

УДК 373.54:37.058(470-25)

**ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ЧАСТНОЙ КОНФЕССИОНАЛЬНОЙ ШКОЛЫ
(НА ПРИМЕРЕ ПРАВОСЛАВНОЙ ШКОЛЫ МОСКВЫ)**

Пирогов Д.В.

Статья посвящена разработке стратегии развития для православной школы Москвы на примере Православной Свято-Петровской школы. Автор на основе анализа научной литературы раскрывает этапы разработки стратегии развития, показывает инструменты стратегического анализа и приводит результаты проведенных исследований. На основе полученных данных и по критериям, выделенным в научной литературе, автор выбирает приемлемую для Свято-Петровской школы стратегию развития и предлагает другим конфессиональным школам использовать предложенный алгоритм для разработки собственных стратегий развития.

Ключевые слова: православная школа, стратегия развития, инструменты стратегического анализа, образовательная организация.

**CHOOSING A DEVELOPMENT STRATEGY
FOR A PRIVATE CONFSSIONAL SCHOOL
(BY THE EXAMPLE OF AN ORTHODOX SCHOOL IN MOSCOW)**

Pirogov D.V.

The paper describes the development strategy drafting for Moscow Orthodox school by the example of the Orthodox St. Peter's School. Based on the analysis of scientific literature, the author reveals the stages of development strategy growth, shows the tools of strategic analysis and provides the results of the research. Based on the data obtained and according to the criteria highlighted in the scientific literature, the author chooses a development strategy acceptable to St. Peter's School and suggests that other confessional schools will use the proposed algorithm to progress their own development strategies.

Keywords: Orthodox school, development strategy, strategic analysis tools, educational organization.

Стратегический менеджмент уже более 50 лет является одним из важных и признанных элементов управления бизнесом, и постепенно стратегическое планирование переходит в сферу образования. Как пишет исследователь В.Н. Волков, уже с 1993 г. некоторые школы переходят к практике стратегического планирования, а к 1998 году эта практика становится «достаточно массовым явлением» [3, с. 101]. После принятия Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. разработка программы развития стала прерогативой самой образовательной организации. Однако эта программа не является обязательным или базовым нормативным документом, от которого бы зависело лицензирование или аккредитация школы. Исследователи проблем образования указывают на огромное значение разработки и реализации стратегии развития образовательной организации, которые могут приводить к качественному улучшению и росту [см.: 3; 5; 6; 7]. Анализ официальных сайтов и страниц православных школ Москвы показал, что эти учебные заведения, в отличие от государственных и муниципальных образовательных организаций, не имеют разработанных программ развития и иных документов, описывающих стратегии развития. Нет разработанной стратегии развития и в самой большой православной школе Москвы – общеобразовательное частное учреждение «Православная Свято-Петровская школа» (ПСПШ).

Проблема исследования на проектно-управленческом уровне характеризуется противоречием между высокой эффективностью разработки и реализацией стратегии развития и отсутствием стратегий развития у православных школ Москвы.

Автор предполагает, что разработка стратегии развития образовательной организации на примере ПСПШ позволит и другим православным школам Москвы приступить к разработке своих собственных стратегий, что, в

конечном счете, должно привести к повышению уровня и качества образования в конфессиональных образовательных учреждениях.

Цель работы – описать процесс и методы разработки стратегии развития для православных школ Москвы на примере ПСПШ.

Само понятие «стратегическое управление» стало активно использоваться в экономической теории на рубеже 1960-1970-х гг., после того как ученый экономист Игорь Ансофф впервые предложил модель стратегического планирования. В 1979 году вышла в свет его книга «Стратегический менеджмент», переизданная уже в наше время [1]. Основой нового подхода стал не только анализ самого предприятия и его возможностей (внутренней среды), но и анализ внешней среды – того мира, который окружает организацию и оказывает на нее огромное влияние. Ученый поставил стратегическое планирование на уровень многофакторного процесса, дав теоретическое обоснование «возможного стратегического успеха» при различных условиях внешней среды. Далее теория стратегического управления была детализирована и уточнена в работах Альфреда Чандлера, Питера Друкера, Генри Минцберга и др. А ее практическое освоение осуществлялось на таких предприятиях, как «General Electric», «Coca-Cola» и др. [4, с. 21].

Согласно О.С. Виханскому и А.И. Наумову, «в стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде [2, с. 220].

Стратегическое управление ставит задачу поиска ответа на три вопроса:

1. В каком положении находится организация сейчас?
2. В каком положении, по нашему мнению, она должна оказаться?
3. Какие меры нам помогут достичь желаемого положения?

Важно отметить, что стратегическое управление – это процесс динамический, меняющийся в зависимости от изменения внешней среды, а

значит, стратегия развития не может быть разработана один раз на определенный срок, а все время нуждается в корректировке в зависимости от изменений окружающей среды.

Центральным звеном стратегического управления является стратегический выбор, который должен основываться на соотношении собственных (внутренних) ресурсов организации с возможностями и угрозами внешней среды, в которой осуществляет свою деятельность организация.

Что касается места стратегического управления в системе управления образовательной организацией, то его хорошо охарактеризовал А.М. Моисеев: «На наш взгляд, стратегическое управление как особый подход к управлению выполняет по отношению к управляющей системе *функцию системообразующего принципа*, определяющего общее построение этой системы. Система управления (и не только собственно стратегического, но и тактического, оперативного) перестраивается под реализацию стратегических целей, задач, планов, подчиняя им всю работу управляющих субъектов, направляя их к единым целям и тем самым задавая общую направленность управлению в целом. Если в повседневном порядке управления обнаруживаются недостатки и дефекты, мешающие продвижению к стратегическим целям, в этот порядок вносятся своевременные изменения» [6, с. 60-61]. Таким образом, стратегический менеджмент в системе управления образовательной организацией представляется как основной принцип управления, которому подчиняются и тактическое и оперативное управление.

Говоря об актуальности применения методов стратегического управления применительно к образовательной организации, в научной литературе выделяют следующие факторы, влияющие на выбор этой модели управления:

- ведущее место стратегического управления в системе современной теории и практики управления;
- доказанные наукой и практикой преимущества стратегического управления перед традиционными методами управления;

– потребность в стратегическом характере управления школой в связи с усложнившейся внешней обстановкой и контекстом работы образовательных организаций;

– заинтересованность в стратегическом управлении школой всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами);

– существенное отставание в распространенности и освоении практик стратегического управления школой от объективной потребности развития образовательной организации [6, с. 66-67].

Как уже было сказано, стратегическое управление доказало свою эффективность и исследователи подчеркивают те преимущества, которые дает применение этой модели управления для образовательной организации:

– повышается эффективность школы;

– значительно увеличивается экономичность использования ресурсного обеспечения;

– результат текущих управленческих решений имеет долгосрочный характер;

– улучшается процесс коммуникации с внутренними и внешними стейкхолдерами;

– усиливается имидж и репутация образовательной организации;

– растет легитимность и формируется коалиция поддержки [9, с. 27].

А.М. Моисеев подчеркивает, что *стратегическое управление школой* – это особый подход к управлению, действующий в изменчивой среде, целью которого является достижение стратегического успеха образовательной организации, признаваемого обществом, и реализация миссии и стратегических целей школы [6, с. 59]. Для нас в этом определении важно то, что успех школы трудно оценить теми методами, которые применяются в бизнесе и успех стратегического управления напрямую зависит от оценок среды и стейкхолдеров системы образования.

Исследователи отмечают, что использование и прямой перенос инструментария и методологии коммерческого стратегического управления,

столь хорошо разработанного в научной литературе и на практике, не дает нужного эффекта ввиду специфики образовательных организаций и их деятельности [9, с. 27].

С учетом специфики конфессиональных образовательных организаций наиболее подходящей нам видится модель стратегического управления, состоящая из пяти этапов [см.: 6]:

1. Стратегический анализ (анализ внутренних и внешних факторов, конкурентный анализ).
2. Определение целей (формулирование видения, миссии и стратегических целей).
3. Выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Контроль и оценка стратегии.

В бизнес-литературе можно встретить огромное количество разнообразных стратегий, отвечающих разным целям и условиям деятельности организации, но для образовательных организаций подходят далеко не все стратегии коммерческих организаций. На основе анализа научной литературы автор определил три вида стратегий развития, которые являются оптимальными для образовательных учреждений с учетом специфики самих организаций:

1. Инновационные стратегии:
 - стратегия укрепления;
 - стратегия усложнения;
 - стратегия обновления [см.: 10].
2. Конкурентные стратегии:
 - стратегия лидерства по издержкам;
 - стратегия широкой дифференциации;
 - стратегия оптимальных издержек;
 - сфокусированная стратегия на базе низких издержек;
 - сфокусированная стратегия дифференциации.
3. Оборонительные стратегии:

- стратегия обороны и укрепления;
- стратегия ответного удара;
- стратегия «тушения пожара»;
- стратегия «партизанской войны»;
- стратегия восстановления или разворота [см.: 8].

Разработка общеорганизационной стратегии это – процесс, требующий учета многих факторов. Поэтому, как правило, разрабатываются несколько альтернативных стратегий и уже из них выбирается оптимальная, которая в наибольшей степени отвечает логике внутреннего развития образовательной организации и факторам внешней среды, а так же миссии школы.

Общеобразовательное частное учреждение «Православная Свято-Петровская школа» (до 2012 г. – негосударственное образовательное учреждение средняя общеобразовательная школа «Традиционная гимназия») была открыта в 1992 г. В 2021-2022 учебном году в ней обучается 519 учеников. Свято-Петровская школа – самая многочисленная православная школа Москвы.

Для разработки стратегии развития школы нами были использованы инструменты стратегического анализа, такие как SWOT-анализ и конкурентный анализ, которые позволят определить сильные и слабые стороны организации, внешние угрозы и возможности, а так же проанализировать рынок образовательных услуг и определить свое место на этом рынке.

Нами проанализированы факторы внутренней среды и выделены те, которые в наибольшей степени оказывают влияние на деятельность ПСПШ. Также были проанализированы факторы внешней среды, оказывающие влияние на образовательную организацию. Разработчики инструмента SWOT-анализа определили, что при формировании стратегии развития необходимо обеспечить соответствие внутренних возможностей внешней ситуации. Для разработки стратегии развития православной школы была составлена матрица SWOT-анализа, которая позволила сформулировать конкретные шаги для дальнейшего развития образовательной организации. Мы выделили среди сильных и слабых

сторон ключевые, оказывающие наибольшее воздействие на деятельность и результаты школы, также выделили ключевые возможности и угрозы внешней среды, в наибольшей степени влияющие на деятельность школы. В графах пересечения мы сформулировали те шаги, которые позволят в наибольшей степени использовать сильные стороны организации и возможности внешней среды для дальнейшего развития и роста Свято-Петровской школы, и соответственно, шаги, позволяющие нивелировать слабые стороны и угрозы внешней среды.

На основании проведенного анализа были выделены ряд стратегических шагов, на решение которых должна быть ориентирована стратегия развития образовательной организации:

1. Разработка дистанционных курсов по всем предметам и классам.
2. Широкое использование образовательного потенциала Москвы для внеурочной деятельности.
3. Разработка профильных групп для старшей школы.
4. Сетевое взаимодействие с другими образовательными организациями Москвы.
5. Привлечение грантов на внеурочную деятельность.
6. Разработка системы скидок для учащихся из числа прихожан храма святителя Николая в Кузнецкой слободе.
7. Развитие инновационных технологий в школе.
8. Разработка и внедрение механизма обратной связи с родителями для оценки качества образования и спроса семей на образовательные услуги.
9. Привлечение выпускников школы к преподаванию.
10. Разработка систем стимулирования учителей за счет средств бюджета для вовлечения в инновационную деятельность.
11. Развитие системы дополнительного образования, которое поможет привлечь дополнительные средства.
12. Разработка маркетинговой политики школы.

13. Разработка и внедрение механизмов оценки качества образования для внутреннего мониторинга.

14. Разработка бизнес-плана с задачей привлечения дополнительного финансирования.

На следующем этапе были сформулированы *функциональные цели* по направлениям деятельности школы. Для формулирования целей была использована технология SMART, которая является эталоном при формулировании стратегических целей любой организации и рекомендуется исследователями при составлении целей образовательной. Функциональные цели по основным функциональным стратегиям представлены в таблице.

Таблица 1.

*Функциональные цели школы
по основным функциональным стратегиям*

Функциональная стратегия	Функциональные цели
Кадровая	1) К 2024 году добиться увеличения с 12% до 25% числа учителей из выпускников школы. 2) К 2022-2023 учебному году разработать и утвердить систему стимулирования педагогического состава за счет средств бюджета.
Маркетинг	1) К 2022-2023 году разработать и внедрить маркетинговую политику школы, опубликовать ее на сайте школы. 2) Разработать и внедрить к 2022-2023 учебному году систему скидок на оплату обучения для многодетных семей с учетом их материального положения.
Инновации	1) К 2023-2024 учебному году разработать и запустить дистанционный курс для учащихся 5 классов по основным предметам учебного плана. 2) К 2023-2024 учебному году разработать и запустить профильную подготовку для учеников 10 класса, рассчитанную на всю ступень СОО. 3) К 2023-2024 учебному году разработать и запустить 3 дисциплины дополнительного образования для учащихся 1-4 классов на основе анализа запроса родителей. 4) К 2023-2024 учебному году разработать, апробировать и внедрить систему внутреннего мониторинга качества образования.

Финансовая деятельность	1) К 2022-2023 учебному году разработать бизнес-план деятельности школы на срок до 2024 года. 2) К 2023 году обеспечить подачу минимум 2 заявок на гранты по существующей внеурочной деятельности.
Партнерство	1) К 2022-2023 учебному году заключить 1 договор сетевого взаимодействия с любым объектом культуры и науки города Москвы. 2) К 2022-2023 учебному году разработать и внедрить механизм обратной связи с родителями, позволяющий оперативно получать обратную связь о качестве образования и запросы семей на дополнительные образовательные услуги.

Таким образом, на основании проведенного стратегического анализа внутренней и внешней среды образовательного учреждения были сформулированы видение школы, миссия и стратегические цели, что позволило перейти к выбору стратегии развития.

Для образовательного учреждения рекомендуется выбирать один из трех видов стратегий:

1. Инновационные стратегии.
2. Конкурентные стратегии.
3. Оборонительные стратегии.

Разберем каждый вид стратегий применительно к ситуации Свято-Петровской школы.

Инновационные стратегии – применяются, когда у школы есть значительные инновационные разработки в какой-то сфере деятельности, которые можно было бы масштабировать. Для выбранной образовательной организации подойдет стратегия обновления, которая предполагает разработку и внедрение инноваций с нуля. Стратегия обновления применима, когда ранее инновационные стратегии не применялись.

Конкурентные стратегии – особый вид стратегий, предусматривающий достижение превосходства над конкурентами. Эти стратегии направлены на привлечение потребителей, противостояние конкурентам и укрепление позиций на рынке. Для ПСПШ в наибольшей степени подходит сфокусированная стратегия дифференциации. Эта стратегия позволяет сфокусировать усилия на

узкий целевой сегмент – семьи прихожан храма святителя Николая в Кузнецкой слободе, и обеспечить удовлетворение запроса этих семей на образовательные услуги.

Оборонительные стратегии – предполагают ориентацию образовательной организации на укрепление своих рыночных позиций и сосредоточение усилий на внутренней среде организации при использовании возможностей внешней среды. Оборонительные стратегии хорошо подходят для организаций, которые по разным причинам не могут догнать лидеров рынка образовательных услуг, но хотят стабильно занимать свою нишу. Из предложенных вариантов оборонительных стратегий для ПСПШ в наибольшей степени подходит стратегия укрепления, направленная на удержание своей рыночной позиции и сохранение рыночной доли. Эта стратегия хорошо подходит для образовательных организаций, у которых удовлетворительная рыночная позиция, имеется дефицит средств для агрессивной наступательной стратегии и существуют угрозы со стороны внешней среды, но при этом есть свои наработки и внутренний потенциал для развития. Все это как нельзя лучше описывает ситуацию ПСПШ, для которой выбор этой стратегии будет означать борьбу за удержание контингента на условиях частичного обновления.

Выбор стратегии развития для образовательной организации должен опираться на некоторые факторы и соответствовать определённым требованиям. В таблице 2 приводится сводная оценка каждой из предложенных стратегий по выделенным в научной литературе факторам и оценка применимости данной стратегии в Свято-Петровской школе.

Таблица 2.

*Соотношение факторов выбора стратегий
с возможными альтернативами стратегиями развития для школы*

Фактор/стратегия	Стратегия обновления	Сфокусированная стратегия дифференциации	Стратегия укрепления
Вид оказываемых услуг и уровень конкуренции на рынке по этому виду	применима	применима	применима

услуг			
Состояние внешнего окружения	применима	применима	применима
Характер целей, которые формулирует школа	применима	применима	применима
Допустимый уровень риска при реализации выбранной стратегии	не применима	не применима	применима
Сильные и слабые стороны школы, ее конкурентные преимущества	не применима	не применима	применима
Опыт реализации предыдущих стратегий	не применима	не применима	применима
Своевременность и востребованность стратегии на рынке	применима	применима	применима

Из данных анализа трех вариантов мы видим, что оптимальным для Свято-Петровской школы является вариант оборонительной стратегии – *стратегии укрепления*. Это значит, что ПСПШ должна сосредоточить усилия на удержании контингента для сохранения своей позиции на рынке образовательных услуг среди православных школ Москвы.

Проведенный стратегический анализ позволил разработать альтернативные варианты стратегий развития, а сформулированные в научной литературе критерии выбора позволили выбрать единственную стратегию развития для изучаемой школы – стратегию укрепления. Это позволяет также сформулировать стратегическую цель ПСПШ – к сентябрю 2024 года достичь уровня поступления в старшую школу выпускников 9 класса в 90%.

Важно подчеркнуть, что стратегическое управление – это процесс динамический, и сформулированная стратегия развития в процессе ее реализации может подвергаться корректировке в зависимости от изменений внешней и внутренней среды. Автором был сформулирован механизм и описан процесс разработки стратегии развития, который может быть использован не только Свято-Петровской школой, но и другими православными школами Москвы.

Список литературы:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание / Игорь Ансофф; [пер. с англ. О. Литун]. М.: Питер, 2009. 342, [1] с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Экономистъ, 2006. 528 с.
3. Волков В.Н. Программа развития образовательного учреждения как инструмент управления качеством образования // Народное образование. 2012. № 1. С. 101-105.
4. Гуськов Ю.В., Т.В. Гуськова. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.В. Гуськов, Т.В. Гуськова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. 271 с.
5. Донина И.А. Концепция и маркетинговая стратегия развития школы как общеобразовательной организации: дис. ... докт. пед. наук: спец. 13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и образования. Великий Новгород, 2015. 473 с.
6. Моисеев А.М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы: монографическое практико-ориентированное научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций: в 2 т. / А.М. Моисеев; под ред. О.М. Моисеевой. М.: АСОУ, 2014. Т. 1. 308 с.
7. Николаева С.В. Стратегия развития образовательного учреждения // Молодой ученый. 2016. № 11(115). С. 877-879.
8. Патрахина Т.Н. Менеджмент в образовании: учеб. пос. Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гос. гуманитарного ун-та, 2011. 122, [1] с.
9. Патрахина Т.Н. Стратегическое планирование в сфере образования: от теории к практике: Монография. Нижневартовск: Издательство Нижневарт. гос. ун-та, 2017. 90 с.
10. Счастливец А.К. Типы стратегий развития деятельности образовательных учреждений // Молодой ученый. 2019. № 6 (244). С. 152-155.

Сведения об авторе:

Пирогов Дмитрий Викторович – кандидат исторических наук, старший преподаватель кафедры истории России историко-филологического факультета Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета (Москва, Россия).

Data about the author:

Pirogov Dmitry Viktorovich – Candidate of Historical Sciences, Senior Lecturer of Russian History Department, History and Philology Faculty of Saint Tikhon's Orthodox University of Humanities (Moscow, Russia).

E-mail: piragoff@yandex.ru.