

**ТЕМА ТРЕНИНГА:**

# **Стратегический менеджмент**

**Вопросы:**

сущность и базовая модель  
стратегического менеджмента;  
SWOT- анализ потенциала развития  
образовательного учреждения;  
стратегии роста образовательного  
учреждения

**Автор-составитель: С.М.  
Конюшенко, доктор  
педагогических наук, профессор  
ИСОТ БФУ им.И.Канта**

27 июня 2012год

Мудрость жителей пустынь гласит:

**"Можно привести верблюда на водопой , но нельзя заставить его напиться".**

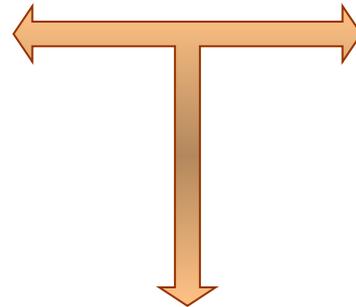
Эта мудрость отражает **основной принцип обучения** - можно создать все необходимые условия и предпосылки для учения, но **само познание** может совершиться только тогда, когда ученик **ЗАХОЧЕТ** познавать.

# ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

# Стратегический менеджмент

## 3 подхода

**анализ окружения,**  
акцентирующий  
внимание  
на параметрах  
организационного  
окружения



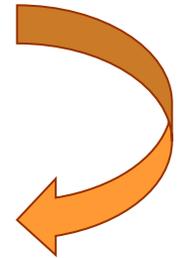
**цели и средства,**  
основывающиеся на  
определении  
долгосрочных целей  
организации и путей  
их достижения

**деятельностный подход,**  
ставящий во главу угла  
деятельность по реализации  
стратегии

# Анализ окружения



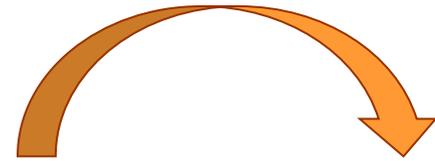
Процесс принятия решений,  
который объединяет



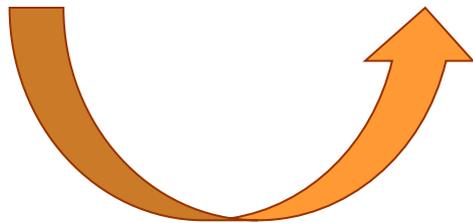
внутренние организационные возможности с

угрозами **И** благоприятными возможностями,  
предоставляемыми внешней средой

# Цели и средства

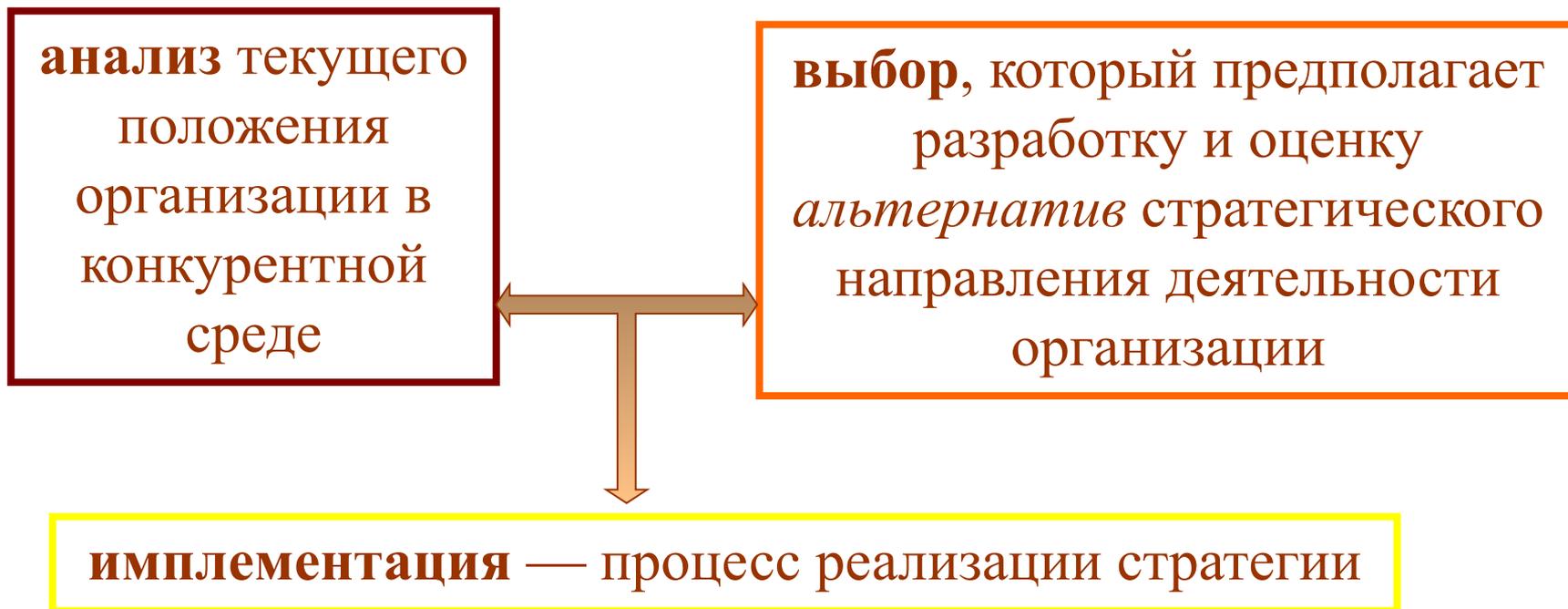


Направление в теории принятия решений,  
которое нацелено на  
развитие эффективной стратегии  
для оказания содействия в достижении  
**ЦЕЛЕЙ**



# Деятельностный подход

Акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления.

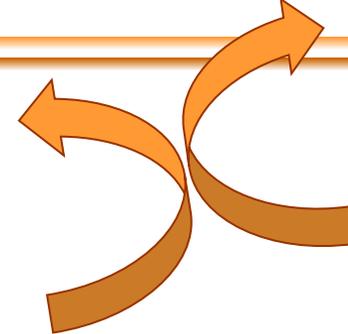


**ЗАДАНИЕ 1.** Для более глубокого понимания природы и целей стратегического менеджмента сравните его с оперативным менеджментом.

**Критерии сравнения:**

1. организационный уровень разработки и принятия решений;
2. непрерывность процесса планирования и осуществления;
3. преобладание "жестких" или "мягких" проблем и решений;
4. количество рассматриваемых альтернатив решения;
5. объем и тип необходимой управленческой информации;
6. временные интервалы планирования, осуществления и контроля управленческих действий;
7. приоритетность решений;
8. детализированность разработок;
9. используемые человеческие ресурсы управления;
10. точность контроля и оценки;
11. превалирующие интересы участников процесса принятия решений;
12. отношение к риску, степень риска и последствия реализации рискованных решений.

# Стратегическое и долгосрочное управление



Долгосрочное управление основывается на *предположении*, что современные тенденции развития окружающей среды можно экстраполировать и на будущее.

1. определить основные параметры долгосрочного плана,
2. выполнить бюджетирование
3. рассчитать другие, базирующиеся на бюджете, разделы долгосрочного плана.

**ДУ эффективно в условиях стабильности организационной окружающей среды.**

**В современной ситуации - организационная среда отличается высокой сложностью и динамизмом!!!**

СМ сосредотачивает внимание на методах формирования долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях неопределенности и сложности среды

**Целью СМ является достижение**  
*долговременного конкурентного*  
**преимущества на основе использования**

- 1. сильных сторон организации,**
- 2. компенсации слабостей,**
- 3. учета преимуществ и угроз,**  
**порождаемых внешней средой**  
**организации.**

# Основные шаги модели СМ

## ЗАДАНИЕ 2.

**Какие преимущества дает  
управленцам знание  
стратегического менеджмента?**

1. формулировать возможные стратегии и определять, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;
2. находить альтернативные пути развития, чтобы выбрать оптимальный из них;
3. развивать умение ориентироваться в будущем, что приводит к систематическому учету возможных последствий тех или иных решений;
4. более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
5. понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии организации;
6. стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и понимание значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;

# **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

# Слагаемые стратегического управления

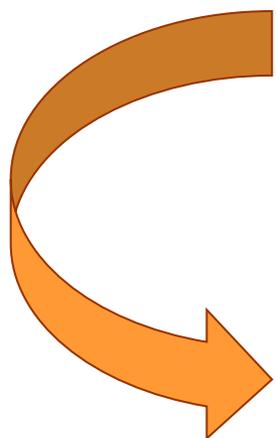
Существует множество моделей процесса стратегического управления, но **три ключевых этапа** являются общими для всех моделей:

□ **стратегический анализ;**

□ **стратегический выбор;**

□ **реализация стратегии.**

# **Три компонента стратегического анализа**



**Цель, задачи, ожидания и полномочия**

**Анализ внешней обстановки**

**Анализ внутренних ресурсов**

# ПРО ЦЕЛЬ

целеполагание отражает **ожидаемые** результаты деятельности, достигаемые за определенный **период времени**.

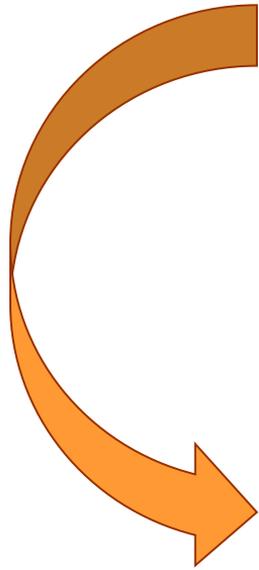
Этапы постановки цели:

## *сбор информации:*

- информация о субъективном образе реальной ситуации у членов педагогического процесса (учителей, учащихся, родителей, представителей общественности);
- информация о желаемом образе нового;
- информация о возможном плане действий по изменению существующей ситуации;

*формулировка цели* и принятие ее всеми участниками воспитательно-образовательного процесса.

# **Компоненты стратегического выбора**

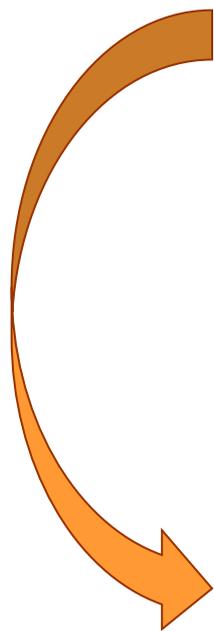


**Выработка вариантов стратегии**

**Оценка вариантов стратегии**

**Выбор стратегии, стратегические  
линии поведения и планы**

# Реализация стратегии



Выбор системы управления организацией: *структурным, финансовым и оперативным*

Политика организации

Выбор организационного объединения и систем контроля

## **ЗАДАНИЕ 3.**

**Представьте графическими средствами процесс стратегического управления.**

**Процесс  
стратегического  
управления**

# **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ИЗМЕНЕНИЕ**

**Три понятия**  
изменение,  
нововведение  
преобразование

*Изменение* — это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций.

*Нововведение* — процесс выработки новых идей и концепций и применение их в условиях данной организации.

*Преобразование* — это процесс быстрого фундаментального изменения в методах работы организации, вызванный резко меняющимися условиями обстановки.

# ТИПЫ ИЗМЕНЕНИЙ

**Преемственное.** В ходе большого периода установленные стратегии остаются неизменными или минимально модифицируются.

**Ступенчатое.** Подразумевает постепенное изменение в стратегиях по частям или систематически.

**Колебательное.** Включает изменения стратегии, которые не имеют конкретной цели или направленности.

**Глобальное.** Относится к стратегическому изменению революционного или преобразовательного характера за конкретный период времени.

**ИСТОЧНИКАМИ** зарождения процессов изменений в практике образовательного учреждения являются:

- интуиция творческого руководителя, педагога;
- опыт, рожденный в данной школе;
- педагогический опыт, рожденный в других школах;
- директивы и нормативные документы; .
- мнение потребителя образовательных услуг;
- потребности педагогического коллектива работать по-новому;
- потребности региона, страны в изменении ситуации в образовании;
- достижения, разработки всего комплекса наук о человеке и др.

# ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ

# НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

- **Почему необходимы изменения?**
- **Что заставляет нас заниматься изменениями?**
- **Что дает нам понять, что перемены назрели?**

# ЧТО ТАКОЕ ИЗМЕНЕНИЯ?

- **Новое содержание (материалы, программы, технологии)**
- **Новое поведение (практики)**
- **Новая вера-понимание**

- **Процесс перемен**
- **Культура организации**
- **Повышение квалификации сотрудников**
- **Окружающая среда**

- **Перегрузка**

- » **Отсутствие ясности**

- **Сложность**

- » **Несовместимость**

- **Отсутствие способности**

- » **Ограниченность ресурсов**

# ТРЕХСТУПЕНЧАТАЯ МОДЕЛЬ ПЕРЕМЕН

**А. Факторы инициации**

**Б. Факторы внедрения**

**В. Факторы институционализации**

# ТРЕХСТУПЕНЧАТАЯ МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ

## А. Факторы инициации:

- соответствие высоким целям;
- ясная модель;
- сильная поддержка инициатора;
- активное начало.

# ТРЕХСТУПЕНЧАТАЯ МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ

## **Б. Факторы внедрения:**

- распределение поручений и ответственности;**
- взаимный контроль;**
- давление и поддержка;**
- техническое обеспечение;**
- награждение.**

# ТРЕХСТУПЕНЧАТАЯ МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ

## **В. Факторы**

### **институциализации:**

- **закрепление;**
- **широкое использование;**
- **обеспечение возможности передачи;**
- **интегрировать из экспериментальных условий в обычные;**
- **постоянная поддержка.**

# СЕМЬ ШАГОВ ПРОЦЕССА ИЗМЕНЕНИЙ

- 1. Перемены назрели**
- 2. Инициатор начинает процесс**
- 3. Начало движение**
- 4. Провал внедрения**
- 5. Возобновление движения**
- 6. Некоторый успех**
- 7. Изменения становятся  
повседневностью**

# СЛОЖНОСТЬ ПРОЦЕССА ИЗМЕНЕНИЙ

- **Изменения нельзя внедрять  
насильно.**
- **Изменения это путешествие в  
неизведанное, а не реализация  
плана.**
- **Проблемы – наши друзья.**
- **Ясное понимание и стратегическое  
планирование приходят не сразу.**
- **Индивидуальный и коллективный  
подход должны применяться в  
равной мере**

- Ни чрезмерная централизация, ни чрезмерное делегирование полномочий не приносят успеха.
- Критическое значение для достижения успеха имеет связь с внешним миром.
- Каждый сотрудник – активный участник процесса изменений.

# КАК ЛЮДИ РЕАГИРУЮТ НА ИЗМЕНЕНИЯ

- Новатор **8%**
- Лидер **17%**
- Раннее меньшинство **29%**
- Позднее меньшинство **29%**
- Сопrotивляющиеся **17%**

# ЧТО ПРОИСХОДИТ С ЛЮДЬМИ?

- Людям приходится делать то, что они делать не привыкли (*неловкость, неуверенность, самооценка*).
- Они больше думают о том, что могут потерять, чем о том, что могут приобрести (*тоска по прошлому*).
- Чувство одиночества, даже если через процесс перемен проходят и множество других людей.
- Люди не могут выдержать слишком крутых перемены. (*Для некоторых все это вполне переживаемо, для других непосильно много*).

□ **У всех людей разный уровень готовности к переменам.** (*Это не хорошо и не плохо, воздержитесь от ярлыков и оценок, многие качества проявляются ситуативно*).

□ **Люди всегда будут жаловаться, что им не хватает ресурсов.** (*Людям нужно помочь понять, что возможностей вокруг гораздо больше, чем они представляют*).

□ **Если давление ослабить, люди быстро вернуться к тому, что было.**

# ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ

- «Холодный» старт.
- Одновременно начинаются слишком много преобразований.
- Неуемное желание все предусмотреть, запланировать и контролировать.
- Борьба с проблемами и препятствиями.

## **ЗАДАНИЕ 4**

**Определите направления  
изменений деятельности  
руководителя ОУ-2012.**

# О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

**Первый тип стратегии - стратегия локальных изменений.**

**Предусматривает:**

- параллельное улучшение,
- рационализацию,
- обновление деятельности каких-то отдельных участков жизнедеятельности школы.

**Пример** - проведение одновременно нескольких экспериментов по освоению новых методик или программ преподавания отдельных предметов.

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

**Второй тип стратегии** - стратегия модульных изменений.

**Предполагает:** несколько *комплексных нововведений*, которые не связываются между собой, хотя внутри модуля могут координироваться действия многих исполнителей.

**Пример** - когда в *начальной школе* осваивается какая-то новая педагогическая система (Занкова, Давыдова-Эльконица и пр.)

в *основной школе* реконструируется преподавание предметов естественно-научного цикла

в *старшей школе* вводится преподавание основ экономики.

***Все без связи с изменениями в предыдущих звеньях.***

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

**Третий тип стратегии - стратегия системных изменений.**

**Предполагает:** полную *реконструкцию школы* как ОУ, затрагивающую

- все компоненты деятельности (цели, содержание, организацию, технологию и пр.),
- все структуры, их части, связи, звенья , участки.

**Пример** - изменения прежнего статуса школа :

создание гимназии, лицея, или комплекса “Детский сад-школа”, “Школа- вуз”.....

# Структура и содержание программы



Алгоритм разработки Программы развития школы может представлять последовательные ответы на следующие вопросы:

- **Что мы хотим изменить?** (Что не устраивает в получаемых образовательных результатах учащихся?) **ЦЕЛЬ**
- **Что хотим достичь и через какие изменения** образовательного процесса, образовательной среды (ключевая проектная идея)
- **Что для этого у нас есть и что потребуется** (анализ сильных сторон – ресурсов и слабых)? **SWOT-анализ**
- **Как мы это будем изменять? Что будем делать?** (предполагаемая управленческая модель изменений: направления изменений, задача по каждому направлению – как ожидаемый результат; план по этапам реализации программы).

**□ Как мы будем оценивать достижение поставленных целей?** (качественные критерии и показатели диагностики новых образовательных результатов учащихся, оценки деятельности учителя для достижения запланированных образовательных результатов).

**□ Что может нам помешать в достижении целей? Как это можно предупредить?** (риски и мероприятия по их минимизации).

**□ Какие финансовые средства для реализации Программы развития потребуются (финансовый план)?**

# **Проблемный анализ состояния школы**

# Проблемный анализ состояния школы

*Анализ состоит из двух частей:*

- *сначала школа рассматривается как некая данность,*
- *а затем выявляется, что в ней не удовлетворяет  
сегодняшним и завтрашним требованиям.*

## **Шаг 1.**

Анализ и прогноз влияний на школу внешней Среды, изменения социального заказа, образовательных потребностей.

# SWOT-анализ ситуации.

## Факторы внутренней среды:

**S**trengths

Сильные стороны

**W**eaknesses

Слабые стороны

## Факторы внешней среды:

**O**pportunities

Возможности

**T**hreats

Угрозы

## Факторы внутренней среды:

### Strengths

Сильные стороны  
(внутренние  
положительные  
качества  
образовательного  
учреждения – ресурсы в  
реализации целей  
Программы)

### Weaknesses

Слабые стороны  
(внутренние  
отрицательные стороны  
образовательного  
процесса  
общеобразовательного  
учреждения)

## Факторы внешней среды:

Opportunities

Возможности

(внешние факторы,  
улучшающие  
перспективы школы)

Threats

Угрозы

(внешние факторы,  
которые могут  
помешать достижению  
запланированных целей  
Программы, подорвать  
будущий успех  
образовательного  
учреждения)

## Шаг 2.

Анализ исходного состояния и тенденций изменения школы и системы в целом.

## Шаг 3.

Проблемный анализ состояния школы.

# **Стратегия перехода от прежней школы к новому её состоянию**



# Стратегия перехода от прежней школы к новому её состоянию

Определите этапы перехода и их продолжительность

направления изменений и задачи каждого этапа

**проведите расчёт всех ресурсов**  
(и прежде всего финансовых),  
необходимых для реализации  
задач каждого этапа

Полным расчётом сметной стоимости по всем этапам можно завершить программу.

**Цель Программы развития**  
**новые образовательные результаты**  
**учащихся**

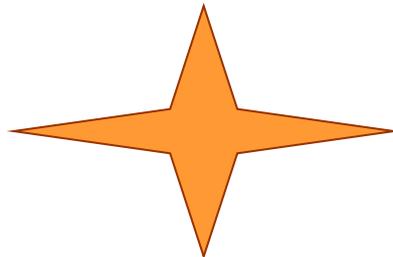
# Цели первого этапа преобразований

## *Что такое цель ?*

Цель – это путь достижения результата, который

- ☒ сформулирован предельно *конкретно*,
- ☒ *понятен*,
- ☒ ясен механизм *сравнения* полученного результата с ожидаемым,
- ☒ определен *набор параметров*, по которым можно определить, достигнута цель или нет;

~



# Примерное распределение целей

**ЦЕЛЬ**



**СРЕДСТВО**

как указание на новые образовательные результаты

как условие получения некоторого результата

Способность выпускника успешно действовать в любых изменяющихся социально-экономических условиях	Создание центра развития общих учебных умений и навыков
Формирование информационной культуры и медиакомпетентности ученика и учителя	Информатизация школьной среды
Способность делать свободный выбор в социально-психологических ситуациях жизненной альтернативы на уровне современной культуры	Способность делать свободный выбор в социально-психологических ситуациях жизненной альтернативы на уровне современной культуры

Формирование гармонично развитой личности выпускника

Разработка мониторинга для управления развитием школы

Готовить человека к будущему, готовить его быть эффективным творцом и созидателем будущего мироустройства

Построение новой модели образовательной среды на основе ноосферного понимания личности педагога







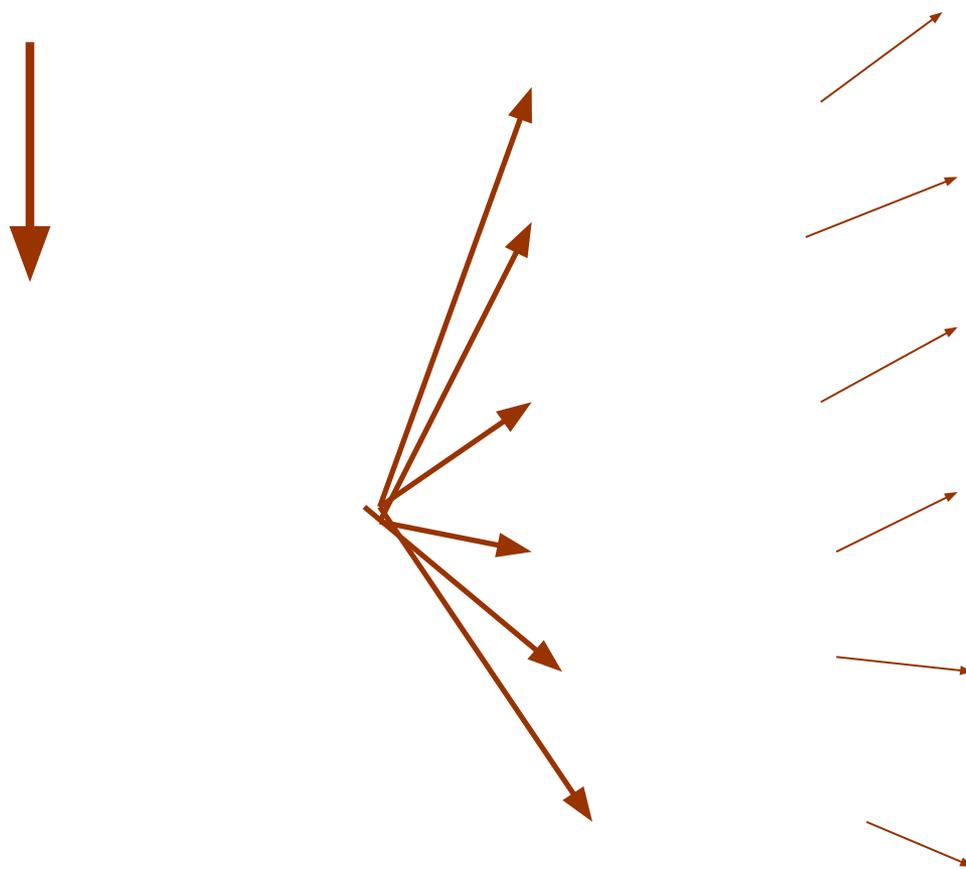




## Задачи по подцели 3:

- развитие электронных библиотечных информационных ресурсов на библиотечном портале учреждения
- создание и использование специализированных учебных и методических ресурсов на корпоративном портале
- создание Интернет-программ и электронных учебных пособий;
- создание и внедрение системы «Плагиат-контроль»
- создание Центра обработки социально-экономической информации
- обучение преподавателей и студентов использованию библиотечных и порталных баз данных

## Шаг 4. Определение критериев и индикаторов для оценки достижения каждой подцели



# Примеры индикаторов эффективной деятельности

## Здоровье

% курящих среди 16-летних

% школ, предлагающих 4 часа занятий спортом в неделю

## Безопасность

Количество детей, пострадавших в ДТП

% детей, подверженных риску



# План действий

Это матрица, в колонках которой даются конкретные ответы на шесть вопросов

Что делаем?	Как?	Когда?	Где?	Кто?	Сколько средств на это нужно?
-------------	------	--------	------	------	-------------------------------

**Помните!**

*К сожалению, пока чаще встречаются проектные документы, в которых участие и учителей, и детей в преобразовании школы вообще не предусмотрено.*

**БЛАГОДАРЮ  
ЗА  
ВНИМАНИЕ!**

**Контактная информация:**

**Конюшенко С.М.**

**sm\_intel@mail.ru**

## **Из "златого наследия" управленческой мысли:**

**Закон больших проблем Хоара** (из закона Мерфи):  
Каждая большая проблема содержит внутри себя маленькую пытающуюся выскочить наружу.

**Аксиома Дучарма** : Если рассмотреть любую проблему достаточно внимательно ,то Вы увидите себя как часть этой проблемы.

**Седьмое следствие Закона Мерфи** : Всякое решение плодит новые проблемы.

**Четвертый закон проверки:** Как бы кропотливо и тщательно Вы ни готовите выборку, Вам всегда могут сказать, что она неправильна и неприменима к данной проблеме.

**Пятое правило Спарка** для руководителя проекта :  
Внимательно слушайте, когда другие обсуждают проблему.  
Это даст Вам возможность придраться к какому -нибудь  
банальному утверждению и уничтожить соперника.

**Всеобщий закон:** Хорошее решение может быть с успехом  
применено к любой проблеме .

**Фокс о проблеме:** Когда проблема начинает исчезать, люди  
стремятся, чтобы этого не произошло.

**Закон Смита:** Ни одна реальная проблема не имеет  
решения.

**Закон Сивай:** Ничто не происходит так, как  
запланировано.

**Закон Холла:** Средства оправдывают средства. Подход к проблеме важнее, чем ее решение.

**Первый закон Макджи:** Удивительно, как много времени для завершения требует то, над чем не работают.

**Закон Бакстера:** Ошибка вначале появится только в конце.

**Закон Шейнкера,** обратный закону больших проблем  
**Хоара:** Каждая маленькая проблема содержит большую, пытающуюся выскочить наружу.

**Закон Севарида:** Основная причина проблемы - ее решение.

**Закон Ван Херпена:** Решение проблемы заключается в поиске людей, которые ее решат.

## ПЯТЬ ТИПОВ ШКОЛ

### ДВИЖУЩИЕСЯ

- укрепляют успеваемость учеников, работая вместе, реагируют на изменяющиеся обстоятельства;
- знают, куда идут;
- хотят этого достичь и знают, как этого добиться.

### НЕСПЕШАЩИЕ

- кажется, что имеют свойства эффективной школы -обычно высокой социально-экономический статус.
- ученики достигают хороших результатов, вне зависимости от качества обучения
- учеников не готовят к изменяющейся жизни

### БЛУЖДАЮЩИЕ

- ни эффективные, ни не эффективные
- темп их деятельности не соответствует темпу перемен
- плохо сформулированные и иногда противоречивые цели затрудняют совершенствование.

### БОРЮЩИЕСЯ

- не эффективны-изоляция, упреки.
- работники из за неумения или равнодушия не в состоянии меняться
- часто низкий социально-экономический статус- претензии родителям.
- не хватает деятельности и поддержки