

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.

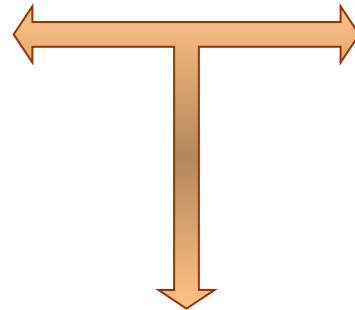
ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

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



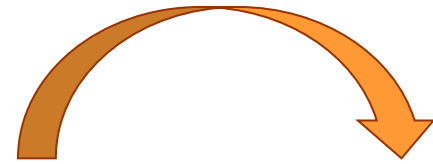
Процесс принятия решений,
который объединяет



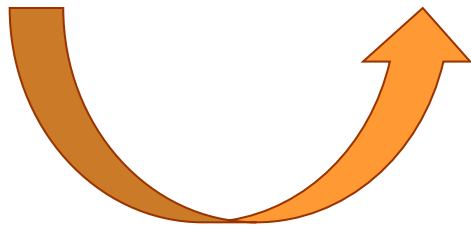
внутренние организационные возможности с

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

Цели и средства

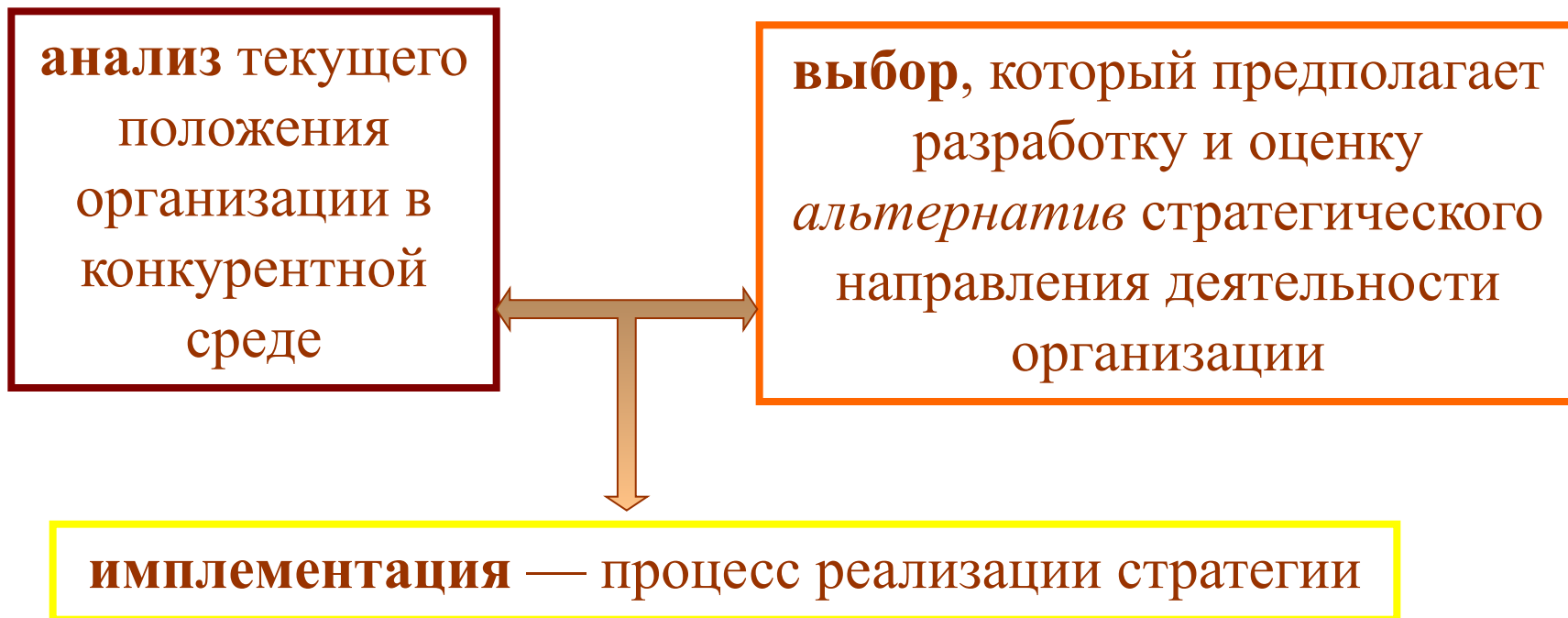


Направление в теории принятия решений,
которое нацелено на
развитие эффективной стратегии
для оказания содействия в достижении
ЦЕЛЕЙ



Деятельностный подход

Акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления.

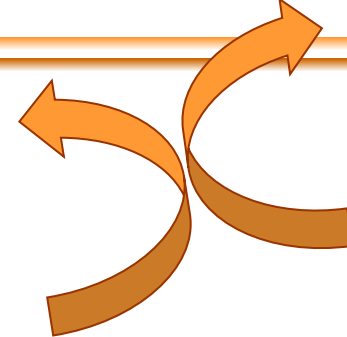


ЗАДАНИЕ 1. Для более глубокого понимания природы и целей стратегического менеджмента сравните его с оперативным менеджментом.

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

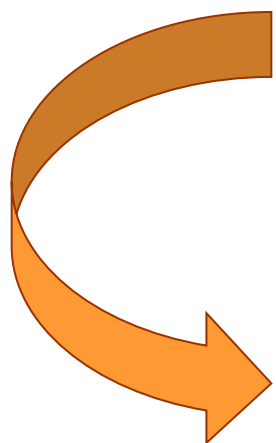
Существует множество моделей процесса стратегического управления, но **три ключевых этапа** являются общими для всех моделей:

□ **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**.

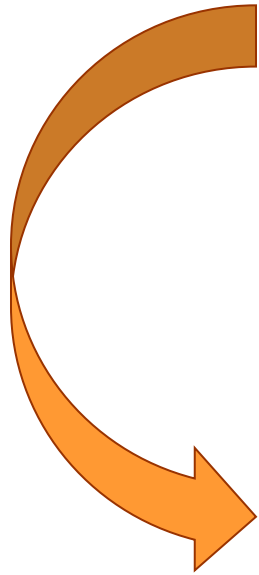
Этапы постановки цели:

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

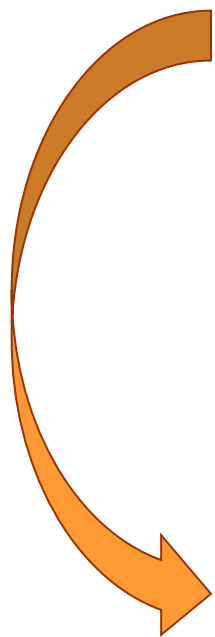


Выработка вариантов стратегии

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:

Strengths

Сильные стороны

Weaknesses

Слабые стороны

Факторы внешней среды:

Opportunities

Возможности

Threats

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**

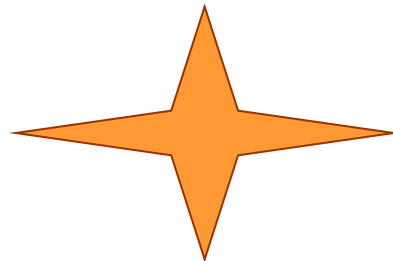
Цели первого этапа преобразований

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







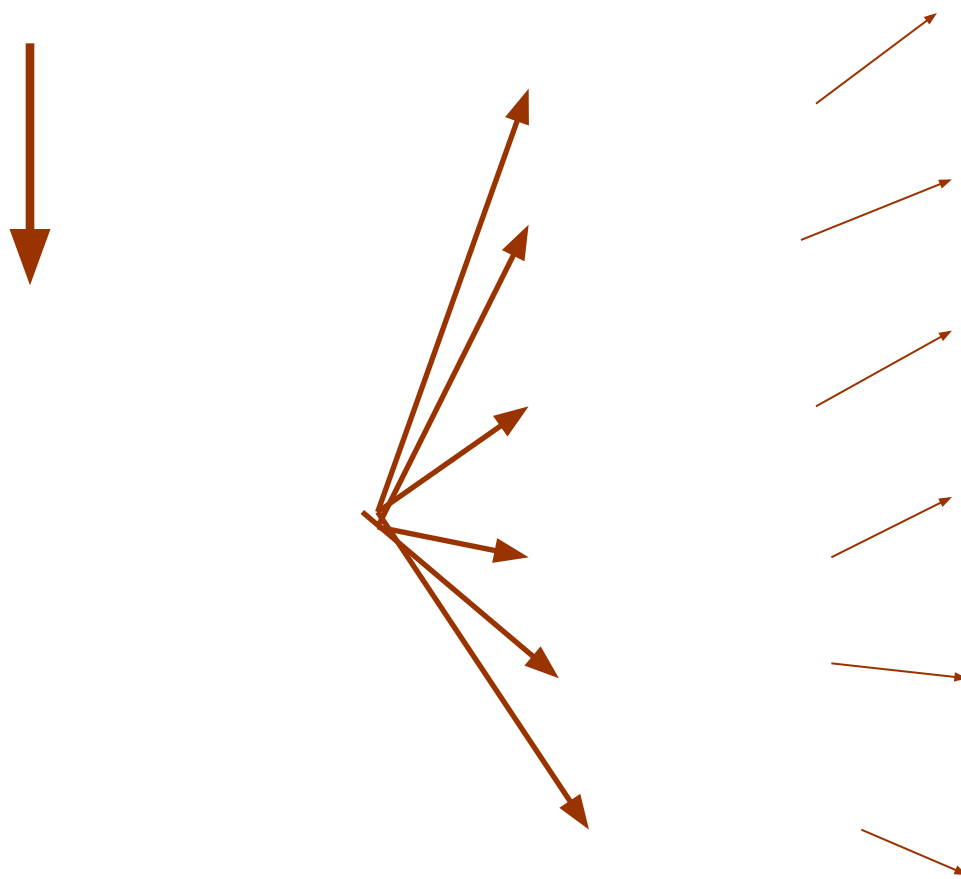




Задачи по подцели 3:

- 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