

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБРАЗОВАНИЯ

УДК 37.014.3; 37.013.46

*Н. С. Шерри, И. Н. Симаева*

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ В РЕГИОНЕ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

*Раскрываются некоторые теоретические проблемы стратегического подхода к управлению региональной системой образования.*

*The article deals with the theoretical problems of the strategic approach to the regional education system management.*

**Ключевые слова:** стратегия развития системы образования, стратегические цели, стратегические задачи.

**Keywords:** education system development strategy, strategic goals, strategic objectives.

Система образования в Калининградской области, как и в других регионах Российской Федерации, переживает сегодня очередной этап социально-экономических реформ. Принципиальные изменения, происходящие в механизмах планирования и управления развитием систем образования в регионах, предполагают ориентацию на стратегический подход к образовательному менеджменту, поскольку стратегическое планирование дает неоспоримые преимущества для развития каждого образовательного учреждения и региональной системы образования в целом. Однако внедрение стратегического подхода в практику управления развитием образования происходит не так быстро, как хотелось бы.

Анализ концепций, комплексных программ, стратегий развития образования и десятков других документов, реализуемых в самых различных регионах РФ, а также опыт работы в системе образования позволяет выявить и обобщить некоторые типичные трудности методологического характера, с которыми сталкиваются управленцы при разработке стратегий развития региональных систем образования и отдельных учреждений на ближайшие 5–10 лет.

Во-первых, сложность дифференциации и постановки стратегических целей и задач. При постановке задач стратегического уровня руководители должны четко представлять внутренние и внешние проблемы системы регионального образования и, соответственно, территориального органа управления, которые переводятся в стратегические задачи, знать критерии, которым должна соответствовать стратегическая задача, уметь группировать стратегические задачи и структурировать их в стратегические приоритеты.



Поскольку основная цель — это намеченный результат деятельности, то она представляет собой своеобразный указатель направления, на котором следует сконцентрировать усилия в конкретный период времени. Стратегические, или долгосрочные, цели — это те ключевые результаты, к которым региональные, муниципальные органы управления и образовательные учреждения должны стремиться на протяжении длительного времени. На пути к достижению конечной цели приходится решать целый ряд проблем. Предполагается, что *на стадии выработки стратегии эти проблемы должны быть выявлены и сформулированы в виде задач*. Следовательно, стратегическая задача — это действие по преодолению выявленной проблемы (преодоление препятствия для достижения цели и для перехода системы образования региона в новое состояние) в процессе реализации стратегии развития регионального образования [1; 4].

В качестве одного из примеров подобного подхода на уровне постановки стратегических целей и задач можно привести «Концепцию модернизации российского образования на период до 2010 года». Опережающее развитие профессионального образования при достижении им нового уровня качества было выдвинуто как одна из приоритетных целей. Осуществление данной цели обуславливается решением целого ряда стратегических задач. Так, для достижения нового качества профессионального образования будут осуществляться: прогнозирование потребностей рынка труда и создание кооперации сети профессиональных образовательных учреждений, рекрутинговых и информационных агентств, служб занятости; меры, направленные на повышение эффективности рынка профессионального образования, устранение его сегментации, неоправданного монополизма и слабой информированности потребителей, диспропорций и излишнего дублирования в подготовке кадров, оптимизацию перечней профессий и специальностей, по которым осуществляется подготовка кадров; структурная и институциональная перестройка профессионального образования и т. д.

И здесь управленцы сталкиваются с трудностью определения критериев для постановки и решения задач. Количественный набор задач и их содержание зависят от сложности и временных рамок поставленной цели. Однако любая задача должна быть конкретной, измеримой (то есть иметь проверяемые конечные показатели), приемлемой для основных субъектов образовательного процесса и руководства региона, реалистичной для исполнения и иметь строго определенные сроки выполнения (SMART — критерии, от англ. Specific, Measurable, Agreeable, Realistic, Time bound) [4].

По аналогии со SWOT-анализом, используемым для прогностического анализа и получившим у русскоговорящих менеджеров название «анализ четырех полей», SMART-анализ, предназначенный для анализа соответствия постановки задач определенным критериям (конкретность, измеримость, приемлемость, реалистичность, определенность сроков реализации), называют «анализом пяти критериев» [2; 4].

В изученных нами документах стратегического характера, принятых и реализуемых в регионах РФ, формулировки долгосрочных и



среднесрочных стратегических задач даны, как правило, в обобщенном виде. Например – «оптимизировать структуру сети образовательных учреждений». Анализируя эту формулировку в рамках пяти критериев, мы можем предположить, что она является «реалистичной». Относительно «приемлемости» это довольно спорно: опыт деятельности ряда регионов России по реструктуризации городских и сельских сетей образовательных учреждений показывает, что «оптимизация сетей образовательных учреждений» может встречать серьезное сопротивление (впрочем, как и большинство радикальных мер по модернизации образования). По этой же причине могут возникнуть трудности в «сроках реализации». Что же касается критериев «конкретности» и «измеримости», то по ним задача требует дополнительного уточнения [3].

Основная трудность состоит в том, что данная стратегическая задача многопланова. Оптимизация структуры сети образовательных учреждений включает в себя реструктуризацию подсетей учреждений общего образования, дошкольного, дополнительного, начального и среднего профессионального. Само понятие «оптимизация» предполагает выбор критериев «оптимальности», которые для разных подсетей могут отличаться.

Между тем, конкретизация данной стратегической задачи позволит устранить ее неизбежную «расплывчатость» путем определения средств ее решения, причем выбранные средства могут служить задачами для следующих средств, и так далее вплоть до конкретных действий. И наоборот, каждая решенная задача является средством решения другой.

При разработке такого дерева задач менеджер образования идет от абстрактного к конкретному, а при их последовательном решении – от конкретного к абстрактному. Поэтому формулировки обобщенных (долгосрочных) стратегических задач не всегда удастся сделать соответствующими всем SMART-критериям. С другой стороны, на уровне постановки более конкретных задач (на определенное время) для решения данной стратегической задачи и при планировании конкретных действий должен обязательно учитываться каждый из пяти критериев.

Весьма непросто выделить *показатели успешности решения* стратегических задач. Показателем является краткая характеристика планируемого результата, поэтому именно в показателях проявляется целенаправленный характер стратегического планирования. Выбирая те или иные показатели и давая им количественное или иное выражение, мы конкретно фиксируем поставленные задачи [4].

В практике стратегического планирования в сфере образования применяются самые разные показатели. Количественные показатели характеризуют объемную сторону деятельности органов, организаций и учреждений образования. Такие показатели могут квалифицировать деятельность (контингент обучаемых, набор программ, педагогические кадры, материальные ресурсы) и развитие сети образовательных учреждений. Качественные показатели определяют эффективность работы, ее соответствие предъявляемым требованиям. Это могут быть показатели результатов обучения (например, результаты ЕГЭ и мониторингов образовательных достижений обучающихся), трудоустройства выпуск-



ников учреждений НПО по полученной специальности, использования современных методов и методик обучения, профессионального уровня управленческих и преподавательских кадров.

По оценке различаются положительные и отрицательные показатели. Положительные предполагают систематическое увеличение и наращивание работы (например, обеспечение доступности получения первой профессии для молодежи из социально уязвимых групп населения), отрицательные характеризуют те явления и процессы, которые подлежат уменьшению, снижению и, возможно, устранению (например, отсев учащихся, задолженность по коммунальным и иным платежам).

По характеру выражения плановые показатели разделяются на абсолютные и относительные. Абсолютные показатели в зависимости от их экономической природы могут быть натуральными (выражаться в количестве образовательных учреждений, цифрах набора и выпуска обучаемых и т.п.) и стоимостными (выражаться в рублях — сумма внебюджетных доходов). Относительные показатели выражаются в простых, относительных и динамичных процентах, долях, индексах (например, удельный вес выпускников школ, продолжающих образование).

По виду планируемой деятельности показатели разделяются на показатели производства образовательных услуг для молодежи и взрослых и показатели оснащенности (например, компьютерами), финансирования, хозяйственного содержания, кадрового обеспечения и т.д.

Так, для оценки уровня достижения приоритетных целей Министерством образования определена система показателей, например, доля жителей области в возрасте 25—34 лет, имеющих образование не ниже среднего профессионального, внутренние затраты на исследования и разработки (в процентах к ВВП), сальдо экспорта и импорта технологий и другие значения показателей, целевое значение и год достижения цели [5].

Одной из главных трудностей в постановке стратегических задач является обеспечение измерения конечных результатов. Чем менее расплывчаты показатели ожидаемых результатов, тем яснее для исполнителей, что им нужно делать, и тем легче проверить, решена ли и в какой степени решена задача. Определение измеряемых значений планируемых показателей может быть достигнуто двумя путями: с помощью аналитических или нормативных методов. Каждый из этих методов позволяет сделать измеримыми определенную группу показателей и не имеет универсального характера. Полноценное планирование предполагает использование обоих методов в зависимости от задач, стоящих перед разработчиками планов.

Аналитический метод на базе прогностического анализа дает некоторое предположительное знание об ожидаемых результатах решения поставленной задачи. Тот же метод предоставляет возможность для определения индикатора, который позволит судить о достижении результата.

Опыт составления среднесрочных стратегий в сфере образования свидетельствует, что наиболее практичным подходом к измеримости результатов решения задач является формулировка ожидаемых резуль-



татов и индикаторов их достижения на уровне более конкретных — тактических задач, детализирующих стратегические.

В заключение отметим, что представленный абстрактный перечень трудностей методологического характера, с которыми сталкиваются специалисты в управлении образованием, далеко не является исчерпывающим. Необходима разработка теоретических основ стратегического подхода к управлению системой образования для региона Российской Федерации.

#### Список литературы

1. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2004.
2. Почепцов Г.Г. Стратегический анализ. К.: Дзвін, 2004.
3. Симаева И.Н., Шерри Н.С. Стратегические цели и задачи для управления образованием в регионе: теоретический анализ // Вестник Института Балтийского региона РГУ им. И. Канта. 2009. №1. С. 58–66.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М., 1998.
5. Шерри Н.С., Юрьева С.Н. Стратегические приоритеты развития системы образования в Калининградской области // Вестник Института Балтийского региона РГУ им. И. Канта. 2009. №1. С. 67–74.

#### Об авторах

Н.С. Шерри — министр образования Калининградской области.  
И.Н. Симаева — д-р психол. наук, проф., РГУ им. И. Канта.

#### Authors

N. Sherry, Minister of Education of the Kaliningrad Region.  
Prof. I. Simayeva, IKSUR.