матрица SWOT»).

Матрица SWOT

Внутренняя среда организации	Внешняя среда	
Сильные стороны	Возможности	Угрозы
	Угрозы	(сила и угрозы)
Слабые стороны	(слабость и возможность)	(слабость и угрозы)

В первом столбце данной матрицы выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны). В эти разделы заносятся выявленные на предыдущем этапе анализа сильные и слабые стороны организации.

Соответственно в верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вписываются все выявленные возможности и угрозы. В каждом из этих полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Так например, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Важно, чтобы стратегия предполагала использование силы организации для устранения угроз. Организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабости и предотвращать нависшую над ней угрозу.

Для успешного применения метода SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить, насколько

важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из направленных угроз и возможностей.

Пример SWOT-анализа состояния образовательной системы лицея

Сильные стороны лицея

- Положительная динамика показателей успешности обучения лицеистов за последние 4 года (качество обучения выросло с 58% до 65%; количество отличников — с 48 до 92 человек).
- Разнообразие вариативной части учебного плана.
- Результативное использование технологий развития критического мышления и др., способствующих интеллектуальному развитию лицеистов.
- Сложившаяся система работы с одаренными детьми.
- Укомплектованность библиотеки периодическими изданиями научно-популярного, методического характера.
- Достаточная материально-техническая база, в т.ч. мультимедийная.
- Результативная система дополнительного образования.
- Высокая квалификация педагогов (80% имеют высшую и первую квалификационную категорию).
- Положительный опыт участия педагогов и ОУ в конкурсах профессионального мастерства (43% учителей — победители и лауреаты конкурсов городского, районного, республиканского уровней).
- Разработана и апробирована педагогическая модель формирования ценностных ориентаций школьников в конкретных территориальных условиях. В ходе ее реализации повысились показатели сформированности ценностных ориентаций у 45% учащихся.
- В лицее действуют определенные традиции самоуправления (Совет лицея, Управляющий совет, родительский комитет).
- Разработаны и действуют программы: «Протяни руку другу!»; «Я — гражданин Молдовы».
- Существуют внутрилицейские традиции.
- Действует Музей истории лицея.
- Имеется опыт вовлечения родителей в воспитательно-образовательный процесс.
- Действует спортивно-оздоровительный центр.
- Работа спортивных секций, туристического клуба «Меридиан».
- Третий час физической культуры с выбором учеником вида деятельности (плавание, танцы, художественная гимнастика, хореография).

- Динамические паузы в расписании занятий начальных классов.
- Система профилактических мероприятий (кварцевание, ароматерапия и др.).
- Традиционные Дни и Недели здоровья лицея.
- Ежегодные спортивные соревнования в лицее.
- Система экологического воспитания учащихся.
- Мониторинг сформированности здорового образа жизни лицеистов.
- Положительный опыт использования здоровьесберегающих технологий в образовательном процессе некоторых классов лицея.
- Система психологического сопровождения предпрофильной подготовки и профильного обучения.
- Хорошая материально-техническая база.

Слабые стороны лицея:

- У большей части учащихся, отдельных педагогов приоритет отметки, а не знаний.
- Отсутствие: - должной профессиональной подготовки у педагогов лицея для реализации компетентностного подхода в образовательном процессе; - системной работы по развитию интеллектуальных способностей учащихся с низкими стартовыми возможностями; - необходимых условий (материально-техническое оснащение, подготовка педагогов и пр.) для полномасштабного внедрения информационно-коммуникационных технологий в процесс преподавания обязательных предметов учебного плана лицея.
- Недостаточно высокая инициативность, активность, самостоятельность и ответственность (эффективность) деятельности органов общественного управления лицея.
- Низкая правовая культура лидеров общественных организаций — участников воспитательно-образовательного процесса лицея.
- Не продлен договор с городским бассейном о проведении уроков плавания.
- Недостаточно высокий уровень мотивации лицеистов к занятиям физической культурой.
 - Часть куррикулумов, вариативной части учебного плана, обеспечивающей двигательную активность учащихся (третий час физической культуры), и спортивных секций не рецензированы.
- Здоровье сберегающие технологии не используются в полном объеме на учебных занятиях.
- Недостаточная информированность потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг о преимуществах профильного обучения в лицее.

Предупреждающие, компенсирующие действия

- Проектирование научно-методической работы лицея, направленной на повышение квалификации педагогов по указанным вопросам (реализация компетентного подхода, внедрение ИКТ, формирование у обучающихся мотивации познания, работа с учащимися различных стартовых возможностей).

- Планирование и реализация программы информатизации воспитательно-образовательного процесса лицея.

- Разработка и реализация программы эффективного взаимодействия лицея с органами общественного управления.

- Продлить договор с городским бассейном о проведении уроков плавания.

- Спортивно-оздоровительному центру организовать деятельность по повышению мотивации лицеистов к занятиям физической культурой.

- Рецензировать рабочие программы вариативной части учебного плана, обеспечивающей двигательную активность учащихся, и спортивных секций.

- Разработать и реализовать в лицее специальную программу, направленную на полноценное внедрение здоровьесберегающих технологий на учебных занятиях.

Возможности лицея:

- Высокий спрос потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг на повышение компьютерной грамотности учащихся (95%).

- Система городских и республиканских олимпиад, конкурсов, конференций различной направленности для всех категорий учащихся.

- Развитая муниципальная, республиканская система дополнительного педагогического образования.

- Около трети родителей учащихся желают оказывать влияние на воспитательно-образовательный процесс лицея.

- Наличие детских и юношеских организаций муниципального и республиканского уровней.

- Действие муниципальной программы «Лидер».

- Возможность участия родителей в Интернет-собраниях лицейского уровня.

- Заинтересованность потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг лицея в сохранении и укреплении здоровья учащихся.

- Развитая муниципальная система спортивно-оздоровительных мероприятий.

- Предоставление шефским предприятием спортивно-оздоровительного центра для нужд лицея.

- Наличие в городе специалиста по профориентационной работе.
- Востребованность профильного обучения у реальных и потенциальных потребителей образовательных услуг лица.
- Наличие широкой сети муниципальных и республиканских услуг дополнительного педагогического образования по вопросам подготовки к сдаче Бакалуреата.

Угрозы:

- Недостаточная востребованность у потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг высокого уровня содержания образования, требующего повышенной работоспособности, заинтересованности родителей и учащихся (возможны варианты недостаточного набора учащихся, прежде всего, в 1-е и 10-е классы).
- Удаленность территории лица от культурных и научных центров.
- Относительно низкий культурный уровень социума.
- Отсутствие школы искусств в микрорайоне лица.
- Риск ликвидации центра эстетического воспитания лица с переходом на нормативное подушевое финансирование.
- Отсутствие законодательной ответственности органов общественного управления лица.
- Неблагополучная экологическая ситуация в городе.
- Недостаточно высокий уровень медицинского обслуживания в городе.
- Неблагополучная ситуация в социуме относительно вредных привычек.
- Возможны недостаточно высокие результаты выпускников на Бакалуреате, и как следствие, потеря статуса лица и потенциальных потребителей его образовательных услуг.

Предупреждающие, компенсирующие действия

- Разработка и реализация программы образовательной системы лица.
- Лицензирование центра эстетического воспитания как структурного подразделения лица.
- Разработка локальных актов лица, регламентирующих полномочия и ответственность сторон во взаимодействии лица с общественностью (положения, договоры и пр.).
- Лицензирование спортивно-оздоровительного центра как структурного подразделения лица.
- Дальнейшее осуществление экологического воспитания лицеистов.
- Планомерная подготовка педагогов и учащихся к сдаче Бакалуреата.

Вопросы:

1. Какие методы используются для комплексного анализа среды?

2. Проанализируйте существующие подходы к анализу внешней среды вашей организации.
3. Постройте модель конкурентной среды организации в которой вы работаете.
4. Какие этапы включает SWOT-анализ?
5. Что относится к сильным сторонам организации?
6. Что относится к слабым сторонам организации и что к угрозам?
7. Как можно оценить взаимозависимость факторов внешней и внутренней среды организации в процессе SWOT-анализа?
8. Какие методы используются для управленческого обследования внутренней среды организации?
9. Имеются ли ограничения на использование «сценарного метода»? Ответ обоснуйте.
10. Какие методы конкурентного анализа используют организации для оценки своих позиций?

Задания:

Задание 1. Определите наиболее существенные политические, экономические, социальные, управленческие факторы, влияющие на развитие Вашего образовательного учреждения.

Задание 2. Обращаясь к актуальной ситуации своего образовательного учреждения, определите его сильные и слабые стороны и выпишите их в предложенные ниже графы таблицы. Далее, используя положительные стороны всех факторов анализа внешней среды школы, выберите из них те, которые можно отнести к возможностям, способствующим устранению слабых сторон в развитии школы. Аналогичным образом поработайте с отрицательными сторонами всех факторов внешней среды, определите угрозы, препятствующие развитию сильных сторон школы. Заполните соответствующие графы таблицы.

Возможности	Сильные стороны
Угрозы	Слабые стороны
Внешняя среда	Организация

Задание 3. Обведите кружком букву правильного ответа, аргументируйте его

Первое и самое ответственное решение при стратегическом планировании

1. а) анализ внешней среды
- б) анализ сильных и слабых сторон
- в) анализ альтернатив и выбор стратегии

- г) оценка стратегии
- д) выбор миссии и целей

2. Фактор внешней среды организации

- а) учебно-воспитательный процесс
- б) финансовый
- в) кадровый
- д) успехи организации

3. Факторы внешней среды организации, включающие изменяющиеся общественные ценности, установки, ожидания и нравы

- а) политические
- б) социальные
- в) рыночные
- г) технологические
- д) конкурентные

4. Фактор внешней среды организации, предполагающие постоянный контроль со стороны руководства организации за действиями конкурентов

- а) политические
- б) социальные
- в) рыночные
- г) технологические
- д) конкурентные

5. Аспекты анализа внешней среды организации не включают в себя

- а) воздействия на текущую стратегию
- б) факторы угрозы текущей стратегии
- в) факторы возможностей
- г) анализ причин конфликтов между работниками организации
- д) анализ отношений заказчиков образовательных услуг

6. Разрабатывая программу развития школы, целесообразно:

- определить достоинства и недостатки (сильные и слабые стороны) ее образовательного процесса относительно выполнения миссии;
- оценить обстановку, ближайшее социальное окружение, в котором работает (будет работать) школа; постараться определить, какие возможности есть у школы, и каких угроз ей следует опасаться.

1. По результатам SWOT-анализа разработчики программы развития школы отвечают на главные вопросы:

- какие сильные стороны образовательного процесса школы должны быть усилены еще больше за проектируемый период?
- какие слабые стороны надо преодолеть, компенсировать?
- что нужно сделать для сохранения и усиления внешних возможностей?
- как противостоять внешним угрозам?
- все предыдущие ответы.

Литература основная:

1. Anghelache V. Managementul schimbării educaționale : Principii, politici, strategii. Iași: Inst. European, 2012. 278 p
2. Cangea P. Structura proceselor inovative în instituțiile de învățământ din perspectiva managementului strategic. În: Studia Universitatis. Seria: Științe exacte și economice, 2007, nr. 9, p. 68-74.
3. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Tipografia Centrală, 2004. 335 p.
4. Cristea S. Management strategic în educație. În: Didactica Pro ..., 2015, nr. 1(89), p. 51-56.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. для студентов, обуч. по спец. и направлению «Менеджмент». – Москва: Гардарики, 2000. 294 p.
6. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2012. 320 с.
7. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды. В: Народное образование, 2010, № 9, с. 120-131.
8. Моисеев А. М., Моисеева О. М. Стратегическое управление школой : учебное пособие. Москва: АСОУ, 2006. 159 с.
9. Электронные библиотеки

<http://www.nlr.ru/> - Российская национальная библиотека. Имеется доступ к электронным версиям различных документов.

<http://rsl.ru/> - Российская государственная библиотека

<http://www.azi.md/ru/story/11100> -электронная библиотека в Молдове

Дополнительная литература:

1. SWOT analysis: Jesse Russel — Москва, Книга по Требованию, 2012 г.- 146 с.
2. SWOT-анализ: Джесси Рассел — Москва, Книга по Требованию, 2012 г.- 42 с.

3. Метод SWOT-анализа: его преимущества и недостатки
[http://rusnauka.com/29_NNM_2008/Economics/36103.doc.htm]
4. Молчанова О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. учебник для бакалавриата и магистратуры. Люберцы: Юрайт, 2016. 261 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: «Ростинтер», 2002. - 704с.

ГЛАВА 5. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ШКОЛЫ

Изучив данную главу вы сможете:

- определить для себя роль целеполагания в формировании стратегического плана школы;
- устанавливать взаимосвязи и взаимозависимости различных уровней и областей стратегического целеполагания в образовательном учреждении;
- применять различные способы структурирования стратегических целей;
- формулировать цели в соответствии с принятыми в образовательном менеджменте нормами и требованиями;
- определять внутренний и внешний ресурс, необходимый для реализации стратегического плана;
- разработать план стратегических мероприятий и программу развития образовательного учреждения,
- овладеть методикой «Зеркало прогрессивных преобразований»;
- сформировать для себя критерии эффективности управленческого решения;
- рационально распределять нагрузку среди членов администрации школы.

Ключевые слова:

Стратегическое целеполагание;

Группы целей в стратегическом менеджменте;

Методика «Зеркало прогрессивных преобразований»;

Цели в области системных характеристик школы.

5.1. Стратегическое целеполагание

Цель – это желаемый и заранее определяемый результат, который формулируется после миссии. То есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность учреждения соответствовала его миссии, а с другой – «отсекает» второстепенные цели.

В зависимости от характера и содержания миссии, результатов анализа внешней и внутренней среды школа устанавливает свои собственные цели. Например, если миссией школы является «Подготовка выпускников, отвечающих современным требованиям системы профессионального образования», то стратегическую цель можно сформулировать так «Повышение процента выпускников, подтвердивших правильность выбора профиля поступлением в соответствующие учреждения профессионального образования».

Обязательно нужно помнить, что основные цели должны быть направлены на развитие школы в целом, сориентированы на новые действия, а не только на реакцию по поводу текущих событий.

Для того чтобы определять стратегические (а затем и более частные) цели школы, необходимо:

- понимать, почему так важно ставить цели вообще;
- отличать цели от образа желаемого будущего;
- научиться работать с иерархической системой целей, строить так называемое «дерево целей»;
- строго подходить к формулированию целей для коллектива и согласованию их понимания с педагогами и другими участниками совместной работы.

Какую цель можно считать хорошо сформулированной?

Под хорошо сформулированной целью в рамках школы понимается описание желаемого результата совместной деятельности, заданное таким образом, чтобы:

- всем участникам работы был максимально конкретно, четко и однозначно виден характер и уровень этого результата,
- были названы по возможности точные сроки его получения,
- обозначены допустимые или предельные затраты ресурсов, времени, усилий, которые должны быть при этом затрачены.

Строгому и точному пониманию цели в плане конкретности ожидаемых результатов, их измеримости, указанию временных рамок и ресурсных ограничений больше всего соответствуют именно небольшие, частные, ситуационные цели, которые к тому же могут и должны ставиться в школе применительно к конкретному учащемуся (а не только для всех детей вообще). Но в этом случае возникает вопрос: не приведет ли желание правильно и точно определять частные цели к потере из виду общих, которые намного труднее определить с такой же точностью?

Ответ состоит в следующем. В стратегическом планировании на первом плане должны быть стратегическое видение и ориентиры школы, совокупность стратегических целей, обеспечивающих движение к видению, более точные частные цели и задачи школы. В процессе стратегического планирования всем членам команды и директору важно правильно соотносить наиболее общие представления о желаемом будущем школы и очень конкретные образы желаемого результата, возникающие в ситуации «здесь и теперь».

5.2. Группы целей, их характеристика

Социально и лично значимые образовательные результаты, которые описываются обычно в форме требований к выпускникам школы в виде ключевых компетенций. Для современной школы обеспечение достойного уровня качества образования является главной стратегической целью. К этой же группе относится суммарный выход результата работы школы. В своем стратегическом плане школа может приблизительно указать, например, какой процент учащихся доходит до завершения полного курса школы, какая часть выпускников успешно продолжает обучение в вузе, трудоустраивается 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.

Результаты в области социальных вкладов школы и последствий ее жизнедеятельности для социума также относятся к указанной группе. Очень полезно сформулировать, на какие изменения в жизни ближней среды будет работать школа, какой вклад она внесет в развитие муниципальной или районной образовательной системы и т.д.

Успешное достижение этих целей дает школе доброе имя, репутация, имидж в глазах населения, органов управления образованием, местной администрации. При этом Ваша школа не должна стесняться пропагандировать свой вклад в развитие социума или ждать, пока ее самоотверженный труд заметят со стороны. Современная позиция школы предусматривает активное развитие связей с общественностью, включающих в себя и работу по становлению у населения благоприятного отношения к школе.

Цели, касающиеся качества жизни участников образовательного процесса:

- детей, включая уровень их школьного самочувствия, настроения, мотивации (такие цели связаны с обеспечением комфортности школьной среды, с возможностью доставки детей из отдаленных сёл в школу, с качеством питания в школе, с возможностью занятий спортом и оздоровления и т.д.);
- работников школы – развитие их профессионализма и личностный рост. Это связано с условиями труда учителей, развития его творческой составляющей, с созданием системы стимулирования продуктивной и результативной, в том числе инновационной деятельности и т.д.

Цели в области системных характеристик школы. Качество обучения школьников во многом зависит именно от возможностей, потенциала самой школы, от единства ее подсистем, от ее организационной культуры и уклада жизни и что вкладывать усилия руководителя нужно именно в развитие всего этого.

Важно иметь в виду, что успешное решение стратегических задач возможно только при условии их разумного распределения по времени и наличия необходимого ресурсного и управленческого сопровождения. Шагом в этом направлении является выделение основных этапов реализации стратегии, которое позволяет показать, кто, вместе с кем, что именно, в какие сроки, в какой последовательности и с какими ожидаемыми результатами должен делать менеджер для достижения общих целей школы. Таким образом, стратегия из набора вдохновляющих идей превращается в конкретный перспективный план, который составляет одну из важнейших частей программы развития образовательного учреждения.

Стратегическая цель сама по себе никогда не может быть достигнута, поэтому ее следует представлять в виде системы подцелей, т. е. промежуточных целей, более ближних и краткосрочных. Таким образом, становится ясно, что существуют два уровня целей. Стратегические цели всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения. Краткосрочные цели выступают своего рода средствами для достижения общих стратегических целей. Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им.

Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных стратегических целей. Следовательно, следующим шагом, после определения стратегической цели учреждения, будет определение условий или вех ее достижения. Расчлнить стратегическую цель на подцели, а также раскрыть взаимосвязь между целью, задачами и мероприятиями – значит построить «дерево целей».

Последовательное прохождение по «ветвям» этого дерева сверху вниз даёт представление о конкретизации целей деятельности на планируемый период.

Основное отличие цели от намерений и направлений деятельности — это то, что в цели заключен будущий результат. Постановка целей должна всегда сопровождаться разработкой критериев для оценки прогресса в достижении этих целей.

Для того чтобы менеджер мог повысить надежность необходимых действий для реализации целей, можно воспользоваться вспомогательными таблицами «Внутренние условия» и «Внешние условия» (Планирование деятельности профессионального образовательного учреждения / Под ред. Е.В. Васиной. – СПб., 2003.), позволяющие уточнить их состояние:

Внутренние условия:

Цели	Норм. правовые	Кадровые	Матер. Технич.	Организа- ционные	Научно- методические	Мотиваци- онные	Финансовые

Внешние условия (работа с социальными партнерами)

цели	Администр. Города (района)	Центры занятости	Общеобразоват. учреждения	Учреждения профессионал. образования	Учреждения высшего профессионального образования

При заполнении таблиц необходимо определить альтернативные варианты решений, произвести их последующую оценку и выбрать оптимальное решение.

Например, ставится цель, связанная с обучением учителей. Перечислим возможные пути достижения этой цели. Вы можете:

- отправить их на курсы во внешнее образовательное учреждение (методический центр, институт повышения квалификации и т. д.), где они смогут обучаться поодиночке или группами;
- пройти эти курсы сами и после их прохождения провести для персонала серию семинаров;
- пригласить специалистов по данному вопросу для организации обучения на базе учреждения;
- поощрить своих подчиненных к самостоятельному поиску решения данной проблемы.

Вы можете предложить и другие варианты.

Для этого могут быть использованы различные методики, одна из них -

«Зеркало прогрессивных преобразований» – представлена в следующем учебном элементе. После выбора оптимального пути достижения цели, принимается соответствующее управленческое решение и переходят к разработке стратегического плана. Для создания плана стратегических мероприятий целесообразно использовать различные матричные таблицы. Например, такую:

План стратегических мероприятий

Цели	Мероприятия подцели	Сроки проведения			Ответственный	Ресурсная база
1	2	3			4	5

После занесения всех основных мероприятий в таблицу, они согласовываются по времени. При этом графу 3 целесообразно разбить на периоды (этапы). Лучше, если это будут учебные годы. При этом, если выполнение какого-то мероприятия (достижение цели) рассчитано на несколько лет, то в этой графе ставится процент реализации этого мероприятия в предполагаемый период. Немаловажным на этой стадии заполнения таблицы является установление очередности действий.

Основное, что необходимо выяснить – какие дела не могут начаться до завершения других, именно это будет основным фактором, от которого зависит очередность действий. Некоторые действия предпочтительно выполнять параллельно. Наконец, определенные действия можно осуществлять в любое время, главное – найти наиболее подходящие промежутки между другими действиями. Например, создание учебно-материальной базы и разработка учебно-программной документации могут идти параллельно, а вот разработка методического обеспечения – после того, как учебно-программная документация будет готова.

Таким образом, управление целями означает:

- грамотно и содержательно формулировать цели образования на основе объективного исследования и фиксации тенденции и реального состояния дел (уровень образовательного проектирования).
- Понимать и доносить смысл целей людям, которые их будут реализовывать (концептуальный уровень),
- Провозглашать целеценностной уровень образования в форме принципов образовательной политики и т.д.
- Рефлектировать изменение ситуаций в образовании, фиксировать проблемный уровень изменений.
- Определять пути, методы, средства, ресурсы и способы достижения стратегических целей (уровень образовательного программирования).

Задания:

Задание 1. Используйте алгоритм методики «Зеркало прогрессивных преобразований» на примере конкретной проблемы вашей школы:

1 шаг. Сформулируйте одну конкретную проблему вашей школы и запишите ее.

2 шаг: Выявите и запишите основные причины ее возникновения (причины формулируются со слов «не» и «нет»). 1 и 2 шага представляют ситуацию «минус». Далее ее надо перевести в ситуацию «плюс».

3 шаг: Проблема переформулируется в цель.

4 шаг: Причины становятся задачами.

5 шаг: Для каждой задачи определяется комплекс мероприятий – шагов по ее решению, для каждого шага назначаются ответственные, которые подбирают команду для реализации мероприятий.

6 шаг: Ответственные определяют необходимые материальные ресурсы и время для выполнения мероприятий.

7 шаг: Для каждого блока задач с мероприятиями определяется конкретный продукт и критерии эффективности решения задачи.

Задание 2.

Представьте себе, что вы, в вашем образовательном учреждении приняв управленческое решение сталкиваетесь с необходимостью распределения поручений между членами администрации школы. Часть обязанностей Вы уже распределили, работая по методике «Зеркало прогрессивных преобразований».

Для того чтобы рационально распределить ответственность и нагрузки членов администрации, попробуйте воспользоваться «Таблицей распределения ролей в команде».

Задание 3

Представьте, что в Вашей школе разрабатывается инновационный проект, направленный на совершенствование обучения учащихся. В ходе работы над ним целесообразно осуществить изменения в способах контроля и оценки результатов.

Определите состав действий, обеспечивающих необходимые изменения на уровне этих компонентов.

Составьте таблицу «задачи- действия»:

Задачи изменений	Состав действий

Помните, что одни действия могут выполняться только последовательно друг за другом, а другие – параллельно.

Постарайтесь добиться равномерной загруженности исполнителей. Обеспечьте рациональное распределение и координирование всех предусматриваемых действий во времени. Для этого можно использовать любые сетевые графики или диаграммы.

Литература основная:

1. Cangea P. Managementul strategic în cadrul educațional. Chișinău: CEP USM, 2004. 132 p.

2. Cangea P. Structura proceselor inovatoare în instituțiile de învățământ din perspectiva managementului strategic. În: Studia Universitatis. Seria: Științe exacte și economice, 2007, nr. 9, p. 68-74.
 3. Cotoman T. Eficientizarea managementului strategic prin elaborarea și implementarea proiectelor educaționale. În: Didactica Pro ..., 2017, nr. 5-6(105-106), p. 48-50.
 4. Cristea S. Management strategic în educație. În: Didactica Pro ..., 2015, nr. 1(89), p. 51-56.
 5. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник. Москва: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 396 с.
 6. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. для студентов, обуч. по спец. и направлению «Менеджмент». – Москва: Гардарики, 2000. 294 р.
 7. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум. Люберцы: Юрайт, 2015. 375 с.
 8. Князев, Е. А. Стратегический менеджмент для университетов. В: Высшее образование сегодня, 2004, № 1, с. 2-7.
 9. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2012. 320 с.
10. Электронные библиотеки
- <http://www.nlr.ru/> - Российская национальная библиотека. Имеется доступ к электронным версиям различных документов.
- <http://rsl.ru/> - Российская государственная библиотека
- <http://www.azi.md/ru/story/11100> -электронная библиотека в Молдове

Дополнительная литература

1. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник. Москва: Финпресс, 2004. 285 с.
2. Моисеев А. М., Моисеева О. М. Стратегическое управление школой: учебное пособие. Москва: АСОУ, 2006. 159 с.
3. Патрахина Т. Н. Менеджмент в образовании: Учебное пособие. Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2014. 123 с.
4. Петрова С. Б. Стратегическое управление в негосударственном вузе. В: Высшее образование сегодня, 2007, № 3, с. 40-41.
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва: Вильямс, 2013. 928 с.

ГЛАВА 6. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ КАК ФОРМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРЕХОДА К НОВОМУ КАЧЕСТВУ

В процессе изучения данной главы вы узнаете:

- Что представляет собой программа развития образовательного учреждения, актуальность её разработки на современном этапе;
- Познакомитесь с основными характеристиками и критериями разработки программы развития школы;
- Ознакомитесь со стратегией перехода школы от достигнутого состояния к желаемому будущему;
- Отличие программы развития от других планов работы образовательного учреждения;
- Требования и принципы к составлению программы развития школы;
- Основные этапы разработки программы развития школы и их ожидаемые результаты;
- Как создать эффективную команду для составления плана развития школы?

Ключевые слова:

- Программа развития;
- Стратегическое планирование;
- Стратегические задачи по выработке стратегии и тактики;
- Этапы стратегического планирования программы развития;
- Управляемость программы;
- Команда разработки программы развития школы.

6.1. Разработка программы развития школы как форма стратегического планирования перехода к новому качеству. Основные характеристики программы развития школы.

С развитием стратегического типа управления в образовании связаны изменения, которые происходят во всех управленческих действиях, методах и приемах, формах работы руководителей образовательных учреждений.

Основные характеристики программы развития школы

Программа развития образовательного учреждения — **важнейший стратегический документ образовательного учреждения, переходящего в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу идеологию стратегического, программно-**

целевого управления развитием. При ее разработке всегда предполагается взаимосвязанное решение *трех* крупных задач:

■ **зафиксировать достигнутый уровень жизнедеятельности школы** и тем самым **определить точку отсчета для дальнейших шагов к развитию** (эта задача предусматривает фиксацию и констатацию существующего положения дел, выявление достижений школы и ее конкурентных преимуществ, а также — ключевых проблем достигнутого уровня функционирования в свете завтрашних потребностей и задач);

■ **определить и описать образ желаемого будущего состояния школы**, параметры ее строения и функционирования, соответствующие потребностям, ценностям и возможностям школы и социума (важно иметь в виду: речь идет не о концепции идеальной школы вообще и не о концепции некоторого типа школы, а о концепции будущего состояния именно, конкретной школы);

■ **определить стратегию и тактику перехода от достигнутого состояния школы — к желаемому будущему.**

Недостатки в решении любой из этих задач или отсутствие необходимой связи между их решениями неизбежно приводят к существенным дефектам программы и невозможности ее эффективной реализации.

Сами по себе попытки решения всех трех задач в определенной системе, пусть не всегда и не с первого раза удачные, оказываются весьма полезными для развития управленческого профессионализма организаторов разработки программ и педагогических коллективов. Эти попытки заставляют совершенно по-новому посмотреть на пройденный школой путь, ее нынешнее состояние, ее желаемое будущее и пути, к нему ведущие.

Программа развития представляет собой потенциально мощный и действенный **инструмент, обеспечивающий** гарантированный, своевременный, результативный и экономичный **переход школьного коллектива в новое качественное состояние, и в то же время — инструмент, обеспечивающий управление этим переходом.** Даже очень хорошо разработанная качественная программа позволит достигнуть положительных намеченных результатов только в случае ее полноценной реализации. Поэтому необходимо не допускать превращения программы (как и любого инструмента) в самоцель.

Программу развития школы часто путают с перспективными планами школы, «образовательными программами школ» и «комплексно-целевыми программами», что нацеливает на выяснение сходств и особенно **различий между этими документами, каждый из которых имеет право на существование.**

Программа развития может рассматриваться, как особая разновидность общешкольного плана работы. Если говорить о **сходствах**, то программа развития, как и другие обще-

школьные планы способствует преодолению неопределенности, упорядочению совместной деятельности и в обязательном порядке должна содержать такие составляющие, как:

- *аналитическое* обоснование (хотя для обеспечения стратегического плана развития требуется во многом иная аналитика, точнее — аналитико-прогностическое обоснование, чем в обычном школьном плане);
- **постановку конкретных целей и задач** (хотя требования к целеполаганию в программе развития существенно более высоки, чем в обычном плане);
- **выбор и описание средств достижения целей, планирование важнейших действий, акций, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение цели в установленные сроки, определение последовательности этих действий, ответственных исполнителей** (важно подчеркнуть, что последнее существенно отличает программу развития от концепций развития, которые столь же необходимы, но программой еще не являются).

Поскольку многие программы развития не содержат таких элементов, они заведомо, по определению, не могут признаваться полноценными.

Несмотря на некоторые сходства, программа развития достаточно существенно отличается от традиционного плана работы общеобразовательного учреждения. Эти отличия связаны, прежде всего, со **стратегическим характером программы и со стратегическим подходом к их решению.**

■ Программы развития при всей желательной детализации предполагаемых действий акцентируют внимание именно на наиболее важных, **судьбоносных**, предопределяющих общие направления жизнедеятельности школьного сообщества **вопросах, на решении стратегических задач и на выработке общей стратегии и затем тактики их решения.**

■ Если в традиционном общешкольном плане основное внимание уделяется вопросам обеспечения стабильности текущего функционирования образовательного учреждения, то в программе развития — **осуществлению целенаправленных нововведений, приводящих в качественному изменению школы и ее главных результатов (инновационная направленность программы).**

■ Отличительной чертой программы развития является **прогностичность, направленность на будущее**, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, завтрашнего социального заказа на образование.

■ Программа развития является результатом применения **специальной технологии, связанной с реализацией программно-целевого подхода в управлении**, что определяет ее **структурное отличие** от традиционных общешкольных планов (программа развития

соединяет в себе концепцию будущей школы и ее жизнедеятельности, стратегический план перехода к такой новой школе и более конкретный, точный план реализации избранной стратегии перехода).

■ Каждая школа фактически реализует определенную **образовательную программу**, оказывая учащимся некоторые образовательные услуги. В последние годы чаще по инициативе органов управления образованием многие школы стали разрабатывать образовательные программы школ в виде специальных документов, включая в них обоснование подходов к образованию школьников, описание учебного плана, конкретных учебных и воспитательных программ и т.д.

■ В ряде школ такие программы стали обязательным документом для каждого образовательного учреждения. Их разработка приносит определенную пользу: и педагогическому коллективу, и заказчикам; партнерам школы эти программы дают возможность лучше понять, какую номенклатуру образовательных услуг и какое их качество школа готова предложить в конкретном учебном году; образовательная программа может служить основой для определения (совместно с заказчиками и попечителями школы) финансовых потребностей школы.

■ В образовательных программах, как правило, отражается не инновационная направленность, а основные моменты текущего функционирования и не всей школы, а некоторых ее подсистем, главным образом, — образовательной (образовательные услуги, учебный план на следующий год, существующее на данный момент программно-методическое обеспечение, организация образовательного процесса). Такой подход противоречит сути и назначению программы развития школы. Кроме того, программа развития в отличие от образовательных программ — дело добровольное; решение о необходимости и сроках разработки такой программы принимает сам коллектив школы.

Что касается так называемых «комплексно-целевых программ», то они, как отмечают и сами их идеологи, обычно рассчитаны либо на решение конкретных, болезненных проблем школы, либо на совершенствование каких-то отдельных участков работы школы (например, программа «Кадры» или «Здоровье учащихся»).

Важность таких программ не подлежит сомнению, но совершенно очевидно, что это программы (или целевые проекты) локальных или модульных изменений в школе, а не программа развития школы как целостной системы (кстати, именно поэтому правильнее было бы их называть целевыми комплексными программами, а не наоборот).

Если целевых комплексных программ у школы может быть одновременно несколько, то программа развития как всеобъемлющий, системно охватывающий развитие школы документ существует в единственном числе. Было бы ошибкой предполагать, что программу

развития школы можно составить простым соединением этих частных программ, так как их реализация, как правило, направлена на решение не увязанных между собой проблем, на воплощение разнонаправленных идей.

Это, однако, не отрицает возможности углубленной проработки конкретных направлений развития школы, в том числе — в форме целевых инновационных проектов.

Возможен подход, при котором **действенная часть программы** развития школы состоит из **совокупности взаимосвязанных целевых проектов**.

Проекты отличаются от программ развития меньшей глобальностью и соответственно — большей конкретностью, меньшей трудоемкостью, могут разрабатываться и выполняться относительно небольшими группами (командами) и, что не менее важно, для их разработки и описания существуют специализированные методические инструменты, которые очень полезно освоить школьным инноваторам (эти инструменты будут специально рассмотрены несколько позже).

6.2. Основные требования к программам развития

Знание важнейших свойств, «выходных характеристик» программы развития образовательного учреждения как документа позволяет избежать некоторых недостатков в ходе ее разработки и использовать эти свойства в качестве критериев ее самооценки, внутренней экспертизы. Для удобства пользователей приведем эти свойства вместе со способами их обеспечения в матричной форме.

Требования к программе развития школы и пути их обеспечения

Требования к Программе	Чем они обеспечиваются?
Актуальность Программы, нацеленность на решение ключевых проблем данной школы	Специальным проблемно-ориентированным анализом состояния дел
Прогностичность Программы, ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа	Осуществлением прогнозирования изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего инновационного потенциала школы, последствий планируемых нововведений
Напряженность Программы, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов	Оптимизационным мышлением авторов Программы с его нацеленностью на выбор наиболее рационального и экономичного из имеющихся вариантов
Реалистичность и реализуемость Программы, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе -возникающих в процессе выполнения Программы) возможностей	Трезвостью мышления разработчиков, обязательным просчетом всех возможностей, включая финансовые ресурсы, нацеленностью на реализацию Программы, а не на использование ее в качестве декларации или формального

	документа, который «требует начальство»
Системность Программы	Опорой на стратегию системных изменений, системным характером планируемых нововведений
Целеустремленность Программы	Четким выбором областей и центров целеполагания в школе
Стратегичность Программы, движение от общего и концептуального - к конкретике	Отказом от преждевременной детализации программных решений, выработкой стратегий обновления школы
Полнота и целостность Программы	Наличием системного образа школы, отражением в Программе основных частей школы и связей между ними
Проработанность Программы	Подробной и детальной проработкой планируемых нововведений
Ресурсная обеспеченность Программы	Расчетом необходимых ресурсов и планомерными действиями по их получению и использованию
Управляемость Программы	Постоянным управленческим сопровождением разработки и реализации Программы
Контролируемость Программы	Максимально возможной точностью и операциональностью целей, задач, рубежей, ориентиров
Чувствительность Программы к сбоям, гибкость, профилактическая направленность Программы	Введением в Программу промежуточных и контрольных точек для внесения в случае необходимости оперативных корректировок
Открытость Программы	Информированием участников образовательного процесса и социальных партнеров школы, возможностью коррекции действий Программы
Привлекательность Программы	Здоровой амбициозностью целей, ясностью возможных последствий, участием значимых людей, умением руководителей мотивировать подчиненных, прямым стимулированием участия со стороны руководства школы
Интегрирующая, консолидирующая направленность Программы (по отношению к школе и ее социальным партнерам)	Вовлеченностью членов сообщества в разработку Программы, принятием на себя части ответственности за выполнение Программы, интенсификацией общения и коммуникации в коллективе в ходе творческой работы над Программой, отказом от келейности в подготовке документа
Индивидуальность Программы, ее	Нацеленностью на решение специфических (а не

соответствие специфике школы, ее коллектива,	глобальных) проблем школы при максимальном учете и отражении особенностей школы, отказом
авторский характер документа	от практики написания Программ внешними специалистами без участия работников школы
Информативность Программы	Полнотой структуры Программы и содержательностью описания нововведений
Логичность построения, обзорность, понятность для читателя	Четкой логической структурой, наличием оглавления, связок, шрифтовых выделений, языковой культурой, корректностью терминологии
Культура оформления Программы	Вниманием к единству содержания и внешней формы Программы, использованием современных технических средств

6.3. Примерная структура программы развития школы

В Программе развития должны быть представлены:

- краткая аннотация (паспорт) Программы;
- информационная справка об образовательном учреждении;
- блок аналитического и прогностического обоснования Программы.

Содержание аналитико-прогностического блока:

- анализ состояния и прогноз тенденций изменения значимой для школы внешней социальной среды;
- анализ состояния и прогноз тенденций изменения образовательных потребностей, адресуемых школе, социального заказа;
- анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсных возможностей внешней среды школы в свете нового социального заказа;
- анализ и оценка достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ школы за период, предшествующий нынешнему инновационному циклу развития;
- анализ и оценка инновационной обстановки в школе, инновационного потенциала коллектива, потенциальных точек роста;
- первичный прогноз восприятия возможных новшеств в школьном сообществе, возможного сопротивления изменениям;
- проблемно-ориентированный анализ состояния школы, ключевые проблемы школы и их причины.

■ **концепция желаемого будущего состояния школы как системы:**

- система ценностей школы, ее кредо, школьная философия, принципы жизнедеятельности образовательного учреждения, утверждаемые и воплощаемые в жизнь в ходе преобразований;

- описание миссии конкретной школы, ее главных функций по отношению к учащимся и их развитию, по отношению к социуму (в частности, к муниципальной образовательной системе), по отношению к собственному персоналу;
- описание моделей выпускников школы (в связи с созданием в школе ряда траекторий движения в общем образовательном пространстве);
- отнесение школы к тому или иному типу и виду образовательных учреждений, исходя из ее миссии и моделей выпускников;
- концепция новой образовательной системы, включающая характеристику главных свойств, направленности образовательного процесса и среды, подходы к содержанию, технологии, структуре и организации образования в обучении и внеучеб-ной воспитательной работе;
- концепция школьного сообщества, его важнейших свойств и характеристик, социально-психологического климата и организационной культуры в новой школе;
 - концепция ресурсов, необходимых для жизнеобеспечения и функционирования новой школы, и систем ресурсообеспечивающей (финансовой, материально-технической, кадровой, программно-методической, исследовательской, нормотворческой, информационной и др.) деятельности и внешних связей школы; концепция новой управляющей системы школы, включающая характеристику основных свойств управления, его функций (содержания), технологий (логики, методов, средств, инструментов), организационных форм и организационной структуры.

■ **стратегия и тактика перехода (перевода) школы в новое состояние:**

- стратегия перехода, основные направления, этапы, задачи осуществления инноваций и достигаемые рубежи;
- описание конкретных целей школы на первых этапах развития;
- конкретный (тактический и оперативный) план действий по реализации Программы.

■ **приложения.**

Такая структура позволяет обеспечить полноту, целостность, завершенность программы как важнейшего документа школы.

Ошибки, которые могут быть при составлении Программы развития

- ◆ Программа ошибочно полностью отождествляется с концепцией и разрабатывается только как набор идей, а не как документ, содержащий в себе и план работы с присущей ему четкостью, ясностью, конкретностью, определенностью, полнотой и закрепленной за ним

формальной схемой. Отсутствие операционального плана действий по реализации основных направлений развития школы ставит под сомнение саму возможность отнесения созданного документа к программе развития.

◆ Авторы программ, начиная работу со сбора конкретных новшеств, торопятся «прописать» частные нововведения, не разрабатывая сначала общего, стратегического замысла осуществления преобразований в школе. Часто вместо концепции нового состояния школы в программах дается сразу перечень инновационных действий, что полностью нарушает логику программы и решения ее главных задач.

◆ Часто программы не являются прогностичными, в них редко удается сформулировать ожидаемые требования к завтрашней школе, спрогнозировать перспективный социальный заказ на результаты ее деятельности. Иногда вопрос о социальном заказе вообще опускается.

◆ Слабо анализируется влияние на состояние школы дальней и ближней внешней среды, в условиях которой начинается развитие школы как целенаправленный комплексный процесс, а также взаимодействие с основными группами: заказчиками образовательных услуг, поставщиками ресурсов и т.д.

◆ В программах развития нечетко формулируются ключевые проблемы школы, на решение которых будет направлена ее основная деятельность; проблемы слабо структурируются по степени значимости, наблюдается смешение проблем конкретной школы с глобальными проблемами и внешними ограничениями, снять которые самостоятельно школа не в силах. Анализ проблем образовательной подсистемы не доводят до рассмотрения причин этих проблем в обеспечивающей и особенно управляющей подсистемах школы.

◆ Отсутствует логическая связь между идеями новой школы и ее ключевыми проблемами (проблемы — сами по себе, концепция — сама по себе).

◆ Недостаточно определяются сильные стороны школы, которые могут служить «плацдармом» в ходе нововведений. Программы слабо соотносятся с реальным потенциалом школьного сообщества, что приводит либо к нереальности поставленных задач и ориентиров, либо к недостаточной напряженности этих задач.

◆ Медленно преодолевается основной недостаток — неспособность формулировать четкие, операциональные цели перед всеми участками деятельности школы и ее подразделениями.

◆ Отсутствует реальный образ будущего состояния школы и ее функционирования после осуществления задуманных инноваций. Неполнота описания образа новой школы часто связана с тем, что далеко не всегда можно увидеть развернутую характеристику системы ценностей и миссии школы, обоснованный образ выпускника школы. Концепции образовательной системы часто не содержат характеристики общей направленности

образовательного процесса и среды. Концепции ресурсов и системы ресурсообеспечивающей деятельности, а также образ будущей управляющей системы школы вообще не прописываются. Концепции системы управления, если они есть, как правило, подменяются без всяких пояснений изображением схемы организационной структуры управления.

- ◆ Блок стратегии и тактики реализации программы не обеспечивает:
 - ясного представления об этапах и главных направлениях развития школы;
 - ясного образа целей, рубежей, достигаемых в итоге первого шага развития;
- ясности относительно порядка работ, конкретной ответственности за их выполнение, сроков и ресурсов.
- ◆ Разработчики программы не основываются на современном — системном понимании школы как особой разновидности социальной организации, целостной системы. Отсюда программы строятся путем механического «сшивания» слабо связанных между собой фрагментов.
- ◆ Программы часто слабо характеризуют индивидуальность школы, не носят авторского характера. Создается впечатление, что некоторые из них написаны не работниками самой школы, а посторонними для нее специалистами.
- ◆ Наряду с описанием планируемых инноваций в программах развития часто присутствуют «сюжеты», касающиеся текущего функционирования школы, что для программы развития является избыточной информацией.

6.5. Основные этапы разработки программы развития школы и их ожидаемые результаты

№	Название этапа	Ожидаемые результаты этапа
1	ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП	Готовность разработчиков и ресурсов к началу работы над программой
1.1	Принятие решения о необходимости и сроках подготовки программы	Принятие решения, его оформление и доведение до всего коллектива
1.2	Создание и запуск системы управления проектом по разработке программы	Определение ответственности за разработку программы, планирование работы и системы стимулирования и контроля
1.3	Организация рабочих групп по разработке программы, их обучение и обеспечение ресурсами	Готовность разработчиков к действиям
1.4	Подготовка необходимых ресурсов и материалов, создание условий для работы	Готовность условий и ресурсов

1.5	Поиск дополнительных ресурсов, дополнительный инструктаж для сотрудников (в случае необходимости)	Полная готовность к работе
2	ОСНОВНОЙ ЭТАП - ЭТАП РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ КАК ДОКУМЕНТА	Готовность первого варианта программы
2.1	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды школы	Данные анализа и прогноза. Выводы об условиях жизнедеятельности школы и главных влияниях среды на школу в будущем
2.2	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа школе	Данные анализа и прогноза. Выводы об исходном социальном заказе.
2.3	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения в ресурсном обеспечении школы	Данные анализа и прогноза. Соотнесение нового заказа и ресурсных возможностей школы по его выполнению. Выводы о социальном заказе, принимаемом к исполнению
2.4	Описание объективных, "биографических" данных об истории школы и ее современном состоянии	Текст Информационной справки о школе
2.5	Анализ и оценка достижений школы и их причин	Данные анализа и оценки. Вывод о главных достижениях школы за прошлые годы и достоинствах, лежащих в их основе
2.6.	Анализ и оценка инновационной среды и потенциала школы. Прогноз отношения к изменениям со стороны работников школы и ее партнеров	Данные анализа и оценки. Выводы о возможностях развития школы, "точках роста", о силах поддержки изменений в школе и силах сопротивления новому. Действия руководителя школы по расширению сил поддержки нововведений в школе. Расширение базы для успешного развития школы
2.7.	Проблемный анализ состояния дел в школе	Система ключевых проблем школы и их причин в виде упорядоченного перечня
2.8.	Разработка образа желаемого будущего состояния школы и ее результатов	Концепция нового состояния школы как общего желаемого результата инновационных процессов в школе
2.9.	Конкретизация целей ближайшего этапа развития школы	Формулировки целей ближайшего этапа

2.10.	Разработка и описание плана действий по реализации идей программы	Конкретный, контролируемый план действий
2.11.	Сборка и первичное редактирование текста	Конкретный контролируемый план действий
2.12.	Редактирование текста	Первый вариант программы
Этап экспертизы и принятия решений		Принятие решений о переходе к выполнению программы
2.13.	Оценка и первичная корректировка программы	Внесение поправок в первый вариант текста
2.14.	Передача программы на внешнюю экспертизу	Корректировка программы по заключению экспертов
3.3	Информирование коллектива о ходе работы, организация обсуждения и утверждения программы (при необходимости повторяется несколько раз на разных этапах готовности программы)	Согласованное понимание целей программы и работ, которые надо выполнить всеми внутришкольными и внешними участниками работы. Принятие и утверждение программы развития школьным коллективом
3.4	Передача программы развития на согласование и официальную экспертизу (в случае необходимости). Представление и защита программы руководством школы. Принятие решений по программе.	Итоговое решение о программе и переходе к ее выполнению, о и поддержке программы органами управления.

Очень многие погрешности в программах имеют свои источники, прежде всего, на подготовительном этапе работы. Воистину, как сказал один известный менеджер: «Неудача в подготовке — все равно что подготовка к неудаче!».

Рекомендации по проведению первого этапа работы над программой.

Решение о разработке программы развития образовательного учреждения принимается коллективом и администрацией школы и согласуется с учредителями, вышестоящими органами управления. Для практики разработки и реализации программ развития (как и всякой инновационной практики вообще) противопоказано администрирование и действие по приказу сверху без учета желания и готовности школьного коллектива.

При принятии решения о начале разработки программы развития важно учитывать, что *программы этого типа нужны, прежде всего, в ситуациях, характеризующихся:*

- высокой степенью неопределенности и непредсказуемости внешней среды и ее требований к образовательному учреждению (в стабильных ситуациях потребность в развитии и его проектировании существенно ниже);
- недостаточностью и высокой степенью нестабильности ресурсного обеспечения;
- стремлением к достижению высоких, максимально возможных для школы в данных

конкретных обстоятельствах результатов жизнедеятельности (для получения меньшего эффекта можно обойтись и обычным, традиционным планированием работы);

- необходимостью вовлечения в работу всего школьного коллектива и партнеров школы и невозможностью обойтись только усилиями самого руководителя (при отсутствии такой необходимости отдельные изменения могут быть проведены директором школы и не требуют создания общешкольной программы развития);

- осознанием необходимости именно системных преобразований в школе (для осуществления стратегий локальных и модульных изменений в школе разрабатываются другие документы, существенно отличные от программы развития школы).

Широко распространенная среди управленцев точка зрения о том, что программы развития необходимы только тем учреждениям, которые планируют перейти в новый статус, ошибочна: программа развития показана любым коллективам, желающим **качественно изменить** свою деятельность и ее результаты, а это можно сделать и оставаясь в прежнем статусе.

На подготовительном этапе должна быть создана *система управления проектом разработки программы*. Она создается для того, чтобы на всем его протяжении обеспечивать управленческое сопровождение работы: ее планирование, организацию рабочих групп и координацию их взаимодействия и информационных потоков, ресурсное обеспечение, мотивацию и стимулирование авторов программы, их обучение и инструктирование, осуществление лидерства, контроль хода, промежуточных и конечных результатов работы.

Практика показывает, что срывы на первом этапе чаще всего бывают связаны с нечеткостью распределения обязанностей по разработке программы и недостаточностью ресурсов, в частности, информационных и документационных. В таких случаях подготовительный период удлиняется: приходится дополнительно собирать необходимые сведения, проводить обследования, представлять информацию в удобной форме, инструктировать исполнителей и т.п. При нормальной подготовке эти вопросы удается учесть сразу.

Сегодня школы при всех недостатках первого опыта уже значительно лучше психологически и информационно готовы к качественному совершенствованию программ развития. Некоторым из них даже вопреки отсутствию особого финансирования инновационной деятельности удается не только разрабатывать хорошие программы, но и успешно их реализовывать.

6.6. Команда для разработки программы развития

Команда для разработки программы развития может быть назначена административным путем (приказом директора), но лучше, если она формируется из людей, которые сами хотят заниматься ее разработкой.

Началом для формирования команды может быть, например, объявление следующего содержания: «Уважаемые коллеги! Всех, кому не безразлично, какой будет наша школа через 3-4 года! Всех, кто любит мечтать и превращать мечты в реальность! Приглашаем для участия в разработке программы развития школы! Желающих работать в команде просим подойти до ... (дата) к ... (ФИО). Администрация».

При этом важно не только полагаться на желания педагогов, но и осуществлять индивидуальную работу по формированию эффективной команды.

Условия эффективности работы команды следующие:

- состав не более 10 человек;
- имеются специалисты во всех необходимых областях;
- изначально нет неразрешимых конфликтов;
- члены команды выражают желание работать в проекте;
- работа ведется единой командой от начала и до конца;
- подчинение непосредственно руководителю проекта.

Необходимо следить за тем, чтобы в команде были представлены сотрудники разных возрастных групп и образовательных областей; по-разному относящиеся к администрации, инновациям; склонные выполнять разные роли в процессе разработки.

Можно выделить четыре группы сотрудников в зависимости от их отношения к администрации и инновациям:

- союзники и последователи — педагоги, согласные с новыми идеями и доверяющие администрации;
- «недоверчивые ведомые» — сомневающиеся в новой идее, не полностью доверяющие администрации;
- не согласные с новой идеей, но доверяющие методам администрации;
- оппоненты — не доверяющие администрации и не согласные с новыми идеями.

Наличие всех четырех групп в команде — норма.

Выделяют девять командных ролей, к исполнению которых должны быть предрасположены педагоги в команде:

- генератор идей — креативный, одаренный, решает сложные проблемы, но игнорирует детали;

- исследователь ресурсов — полон энтузиазма, анализирует возможности, развивает контакты, но теряет интерес к работе, как только проходит энтузиазм;

- координатор — зрелый человек, хороший руководитель, умело делегирует полномочия, но может попадать под влияние других людей;

- мотиватор — стимулирующий других, динамичный человек. Не теряет самообладания в напряженной обстановке, обладает мужеством преодоления препятствий, но может раздражать других людей, задевает их чувства;

- аналитик — стратегически мыслящий и проницательный, рассматривает все варианты, делает безошибочные выводы, но не способен побуждать других людей к действию;

- вдохновитель команды — отзывчивый, спокойный, восприимчивый, дипломатичный. Созидает, предотвращает трения, успокаивает людей, но нерешительный в кризисных ситуациях, поддается влиянию;
- реализатор — претворяет идеи в практические дела, дисциплинированный, надежный, но негибкий, медленно реагирует на новые возможности;

- контролер — старательный, добросовестный, ищет ошибки и упущения, но склонен к чрезмерному беспокойству, может быть придирчив;

- специалист — искренний, самостоятельный, обладает редкими знаниями и навыками, но увлекается техническими деталями, смотрит сквозь пальцы на общую картину.

Формирование команды и планирование, где, когда и как она будет работать — первый шаг на пути к разработке программы развития школы.

Разрабатывая программу развития школы, целесообразно определить:

- временной отрезок, на который будет рассчитана программа;
- явления, события, которые могут существенно повлиять на образовательный процесс школы в этот промежуток времени;

- к какому результату могут привести эти влияния (положительному или отрицательному, будут ли изменения в целях, структуре, технологиях, кадрах и пр.);

- что необходимо сделать, чтобы увеличить положительное влияние этих факторов, и как по возможности противодействовать отрицательному.

Создавая команду, важно помнить и о её «минусах»:

- Время: процесс командообразования «времяёмкий». Чтобы рабочая группа стала командой, требуется немало времени.

- Эмоционально-волевой ресурс: чтобы члены группы стали командой, требуются значительные усилия, направленные на формирование «командного духа»; возможно,

потребуется дополнительное обучение членов команды.

- «Человеческий фактор»: в команде резко возрастает ценность человека, директора школы и каждому члену команды нужно быть к этому психологически готовым.
- Демократичность: административно- командный стиль управления в команде «не проходит».
- «Эксклюзивность»: модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью.
- Хрупкость: в команде многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения.

6.7. Экспертиза программы развития школы

Любой проект и программа требуют своей реализации в конкретных условиях деятельности. Для адекватного принятия управленческого решения требуются организация и проведение экспертизы программы развития школы.

В идеале как само проектирование и программирование, так и экспертиза осуществляются при наличии заказа на данные виды работ. В образовании заказчиками могут быть менеджеры разного уровня: от министра образования до директора школы или учредителей учебных заведений, имеющие полномочия принимать решения по реализации проектов и программ и распоряжаться соответствующими ресурсами.

Кооперативная деятельность в системе проектирования, программирования, экспертизы и реализации сложна в плане организации двусторонних и многосторонних коммуникаций, распределения и соблюдения полномочий.

Так, главным принципом при проведении экспертиз является независимость оценки, которая достигается за счет подбора профессионального экспертного совета. Проектировщик и программист не могут выступать в роли экспертов собственных проектов и программ. Управленец назначает и организует экспертизу в первую очередь для того, чтобы получить объективную, а не субъективную оценку по соответствующим критериям и показателям.

В зависимости от выбранной формы экспертизы (круглый стол, экспертный опрос, рейтинговая оценка, телефонный опрос и т.п.) управленец организует взаимодействие между экспертами. Заказчик экспертных работ предварительно должен:

- определить квалификационные требования к экспертам. Экспертами проектов и программ могут быть профессионалы- предметники в определенной области, специалисты по проектированию и программированию, а также потенциальные «пользователи» и реализаторы проектов и программ;

- определить критерии и показатели, по которым необходимо оценить проект и программу развития. Проекты и программы развития рекомендуется оценивать по критериям научной обоснованности, полноты и системности, технологичности, реализуемости, реалистичности и экономической эффективности;
- составить форму для экспертного опроса или интервью.

По результатам экспертизы менеджер принимает решение о реализации проекта и программы развития. Одним из главных принципов является делегирование полномочий на реализацию непосредственно авторам и разработчикам проектов и программ. Только через такой механизм начинает работать система ответственности. Если проектировщики не могут начать реализацию, то полномочия делегируются другим ответственными лицам, но при этом организуется коммуникация между проектировщиками и реализаторами по передаче замысла в форме совместных совещаний, конференций, семинаров, переговоров и т.п.

Сложность реализации современных проектов и программ развития состоит в том, что они носят коллективный характер. Поэтому менеджер должен концентрировать свое внимание не только на сути самих проектов и программ. Не менее значимым является определение типа и формы управления коллективной деятельностью всех участников реализации: авторитарной или демократичной.

Вопросы:

1. В чём отличие стратегических целей от краткосрочных?
2. Что значит в стратегическом управлении построить «дерево целей»?
3. Что означает подготовка нормативно-правовых условий для создания программы развития школы?
4. Назовите критерии хорошего плана.
5. Каковы конкретные способы обеспечения гибкости планирования программы развития?
6. На основе чего определяются цели стратегического плана?
7. Что означает понятие «кадровый ресурс»?
8. Каковы критерии эффективности управленческого решения?
9. Раскройте понятие «стратегический план».
10. Чем отличается программа развития от других общешкольных планов?
11. Каковы основные задачи развития школы?
12. Что в себя включает блок «аналитического и прогностического обоснования программы»?
13. Как можно охарактеризовать «Концепцию желаемого будущего состояния школы, как системы»?

14. Что в себя включает подготовительный этап программы развития школы?
15. Какие результаты получают после проведения этапа экспертизы, подведения итогов и принятия решения об исполнении программы развития?

Задания:

Задание 1.

1. Как вы понимаете следующее высказывание? «...Трагедия жизни в том, что ты можешь понять ее только в ретроспективе, а жить должен в перспективе». С. Кьеркегор, датский философ.

Соотнесите его с проблемой разработки программы развития школы.

Задание 2.

Вы собираетесь достичь поставленной цели, связанной с обучением учителей.

Перечислите возможные пути достижения этой цели.

Задание 3. Заполните таблицу и презентуйте свои варианты группе

Команда выглядит как...	Команда звучит как...

Задание 4.

Что из перечисленного ниже включает в себя деятельность по управлению реализацией программы развития:

- проведение проблемного анализа состояния образовательного процесса по обратной схеме: результаты — образовательный процесс — условия;
- определение цели деятельности школы, цели преподавания по каждому предмету или образовательной области и разработка проектов (программ) деятельности по достижению поставленных целей;
- разработку на основе госстандартов учебного плана школы, образовательных программ, согласование по вертикали и горизонтали единых требований к оцениванию учебных достижений учащихся по предметам и образовательным областям;
- разработку системы текущей и итоговой диагностики хода и результата образовательного процесса;
- создание системы научно-методического обеспечения образовательного процесса;
- организацию внутришкольной системы повышения квалификации педагогов и руководителей по вопросам управления качеством образования;
- разработку системы стимулирования качества образования на всех уровнях: ученик — учитель — руководитель;

- организацию системы сбора данных, информационных потоков, обработки и анализа информации, принятия на их основе управленческих решений;
- регулярное соотнесение достигнутого школьного уровня качества образования с достижениями других образовательных учреждений района, города, области, страны и мира;
- анализ удовлетворенности качеством образования учащихся, родителей, образовательных учреждений других типов, предприятий, социума;
- оценки (рейтинг) ОУ органами управления образованием;
- прирост и эффективность использования ресурсов. Показателями качества образовательного процесса в классе являются:
- определение и учет мотивов и интересов детей к учению;
- реализация учебной программы с учетом приоритетности реализации ГОСов;
- осуществление постоянной рефлексии педагогической деятельности по обратной схеме: результат — процесс — условия;
- стимулирование учения
- использование средств объективной диагностики обученности;
- реализация разноуровневого обучения с учетом способностей и здоровья детей (нормирование учебной нагрузки).

Задание 5

Соотнесите данные функции управления качеством образования с управлением программой развития. Что Вы считаете целесообразным использовать? Изменить? Обоснуйте своё мнение.

1. Формирование единого образовательного пространства, в том числе:

- введение и контроль выполнения государственных образовательных стандартов;
- деятельность по лицензированию, аттестации и аккредитации образовательных учреждений;
- аттестация педагогов на высшую категорию;
- совершенствование нормативной базы, отражающей баланс образовательных интересов (национальных, региональных, образовательных учреждений, обучаемых);
- мониторинг педагогической и образовательной деятельности;
- инициация обновления содержания базового педагогического образования и повышения квалификации работников образования;
- ведение вопросов преемственности образования на всех ступенях.

2. Анализ состояния образования, инновационных процессов, потребностей региона в образовании на основе мониторинга.

3. Лоббирование интересов образования в органах власти.

4. Стимулирование педагогической и образовательной деятельности, в том числе:

- организация областных олимпиад, соревнований и конкурсов учащихся;
- организация областных творческих конкурсов педагогов;
- использование системы стимулов педагогического труда и инновационных процессов.

5. Организация научных исследований и их внедрение в образование.

6. Разработка и исполнение целевых региональных программ развития образования; трансферность образования.

Литература основная:

1. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Tipografia Centrală, 2004. 335 p.
2. Guțu V., Șevciuc M. Managementul strategic și operațional în cadrul învățământului general. În: Management educațional : Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2013, p. 60-77.
3. Management educațional : Ghid metodologic. Coord.: V. Guțu. Chișinău: CEP USM, 2013. 533 p.
4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум. Люберцы: Юрайт, 2015. 375 с.
5. Князев, Е. А. Стратегический менеджмент для университетов. В: Высшее образование сегодня, 2004, № 1, с. 2-7.
6. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 132 с.
7. Мацкевич С. А. Менеджмент в системе образования: теория и практика инновационной подготовки. Минск: И. П. Логвинов, 2011. 260 с.
8. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гхошал С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 247 с.
9. Электронные библиотеки
<http://www.nlr.ru/> - Российская национальная библиотека. Имеется доступ к электронным версиям различных документов.
<http://rsl.ru/> - Российская государственная библиотека
<http://www.azi.md/ru/story/11100> -электронная библиотека в Молдове

Дополнительная литература:

1. Моисеев А. М., Моисеева О. М. Стратегическое управление школой : учебное пособие. Москва: АСОУ, 2006. 159 с.
2. Патрахина Т. Н. Менеджмент в образовании: Учебное пособие. Нижневартовск: Изд-во Нижневарг. гос. ун-та, 2014. 123 с.
3. Светенко Т. В., Галковская И. В., Яковлева Е. Н. Стратегический менеджмент в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. Москва: АПК и ППРО, 2007. 76 с.
4. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом: Учеб. пособие. Москва: Рос. пед. агенство, 1997. 228 с.
5. Шемятихина Л. Ю. Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс. Екатеринбург: Уральский гос. пед. ун-т, 2007. 167 с.
<https://elibrary.ru/item.asp?id=23843531>

Библиография:

1. Anghelache V. Managementul schimbării educaționale : Principii, politici, strategii. Iași: Inst. European, 2012. 278 p
2. Cangea P. Managementul strategic în cadrul educațional. Chișinău: CEP USM, 2004. 132 p.
3. Cangea P. Structura proceselor inovatoare în instituțiile de învățământ din perspectiva managementului strategic. În: Studia Universitatis. Seria: Științe exacte și economice, 2007, nr. 9, p. 68-74.
4. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Tipografia Centrală, 2004. 335 p.
5. Cotoman T. Eficientizarea managementului strategic prin elaborarea și implementarea proiectelor educaționale. În: Didactica Pro ..., 2017, nr. 5-6(105-106), p. 48-50.
6. Cristea S. Management strategic în educație. În: Didactica Pro ..., 2015, nr. 1(89), p. 51-56.
7. Gherguț, Alois. Management general și strategic în educație : Ghid practic / Alois Gherguț. – Iași: Polirom, 2007. – 229 p. – ISBN 978-973-46-0586-6.
8. Guțu V., Șevciuc M. Managementul strategic și operațional în cadrul învățământului general. În: Management educațional : Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2013, p. 60-77.
9. Management educațional : Ghid metodologic. Coord.: V. Guțu. Chișinău: CEP USM, 2013. 533 p.
10. Paiu M., Repida T. Marketingul educațional – componentă indispensabilă a managementului strategic universitar în condițiile noilor provocări. În: Studia Universitatis Moldaviae. Seria: Științe ale educației, 2014, nr. 9, p. 43-47.
11. Voiculescu F. Analiza resurse – nevoi și managementul strategic în învățământ. București: Aramis, 2004. 416 p.
12. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник. Москва: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 396 с.
13. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. для студентов, обуч. по спец. и направлению «Менеджмент». – Москва: Гардарики, 2000. 294 p.
14. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум. Люберцы: Юрайт, 2015. 375 с.
15. Князев, Е. А. Стратегический менеджмент для университетов. В: Высшее образование сегодня, 2004, № 1, с. 2-7.
16. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 132 с.

17. Кутузов В. М., Кутузов В. М., Рябов В. Ф. Стратегический менеджмент – ключ к динамичному развитию современного вуза. В: Высшее образование сегодня, 2004, № 4, с. 20-26.
18. Ланских А. Н., Цыгалов Ю. М. Прогнозирование развития высшего образования методами стратегического менеджмента. В: Управленческие науки, 2012, № 2, с. 56-68.
<https://elibrary.ru/item.asp?id=19106478>
19. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2012. 320 с.
20. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник. Москва: Финпресс, 2004. 285 с.
21. Мацкевич С. А. Менеджмент в системе образования: теория и практика инновационной подготовки. Минск: И. П. Логвинов, 2011. 260 с.
22. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гхошал С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 247 с.
23. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды. В: Народное образование, 2010, № 9, с. 120-131.
24. Моисеев А. М., Моисеева О. М. Стратегическое управление школой : учебное пособие. Москва: АСОУ, 2006. 159 с.
25. Молчанова О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. учебник для бакалавриата и магистратуры. Люберцы: Юрайт, 2016. 261 с.
26. Оболяева Н. М. Применение системы сбалансированных показателей в системе стратегического управления вузом. В: Качество. Инновации. Образование, 2011, № 5, с. 5-10.
27. Патрахина Т. Н. Менеджмент в образовании: Учебное пособие. Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2014. 123 с.
28. Петрова С. Б. Стратегическое управление в негосударственном вузе. В: Высшее образование сегодня, 2007, № 3, с. 40-41.
29. Светенко Т. В., Галковская И. В., Яковлева Е. Н. Стратегический менеджмент в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. Москва: АПК и ППРО, 2007. 76 с.
30. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом: Учеб. пособие. Москва: Рос. пед. агенство, 1997. 228 с.
31. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва: Вильямс, 2013. 928 с.

32. Шевченко Д. А. Стратегические коммуникации образовательной организации: планирование и управление. В: Маркетинг в России и за рубежом, 2017, № 1, с. 49-58.
33. Шемятихина Л. Ю. Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс. Екатеринбург: Уральский гос. пед. ун-т, 2007. 167 с.
<https://elibrary.ru/item.asp?id=23843531>
34. Электронные библиотеки
- <http://www.nlr.ru/> - Российская национальная библиотека. Имеется доступ к электронным версиям различных документов.
- <http://rsl.ru/> - Российская государственная библиотека
- <http://www.azi.md/ru/story/11100> -электронная библиотека в Молдове

ПРИЛОЖЕНИЕ

В МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОРТФОЛИО МЕНЕДЖЕРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Приложение 1.

Как составить информационную справку о школе?

Информационная справка о школе — это необходимая составная часть программы развития образовательного учреждения.

Информационная справка о школе призвана выполнить важные функции как по отношению к разработчикам программы развития, так и по отношению к ее внешним экспертам. Разработчики программы развития, собирая материал для справки, начинают лучше осмысливать достигнутый уровень развития своей школы, а внешние эксперты, читая такую справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем школы.

Информационная справка о школе представляет собой информационный текст. Он не носит аналитического характера, т.к. аналитико-прогностическое обоснование программы развития дается в ее тексте после информационной справки. Поэтому в информационной справке необходимо, прежде всего, кратко изложить важнейшую информацию о школе.

В содержании справки рекомендуется:

- указать наименование и статус школы сегодня (для школ, менявших наименование, номер, статус, следует отметить наиболее существенные из этих изменений и их даты), важнейшие (с точки зрения разработчиков программы и интересов развития школы) этапы истории школы;
- дать краткую вводную характеристику социального окружения школы и описать характер его влияния на образовательное учреждение;
- кратко описать роль школы в социуме, в территориальной образовательной системе; — указать важнейшие объемные данные школы (количество учащихся, классов-комплектов, наличие и характер потоков и различных видов классов, сменность занятий); – дать характеристику контингента учащихся;
- охарактеризовать педагогический персонал школы: общее количество педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учетом разрядов и категорий по Единой тарифной сетке, наличия учителей, отмеченных наградами, почетными званиями, имеющих ученые степени, работающих в школе преподавателей вузов, сотрудников НИИ и т.п.);
- дать характеристику действующего программно-методического обеспечения учебного и воспитательного процессов;

- описать подходы к диагностике результатов образовательного процесса;
- охарактеризовать состояние школьного здания, инфраструктуры образовательного процесса, кабинетного фонда, учебно- материальной базы школы;
- дать характеристику нормативно- правового и документационного обеспечения работы школы;
- кратко описать систему работы с педагогическими кадрами;
- дать информацию об основных результатах образовательного процесса (в динамике за ряд последних лет), основных результатах инновационных процессов, опытно-экспериментальной работы в школе.

По ходу изложения информации в справке желательно использовать графики и диаграммы с краткими комментариями.

Что представляет собой концепция желаемого будущего состояния школы?

Концепция желаемого будущего состояния школы представляет собой развернутое, хотя еще и не вполне конкретизированное представление об ожидаемом результате развития школы. Текст, в котором оно изложено - необходимая составная часть программы развития образовательного учреждения.

Нередко в практике внутришкольного управления наблюдается смешение концепции желаемого будущего состояния школы с концепцией развития школы. Такое смешение неправомерно, так как концепцию развития школы более целесообразно рассматривать как описание перехода школы в новое состояние, которое обозначается в концепции желаемого будущего состояния школы.

В случае смешения этих двух концепций руководитель будет пытаться развивать школу, не имея хотя бы приблизительного образа желаемого результата предстоящих преобразований, т.е. лишая инновационный процесс целевых ориентиров.

Другое распространенное заблуждение проявляется в смешении концепции желаемого будущего состояния данной, конкретной и неповторимой школы с концепцией какого-либо типа или вида образовательного учреждения в целом.

Концепция желаемого будущего состояния школы является нормативным документом школы. Это означает, что она не описывает то, что есть, а предписывает, что должно быть, что должно характеризовать новую школу, какой она должна стать в результате системных нововведений.

Концепция желаемого будущего состояния школы опирается на результаты проблемно-ориентированного анализа состояния школы на основе связи: проблема школы — общая идея ее решения — идея конкретного способа решения.

Состав и структура концепции определяются взглядами ее разработчиков на состав и структуру школы как объекта управляемого развития.

Целостное представление концепции желаемого будущего состояния школы предполагает наличие в ней следующих взаимосвязанных блоков.

1. Стратегические основания жизнедеятельности школы и главные характеристики внутренней среды школы:

- система ценностей школы, ее философия; главные принципы ее жизнедеятельности; общая направленность школы;
- миссия образовательного учреждения; принадлежность школы к тому или иному виду или разновидности образовательного учреждения (например, к гимназиям, лицеям и т.п.);

- модель выпускников школы, внутришкольный стандарт качества образования;
- принципы построения организационной структуры новой школы, основные организационные единицы и связи между ними;
- характеристика организационной культуры новой школы;
- общий механизм функционирования новой школы и механизм ее перехода в очередной цикл развития.

2. Концепция образовательной системы новой школы:

- общий принцип, система организации образовательного процесса (классно- урочная или иная система организации);
- общая структура образовательной системы, задачи и ожидаемые результаты, модели результатов образования (выпускников) для каждой подструктуры (ступеней, школьных модулей и т.п.);
- взаимосвязь и взаимодополнение в образовательной системе школы дидактической подсистемы и подсистемы внеучебной воспитательной работы;
- принципы набора учащихся и формирования классов и групп;
- принципы группировки педагогов для работы с различными категориями учащихся;
- подходы к диагностике и оценке результатов образования;
- общие принципы отбора и структурирования содержания образования и их реализация в учебном плане школы;
- принципы и способы обеспечения интеграции отдельных образовательных процессов в целостный общешкольный образовательный процесс;
- требования к учебным и воспитательным программам;
- принципы отбора и использования ведущих образовательных технологий, методов и средств обучения и воспитания школьников;
- базовые обобщенные требования к учебному занятию, воспитательному мероприятию.

3. Концепция обеспечивающей системы новой школы:

- внутренние условия жизнедеятельности школы, необходимые и достаточные для ее успешного функционирования и дальнейшего развития (социально - психологические, организационно- педагогические, материально- вещественные, бытовые, санитарно-гигиенические, эстетические и др.);
- требования к номенклатуре, качеству и объему ресурсов, необходимых для полноценного функционирования школы и ее новой образовательной системы, для создания необходимых внутренних условий жизнедеятельности (по каждому виду

ресурсов – кадровых, концептуальных, информационных, нормативно- правовых, материально- технических, финансовых и проч.);

- общие принципы построения и ожидаемое будущее состояние школьных структур, служб, организационных единиц, занимающихся обеспечением школы всеми необходимыми ресурсами (также по всем видам ресурсов);
- внешние связи школы и их вклад в ресурсное обеспечение ее жизнедеятельности.
- важнейшие свойства и характеристики, необходимые школьному сообществу для решения образовательных и обеспечивающих задач (ценностные ориентации и особенности целеполагания, организованность, сплоченность, включенность в управление, сработанность, ответственность, совместимость, стабильность, инновационная мобильность и др.);
- характер групповой динамики и отношений в коллективе.

Как разработать концепцию управляющей системы новой школы?

Характеристика направленности, главных свойств управляющей системы:

- основное содержание управленческой деятельности, важнейшие функции системы управления (планирования, организации, руководства, контроля), методы и средства управления, основные управленческие технологии;
- организационная структура управляющей системы, состав основных субъектов управления и связей между ними, функциональные обязанности, полномочия, ресурсное обеспечение субъектов образовательной деятельности;
- организационные механизмы управления, постоянно действующие стандартизированные управленческие подсистемы (аттестации кадров, контроля и т.п.);
- необходимые условия и ресурсы для управленческой деятельности.

При разработке концепции необходимо обеспечить взаимосвязи между ее компонентами. При этом каждый следующий ее блок строится на основе предыдущих, с тем, чтобы обеспечить сквозное проведение через все содержание концепции желаемого будущего состояния школы ее важнейших ценностных оснований и целевой ориентации.

Какие требования надо соблюдать при формулировании стратегии перехода школы в новое состояние?

Когда сформулирована концепция желаемого будущего состояния школы, наступает момент определения, выбора стратегии достижения целей развития школы, то есть принятия стратегии перевода школы в желаемое состояние как ответственного управленческого решения о:

- главных областях школы, в которых необходимо провести изменения;
- направлениях, по которым они пойдут (то, что военные называют «направлениями главного удара»);
- этапах работы;
- и конкретных стратегических задачах, которые решаются на каждом из них для достижения общей цели.

Хорошая стратегия школы всегда является:

- проблемно-ориентированной, четко нацеленной на решение выявленных актуальных проблем школы с таким расчетом, чтобы не создать при решении имеющихся проблем новых, еще более сложных;
- ценностно-ориентированной, ориентированной на целевые устремления школы, за которыми стоят потребности клиентов и заказчиков школы, а через их удовлетворение - и на решение потребностей самой школы;
- хорошо спланированной, обоснованной информацией и исследованиями;
- реалистической и выполнимой; просчитанной по ресурсам и времени;
- понятной, привлекательной и мотивирующей;
- объединяющей людей, создающей новые связи;
- демонстрирующей ясный выбор основных приоритетов;
- гибкой и адаптивной (включая наличие запасных и компенсирующих вариантов);
- чувствительной и открытой к изменениям;
- ориентированной на индивидуальность своей школы, ее возможностей, организационной культур;
- контролируемой, позволяющей осуществить конкретный анализ и оценку.

Примерами возможных крупных областей изменений в школе в рамках стратегии могут служить:

- ступени школы - начальная, основная, старшая;
- образовательная система в целом и ее подсистемы — обучения и внеклассной воспитательной работы;

- содержание, технология и организация образования;
- кадры, персонал школы;
- области других ресурсов и ресурсного обеспечения школы;
- внешние связи;
- система управления.

При этом совершенно не обязательно сразу и одновременно пытаться изменить все эти области. Речь идет, скорее, именно о выборе главных, приоритетных областей изменения на базе проблемного анализа. Это те области, в которых находятся причины ключевых проблем школы, устранение которых должно повысить качество школы, создать ее новый потенциал, получить новые результаты работы школы.

В рамках областей изменений выбор стратегии предполагает уточнение основных направлений изменения.

Так, например:

- ◆ макроструктура образовательной системы может меняться в направлении опережающего развития воспитательной деятельности или выстраивания тесной связи обучения и внеурочной работы, а каждая из главных подсистем — обучение и воспитательная работа в свою очередь будут развиваться по своим приоритетным направлениям;
- образовательная среда школы может развиваться в направлении большего многообразия, безопасности, комфортности, активности, дружелюбности;
- содержание образования в школе может изменяться в сторону вариативности, межпредметной интеграции, дифференциации и индивидуализации, гуманизации и гуманитаризации;
- технологии образовательной деятельности в школе могут двигаться к более личностно-ориентированным, психо и здоровьесберегающим вариантам, могут меняться в направлении развития специальных методов работы с малыми группами детей, коллективных способов обучения и т.п.;
- методическая работа с учительскими кадрами может меняться в направлении освоения педагогами новых ценностей гуманной педагогики и психологии, большей адресности, освоения конкретных умений и навыков профессиональной деятельности, включая навыки работы в командах, микрогруппах;
- управление школой может изменяться в направлении большей гибкости, активности, целеустремленности, расширения участия членов коллектива в принятии решений и т. п.

Схема стратегического процесса

(предлагают американские авторы – М.Эллисон и Дж.Кайе)

Фаза 1: будьте готовы стартовать!

Шаг 1.1. Выявите причины (основания) для планирования.

Шаг 1.2. Настройте свой процесс планирования на успех.

Шаг 1.3. Разработайте план для сбора информации о внутренних и внешних факторах.

Шаг 1.4. Разработайте процесс стратегического планирования, соответствующий потребностям вашей организации.

Шаг 1.5. Напишите рабочий план планирования.

Фаза 2: озвучьте миссию, видение и ценности.

Шаг 2.1. Напишите ваше утверждение о миссии.

Шаг 2.2. Напишите ваше утверждение видения.

Шаг 2.3. Озвучьте фундаментальные ценности, руководящие вашей работой.

Фаза 3: оцените вашу ситуацию.

Шаг 3.1. Подготовьте историю и описательный профиль операций.

Шаг 3.2. Озвучьте прежние и текущие стратегии.

Шаг 3.3. Соберите информацию о внутренних факторах.

Шаг 3.4. Соберите информацию о внешних факторах.

Шаг 3.5. Соберите информацию из документов и иных источников.

Шаг 3.6. Суммируйте полученные сведения для оценки ситуации.

Фаза 4: договоритесь о приоритетах.

Шаг 4.1. Проанализируйте данные, сделайте обзор и обновите рабочий план.

Шаг 4.2. Используйте деловое планирование: инструменты для оценки вашего портфолио программ.

Шаг 4.3. Согласуйте по каждой программе будущую стратегию роста и развейте портфолио.

Шаг 4.4. Утвердите ваши будущие главные стратегии.

Шаг 4.5. Договоритесь о приоритетах в области администрации, финансов и правления.

Фаза 5: напишите стратегический план.

Шаг 5.1. Создайте цели и задачи.

Шаг 5.2. Поймите финансовые последствия ваших решений.

Шаг 5.3. Напишите стратегический план (документ).

Шаг 5.4. Примите стратегический план и сделайте следующие шаги.

Фаза 6: реализуйте ваш стратегический план.

Шаг 6.1. Спланируйте управление изменениями.

Шаг 6.2. Разработайте детальный годовой план действий.

Фаза 7: оцените и «отмониторьте» стратегический план.

Шаг 7.1. Оцените стратегический план и процесс стратегического планирования.

Шаг 7.2. Проведите мониторинг стратегического плана и обновите его, если необходимо.

Требования к принятию стратегических решений:

1. Важность, судьбоносность. Решения, касающиеся сиюминутных, текущих, оперативных вопросов, не принято относить к стратегическим.
2. Ориентация на очерчивание диапазона деятельности организации. Это предполагает определение того, чем, какими видами деятельности она будет заниматься.
3. Долгосрочность. При прочих равных условиях стратегические решения рассчитаны на более длительный срок существования, чем другие управленческие решения.
4. Ориентация на результат, успех, конкурентность. Поскольку среда жизнедеятельности современных организаций, включая школы, является конкурентной, именно в условиях соревнования можно добиться наивысших достижений. Поэтому стратегии, безусловно, стараются быть побеждающими, приносящими успех.
5. Ориентация на учет среды и соотнесенность с ее вызовами и возможностями. Одной из важных особенностей стратегических решений является именно такая направленность, которая позволяет либо осуществить оптимальную подгонку школы к ее среде и требованиям, либо выращивать важнейшие сильные стороны в расчете на востребованность их проявлений внешней средой, пользователями.
6. Ориентация на ожидания заинтересованных сторон. Подразумевается, что стратегические решения принимаются в их интересах, и это тоже одна из особенностей стратегического менеджмента.
7. Общеорганизационный масштаб. Как правило, стратегические решения касаются организации как целого.
8. Опора на потенциал, ресурсы и компетентности. Современный подход к стратегическому управлению считает главными источниками конкурентных преимуществ и успеха организации наличие у нее таких ключевых компетентностей, которые являются редкими, исключительными и не могут быть легко и быстро скопированы конкурентами.
9. Метаоперационный, непрямой характер исполнения, опосредованность реализации операционными действиями. Стратегические изменения настолько крупные, что на практике их приходится осуществлять через цепочку более конкретных действий.
10. Серьезные перемены в качестве последствий, ориентация на них. Поскольку стратегическое управление достаточно трудоемко, осваивать его есть смысл в расчете на серьезные стратегические изменения, достижения и успехи.

Этапы стратегического управления

Этап (подпроцесс) 1. Стратегическое самоопределение школьного сообщества.

- Принятие решения:
 - о переходе на стратегический тип управления;
 - о начале нового цикла стратегического развития.
- Анализ и проблематизация:
 - текущей стратегической позиции;
 - текущей системы стратегического управления.
- Создание команды стратегического управления.
- Ее обучение и инструктаж.
- Проектирование и создание системы стратегического управления.
- Оценка готовности школы к новому циклу стратегического управления.
- Выявление:
 - сути и направлений жизнедеятельности;
 - функций и мандатов;
 - внутренних и внешних заинтересованных сторон (стейкхолдеров);
 - социального заказа, стратегических вызовов школе.
- Анализ и оценка:
 - дальнейшей внешней среды;
 - конкурентной ситуации.
- SWOT-анализ.
- Выработка:
 - системы ценностей ОУ;
 - миссии;
 - социальных обязательств;
 - первичного эскиза стратегического видения ОУ.

Этап (подпроцесс) 2. Стратегическое целеполагание.

- Анализ существующих целей и результатов их достижения.
- Проектирование областей целеполагания.
- Анализ стратегических достижений и преимуществ школы.
- Анализ ресурсных возможностей.
- Анализ инновационного потенциала.
- Анализ стратегических проблем.
- Проектирование образа желаемого будущего состояния.

- Проектирование стратегических целей.

Этап (подпроцесс) 3. Выбор и формулирование стратегий жизнедеятельности и стратегического плана школы.

- Проблематизация существующих стратегий.
- Определение их состава.
- Формулирование стратегий жизнедеятельности:
 - общих;
 - образовательных;
 - функциональных;
 - инновационных (развития).

- Проектирование стратегического плана жизнедеятельности.

Этап (подпроцесс) 4. Реализация стратегий и стратегических планов школы.

- Разработка:
 - плана реализации стратегий;
 - системы стратегических изменений;
 - системы сопровождения стратегических изменений.
- Отражение подходов к реализации стратегий в программе развития образовательного учреждения как главном стратегическом документе школы.
- Реализация стратегического плана.

Этап (подпроцесс) 5. Мониторинг и оценка реализации стратегий и стратегических планов и их пересмотр в случае необходимости.

- Мониторинг.
- Оценка.
- Подготовка публичного доклада школы о результатах реализации стратегических планов.
- Пересмотр процесса реализации стратегий и стратегических планов.
- Пересмотр и коррекция содержания стратегий и стратегических планов.

Глоссарий

Внешняя среда школы – совокупность социальных и природных факторов, действие которых значимо для создания, выживания, функционирования и развития школы как открытой, социально-ориентированной и социальноответственной системы. Внешняя среда обуславливает направленность деятельности школы, создает для этой деятельности благоприятные возможности, ограничения и угрозы. Это сфера, в которой образовательное учреждение осуществляет свою жизнедеятельность; совокупность «факторов влияния» вне образовательного учреждения.

Внутренняя среда – совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения. Дерево целей – метод, который позволяет расчлнить стратегическую цель на подцели, а также раскрыть взаимосвязь между целью, задачами и мероприятиями. «Дерево целей» позволяет конкретизировать цели деятельности на планируемый период.

Видение – (от англ. vision – ви- дение, картина) – это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы. **Команда** - это автономный коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи. Командообразование - процесс создания команды.

Концепция (от лат. *conceptio* «система понимания»):

- комплекс взглядов чего-либо, связанных между собой и вытекающих один из другого;
- определённый способ понимания, трактовки каких-либо явлений; основная **точка зрения**, руководящая **идея** для их освещения;
- ведущий замысел в видах деятельности;
- система путей решения задачи;
- способ понимания, различения и трактовки каких-либо явлений, порождающий присущие только ему соображения и выводы.

Концепция определяет **стратегию** действий.

Концепция желаемого будущего состояния школы — 1) образ, модель, совокупность (система) идей, представлений о желаемом (потребном) будущем состоянии конкретного образовательного учреждения, то есть фактически — развернутое, хотя еще и не вполне конкретизированное представление **о цели — ожидаемом результате** развития школы; 2) текст, излагающий эти представления — необходимая составная часть программы развития образовательного учреждения.

Лидерство – феномен жизнедеятельности любых групп людей, в том числе социальных организаций, оказывающий большое влияние на характер управления организационным поведением, решение организационных задач и проблем, взаимоотношения в группе, коллективе. Лидерство предполагает: способность человека влиять на группы людей, вести их за собой, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей; отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе; без группы последователей не может быть феномена лидерства.

Миссия – принятое школьным сообществом и официально декларируемое решение об общем назначении образовательного учреждения на обозримое будущее, его главных принимаемых на себя обязанностях по отношению к наиболее важным клиентам, соотнесенное с адресуемым ему социальным заказом, с его возможностями. Миссия призвана отразить все важнейшие перспективные устремления школьного сообщества, задает рамки и направления, внутри которых будут ставиться и достигаться конкретные цели.

Модель выпускника школы - важнейший стратегический ориентир жизнедеятельности образовательного учреждения, общая основа для постановки конкретных образовательных целей, совокупность идеальных представлений субъектов образовательного процесса о требуемом, необходимом характере и уровне *качества (результатов) образования в школе*.

Разработка программы развития образовательного учреждения - важная задача управленческой деятельности в школе, стремящейся перейти в инновационный режим жизнедеятельности. Ее решение предполагает осуществление совокупности взаимосвязанных действий разработчиков, нацеленной на получение «на выходе» программы развития, отвечающей всем предъявляемым к ней требованиям.

Она состоит из трех взаимосвязанных логических этапов:

1. Подготовительный этап.
2. Основной этап - этап разработки Программы.
3. Этап экспертизы, подведения итогов и принятия решений.

Результативность - один из важных показателей *успеха школы или ее отдельных подсистем и процессов*. *Результативность может в самом общем виде определяться как отношение реально достигнутых и требуемых (ожидаемых, стандартных, необходимых, желаемых, обязательных и т.д.) результатов деятельности.*

Ресурсы школы — все то, что необходимо для успешного существования, функционирования и развития школы, полной реализации социального заказа и миссии и

используется в процессах ее жизнедеятельности для получения необходимых результатов.

Риск — 1) как явление, сопровождающее жизнь и сознательную деятельность людей и сопутствующее ей — важная составляющая механизма *детерминации* социальных явлений; возможная, имеющая определенную вероятность, опасность свершения нежелательных, вредных с какой-либо точки зрения, событий или наступления негативных, нежелательных последствий, сознательных действий людей (в том числе — в рамках школьной организации, в педагогической и управленческой деятельности);

Образовательные услуги - комплекс услуг, оказываемых образовательным учреждением и связанных с реализацией главных целей образования, осуществлением его миссии.

Организационная культура – система представлений о способах деятельности и нормах поведения; набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов коллектива.

Организационный эффект - системное качество социальной организации, отражающее ее способность добиваться большей производительности своей деятельности за счет интеграции действий своих членов.

План – намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения.

План оперативный – это документ, который обеспечивает реализацию общих стратегических установок и целей в условиях конкретной школы. План стратегический – это документ, который определяет общие направления деятельности (развития) школы в изменяющейся внешней и внутренней среде.

Программа – описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям. Программа развития школы – важнейший стратегический документ образовательного учреждения, переходящего (перешедшего) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития. Может рассматриваться как особая разновидность общешкольного плана работы, которая отличается от традиционной направленностью на решение стратегических задач, внедрение основных нововведений, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование.

Поставщики ресурсов для школы - одна из групп контрагентов образовательного учреждения; лица и организации (по большей части — внешние по отношению к школе), обладающие ресурсами, необходимыми для выживания, функционирования и развития

школы и могущие предоставить эти ресурсы в школе на безвозмездной или возмездной основе.

Проблема — 1) в обыденном понимании — трудный вопрос, требующий решения; барьер или помеха на пути решения каких-либо задач; синоним темы, по которой работают (например, проблема или тема методической работы школы); 2) в контексте науки об управлении школой — необходимое условие развития — рассогласование между желаемым (должным, требуемым, необходимым, потребным) и действительным (сущим, имеющимся, наличным, реальным) состоянием какой-либо системы, ее элементов или отдельных значимых параметров.

Программа целевая – это:

- 1) механизм целостного развития образовательного процесса в школе;
- 2) управленческий инструментарий, направленный на разработку идеи для решения конкретной проблемы образовательного учреждения.

Проект – это деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов. Описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена, и конкретных методов по ее улучшению.

Ценности – общественно значимые для личности, общества в целом материальные, социальные объекты, духовная деятельность человека и ее результаты; одобряемые и разделяемые большинством людей представления о том, что такое добро, справедливость, дружба и т.п. Ценности не подвергаются сомнению, они служат эталоном, идеалом для людей.

Попечительский совет – это негосударственная, неправительственная, общественная, некоммерческая организация, объединяющая на добровольной основе физических и юридических лиц, заинтересованных в реализации образовательных потребностей на основе развития образования и конкретного образовательного учреждения.

Благотворительные организации – негосударственные, немunicipальные, некоммерческие организации в форме общественных объединений, фондов, учреждений (если учредитель - благотворительная организация) и в иных, предусмотренных законом формах некоммерческих организаций. Сфера попечительства – область совместной (образовательной, воспитательной, учебно-производственной, маркетинговой, спортивно-оздоровительной, досуговой и др.) деятельности в системе образования, включающая создание новых видов общественной практики. Уровни попечительства – локальный (уровень образовательного учреждения); территориальный, муниципальный, корпоративный, региональный, республиканский.

Стратегия (др.-греч. στρατηγία — искусство полководца) — общий, недетализированный план, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели (стратегия как способ действий становится особо необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов).

Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы — цель».

Попечитель – статус юридического, либо физического лица, заинтересованного в повышении эффективности и улучшении условий функционирования конкретного УО, и активно реализующего эту заинтересованность. Индивидуальные члены ПС – физические лица, т.е. конкретные граждане (родители, преподаватели, обучающиеся, выпускники, пенсионеры, творческие работники, предприниматели, работники органов законодательной, исполнительной и судебной властей и органов управления, почетные граждане города и т.п.).