

В. И. БАЛОВА

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

*Ключевые слова:* стратегия, образовательное учреждение, программа развития, инновационная направленность, разработка.

*Аннотация.* В статье стратегия рассматривается как способ действий в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов, представлены основные типы стратегий развития образовательных учреждений. Выделены требования, которым должны соответствовать стратегические программы развития образовательных учреждений.

Для развития любого процесса требуется стратегия, которая должна быть разработана на современной теоретической основе. Стратегия (др. греч. – «искусство полководца») – общий, не детализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели. Это осмысленное движение вперед, а не позиция выживания, которая может не требовать долговременных стратегий.

Стратегия как способ действий становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов.

Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы-цель».

Следовательно, стратегия – это искусство достижения желаемого будущего при ограниченных ресурсах, при минимальных затратах времени и сил. Поэтому стратегию следует рассматривать как интегрированную модель действий, предназначенную для достижения целей образовательного учреждения. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

В литературе существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения какой-то цели, а разработка стратегии – это процесс нахождения этой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, реша-

ются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) и включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей. Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих сотрудников, необходимые для создания стратегии образовательного учреждения, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия.

Вместе с тем, как внутри рассматриваемых учреждений, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой, и образовательное учреждение переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

В общем случае, в образовательном учреждении может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

1. Концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития.

2. Интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

3. Диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

4. Сокращения – стратегия ликвидации, стратегия подведения итогов, стратегия сокращения расходов.

Любая стратегия включает общие правила, на основе которых менеджеры рассматриваемых учреждений могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких правил:

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения образовательного учреждения с ее внешней средой, определяющие какие виды услуг и технологии она будет разрабатывать, куда и кому их предоставлять, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения, и процедуры внутри образовательного учреждения. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым образовательное учреждение ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Исследуя стратегию, можно выделить следующее:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по

которым обеспечит рост и укрепление позиций рассматриваемых учреждений.

2. 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 и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет учреждение на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Однако ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь образовательное учреждение, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры данного учреждения изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить об-

разовательному учреждению ориентирами, а в другой – ста-нут ее стратегией. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри образовательного учреждения, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Разработка и реализация стратегии в образовательном учреждении осуществляется на всех уровнях управления.

Первый уровень – корпоративный – присутствует в образовательных учреждениях с разными профилями. Здесь принимаются решения о планах, предложениях, изменениях, заменах тех или иных направлений, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами образовательного учреждения, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется управление финансовыми ресурсами учебного заведения.

Второй уровень – уровень первых руководителей недиверсифицированных образовательных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы образования. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности учебного заведения и его конкурентного потенциала.

Третий уровень – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: учебная деятельность, воспитательная деятельность, финансовая деятельность, маркетинг учебного заведения, управления персоналом, менеджерская деятельность и т.д.

Четвертый уровень – линейный – уровень руководителей ступеней образования в учебном заведении.

Недиверсифицированное образовательное учреждение имеет, соответственно, три уровня стратегий. Разнооб-

разие стратегий, применяемых в стратегическом управлении образовательным учреждением, затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла ступеней образования;
- относительная сила позиции образовательных учреждений;
- степень «агрессивности» поведения образовательного учреждения в конкурентной борьбе.

Например, классификация стратегий образовательного учреждения, согласно уровню принятия решений имеет следующий вид:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- оперативная (последняя может быть включена в функциональную).

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Есть предложения классифицировать стратегии всего по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер образовательных услуг (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные).

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития образовательного учреждения, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ. Факторы, влияющие на выбор стратегии, представлены на рис. 1.

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определённые задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

#### Внешние факторы



#### Внутренние факторы

Рис. 1. Факторы, влияющие на выбор стратегии

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

- доведение идей стратегического плана и целей до сотрудников образовательного учреждения с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегии.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у образовательного учреждения ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать росту ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на образовательном учреждении, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства. Результаты реализации стратегии оцениваются и с помощью системы обратной связи: осуществляется контроль деятельности организации, в ходе

которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Сфера образовательных услуг является стержнем современной цивилизации, фактором развития человеческого общества, отдельной страны и региона. Сегодня становится очевидным, что будущее за теми государствами и народами, которые смогут превзойти других в освоении новых знаний, научных достижений и их практическом использовании. В этой связи особое значение приобретают проблемы рыночной трансформации образовательной сферы экономики, и, в первую очередь, проблемы разработки и практического внедрения современных стратегий, основывающихся на маркетинговых исследованиях.

Зародившись в производственной сфере, маркетинг достаточно длительное время не находил соответствующего применения в сфере образовательных услуг. Однако нацеленность экономики на интеграцию в мировую экономическую систему, европейское пространство, возрастание конкуренции и коммерциализации сферы образовательных услуг привели к необходимости скорейшего внедрения элементов маркетинга в практическую деятельность образовательных учреждений.

Научно-обоснованный подход к выбору стратегий развития сферы образовательных услуг страны и нашего региона будет способствовать решению целого ряда важнейших задач, таких как: совершенствование образовательных программ и повышение их нацеленности на решение приоритетных социально-экономических задач; развитие наиболее перспективных форм международного сотрудничества в сфере профессионального образования; повышение эффективности образовательного потенциала и построение эффективной инвестиционной системы, ориентированной на четко определенные приоритеты и способствующей отбору наиболее продуктивных направлений

и специальностей при подготовке кадров. Многогранность проблем свидетельствует об актуальности разработки современных маркетинговых стратегий развития сферы образовательных услуг региона.

Стратегия развития в образовательном учреждении отражена в реализуемых программах. Основной целью реализуемых программ на уровне республики и автономии является комплексное развитие образовательной системы в интересах всего общества и государства, а также каждого участника образовательного процесса, определение стратегии приоритетного развития системы образования как важного фактора экономического и социально-культурного развития. Во многих программах должное внимание уделено развитию сельской школы, перспективам ее развития как образовательного комплекса, спроектированы мероприятия, которые поднимают значимость сельской школы как центра развития села («Качественное образование в сельской местности», проект «Чистая вода»).

Анализ реализации программ разного уровня подводит к необходимости более тщательно и качественно подходить к составлению стратегических программ в области образования с учетом многих требований. Программы, по мнению автора, должны удовлетворять следующим требованиям:

1. Обоснованность необходимости программы, ее целевых установок, механизмов реализации, конечных результатов.

2. Комплексность, т.е. целостное отражение единого образовательного пространства с разнообразием типов, видов, образовательных учреждений, ступеней и уровней образования, интеграцией разно уровневых однопрофильных и разно профильных образовательных учреждений. Фор-

мирование и создание образовательных, региональных сов-местных комплексов – центральная идея программ.

3. Взаимосвязь с другими программами развития различных сфер региона (производственной, социальной и др.).

4. Ясность, четкость ее принципов, основных направлений, целей и задач, адекватное отражение в них реальных процессов и тенденций развития образовательных систем и комплексов.

5. Логическая последовательность структуры и основных ее компонентов.

6. Ресурсное обеспечение программы – научно-методическое сопровождение программы, организационно-экономическое обеспечение программы, обоснование механизма управления реализацией программы.

При этом программа должна выполнять следующие функции:

- теоретико-методологическую, определяющую векторы развития образовательных систем и комплексов;
- методическую, содержащую методы, приемы, условия достижения ожидаемых результатов;
- формирование конкретных моделей образовательных систем и комплексов;
- организационную, содержащую планирование деятельности исполнителей основных направлений программы, сроки, этапы их исполнения.

Таким образом, метод формирования программы – сложный процесс. Наиболее эффективными методами признаны в науке прогнозирование, моделирование, программирование в их органическом единстве дополненные анализом состояния системы образования. В разработке целевых проектов наиболее эффективны такие методы, как прогнозирование, социальная диагностика, экспертиза, мониторинг.

Основным стратегическим документом образовательного учреждения является программа развития данного учреждения. Эту программу можно рассматривать так же, как проект системного реформирования образовательного учреждения, при котором инновации затрагивают существенные стороны учебно-воспитательного процесса.

Анализ автором программ развития учебных заведений автономии дает основания полагать, что в некоторых школах не совсем понимается их суть, поскольку в представляемых на документах отсутствует стратегия развития образовательного учреждения. Практика показывает, что даже успешное функционирование школы еще не является показателем ее готовности к развитию и внедрению инноваций, как инструмента достижения стратегических целей. Нередко приходится сталкиваться с тем, что программы развития необходимы только тем учреждениям образования, которые планируют перейти в новый статус (например, гимназия переходит в статус лицея либо создание комплексов детский сад-школа). Однако, по мнению автора, программа развития образовательного учреждения нужна любому коллективу, желающему качественно изменить свою деятельность и ее результаты, а достичь этого можно оставаясь и в прежнем статусе.

Программа развития учебного учреждения может рассматриваться как особая разновидность общешкольного плана работы. Как и другие общешкольные планы, программа развития в обязательном порядке должна содержать такие составляющие, как аналитическое обоснование, постановку конкретных целей и задач, выбор средств достижения целей, планирование важнейших действий, расходование ресурсов, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение цели в установленные сроки, определенность и последовательность этих действий, ответственных исполнителей. Как и другие документы, связанные с

планированием, программа развития способствует преодолению не-определенности и упорядочению совместной деятельности. В то же время программа развития образовательного учреждения достаточно существенно отличается от традиционного плана: структурой, целями, задачами, направлениями деятельности учебного учреждения.

Таким образом, программа развития должна носить стратегический характер, выраженную инновационную направленность, ориентацию на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Волкова, Л. Маркетинг, менеджмент и все, что во-круг них. <http://m-arket.narod.ru>
2. Волкова, Л. Методика проведения SWOT-анализа <http://m-arket.narod.ru/strtn/swot.html>
3. Завгородская, А. В. Маркетинговое планирование. СПб: Питер, 2002. 352 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер, 1998. 896с.
5. Менеджмент учебного заведения: Ghid metodologic pentru formarea cadrelor didactice din învăământul preuniversitar/Sergiu Baciuc; Min.Educației și Tineretului al Rep. Moldova, Proiectul «Educația de calitate în mediul rural din Moldova».-Ch.: Î.E.P. Știința, 2007 (Combinatul Poligr.).- 56 p.

## **THEORETICAL BASES OF DEVELOPMENT OF STRATEGY OF REGIONAL PROGRESS OF EDUCATIONAL ESTABLISHMENTS**

**Keywords:** strategy, educational establishment, program of development, innovative direction, designing

**Annotation.** In the article strategy is considered as a way of actions in a situation when for direct achievement of prime objective not enough at hand resources, are presented the basic types of strategy of progress of educational establishments. Requirements to which strategic programs of progress of educational establishments should conform are allocated.

---

**БАЛОВА ВЕРА ИЛЬИНИЧНА – начальник Главного Управления АТО Гагаузия, аспирант УЛИМ, (freedom\_nm@mail.ru).**

**BALOVA VERA IL'INICHNA – the head of the main department ATO of Gagausiya, the postgraduate student of ULIM, (freedom\_nm@mail.ru).**

---