

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".

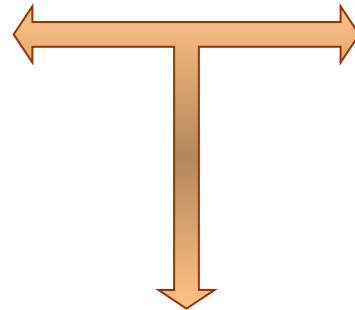
Эта мудрость отражает **основной принцип обучения** - можно создать все необходимые условия и предпосылки для учения, но **само познание** может совершиться только тогда, когда ученик **ЗАХОЧЕТ** познавать.

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



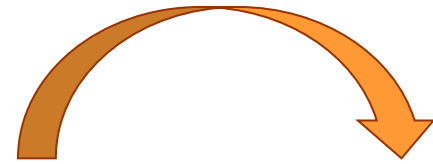
Процесс принятия решений,
который объединяет



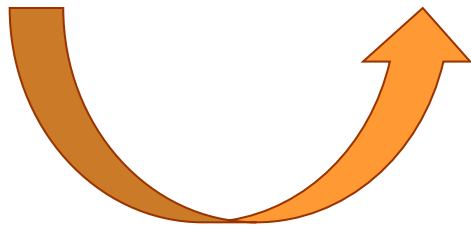
внутренние организационные возможности с

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

Цели и средства

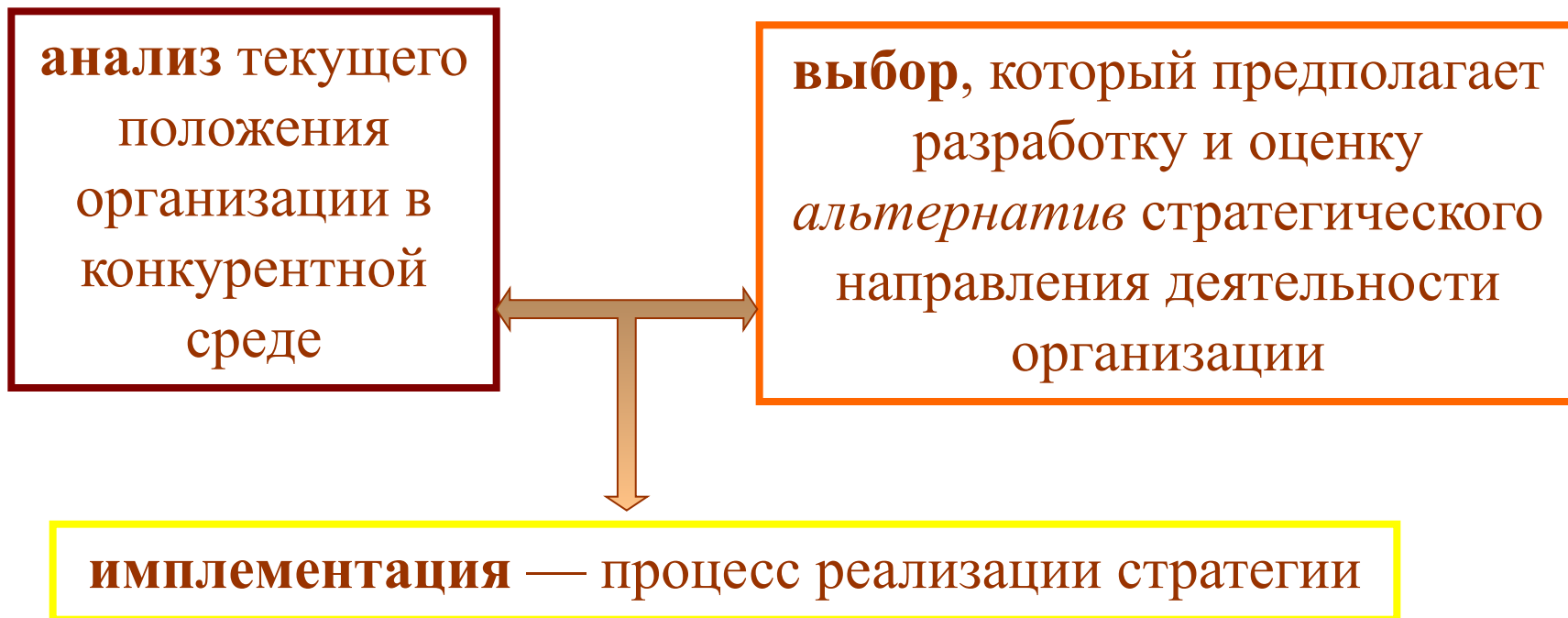


Направление в теории принятия решений,
которое нацелено на
развитие эффективной стратегии
для оказания содействия в достижении
ЦЕЛЕЙ



Деятельностный подход

Акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления.

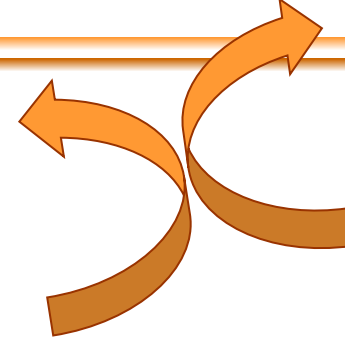


ЗАДАНИЕ 1. Для более глубокого понимания природы и целей стратегического менеджмента сравните его с оперативным менеджментом.

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

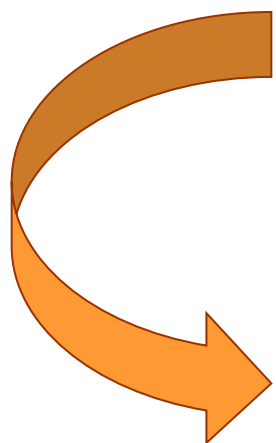
Существует множество моделей процесса стратегического управления, но **три ключевых этапа** являются общими для всех моделей:

□ **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**.

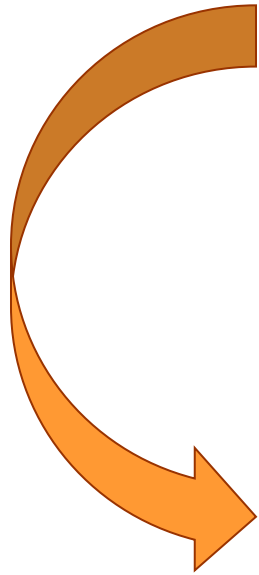
Этапы постановки цели:

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

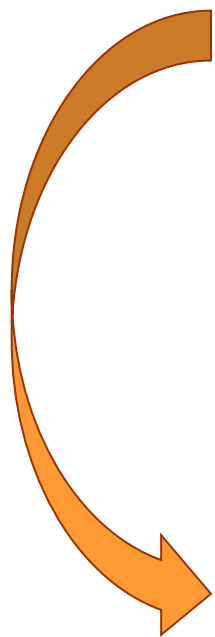


Выработка вариантов стратегии

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 вернутся 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

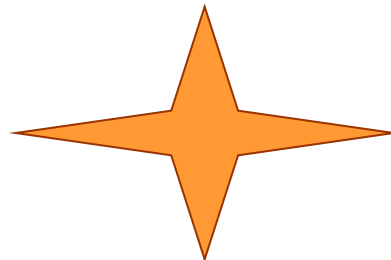
Цели первого этапа преобразований

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







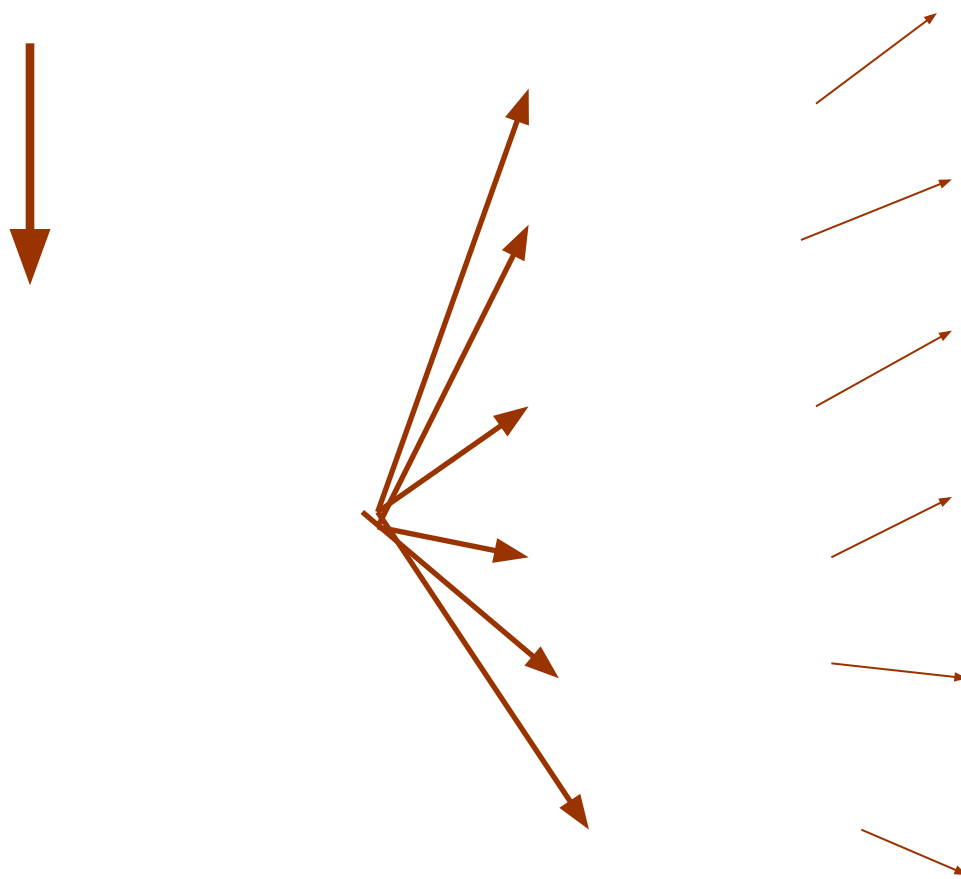




Задачи по подцели 3:

- 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