

# **Стратегический менеджмент в образовании: формирование стратегического плана школы**

# Стратегический план

---

---

*Стратегическое планирование* – определяет направления деятельности (развития) школы в изменяющейся внешней и внутренней среде.

*Стратегический план* - это научное предвидение состояния образовательного учреждения в долгосрочной перспективе.

## *Критерии хорошего плана:*

- план должен соответствовать потребностям учреждения и требованиям внешней среды;
- он должен быть реальным и достижимым при имеющихся ресурсах;
- предполагаемые результаты должны быть четко определены;
- этапы или промежуточные фазы плана должны формировать результаты, которые можно оценить количественно и качественно;
- план должен определять четкие сроки для каждой фазы;
- за каждый результат должен отвечать менеджер, а не исполнитель;
- хороший план должен предусматривать все возможные изменения среды.

# Программа развития образовательного учреждения как управленческий инструмент.

---

Стратегический план – составная часть программы развития образовательного учреждения

Программа развития - особая разновидность общешкольного плана работы.

Рассматривается как инструмент, обеспечивающий результативный и экономичный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно как инструмент, обеспечивающий управление этим переходом.

Составляющие программы развития :

- аналитическое обоснование,
- цели и задачи,
- средства достижения целей,
- **планирование** важнейших действий, акций, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение цели в установленные сроки, определенность и последовательность этих действий, ответственных исполнителей.

# Ключевые термины

---

**Программа** – описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям.

**Концепция** – 1) основная точка зрения, руководящая идея; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности; 2) относительно целостная и завершенная, структурированная совокупность, система взглядов, представлений, идей. Описание основного смысла деятельности в целом.

## **Программа развития школы**

- важнейший стратегический документ образовательного учреждения, переходящего (перешедшего) в инновационный режим жизнедеятельности;
- особая разновидность общешкольного плана работы, которая отличается от традиционного направленностью на решение стратегических задач, внедрение основных нововведений, на реализацию актуальных, перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование.

# Цели и задачи организации

---

---

***Цели*** – наиболее общие ориентиры деятельности образовательной организации в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

***Задачи*** – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время достижения целей.

# Качество цели

---

---

**Главными критериями качества цели являются:**

- конкретность;
- достижимость;
- гибкость и наличие пространства для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями;
- измеримость и сопоставимость;
- определенность во времени.

**Ключевые пространства, в рамках которых организация определяет свои цели:**

- положение на образовательном рынке;
- инновации;
- возможности процессов;
- ресурсы;
- результативность;
- управленческие аспекты;
- персонал.

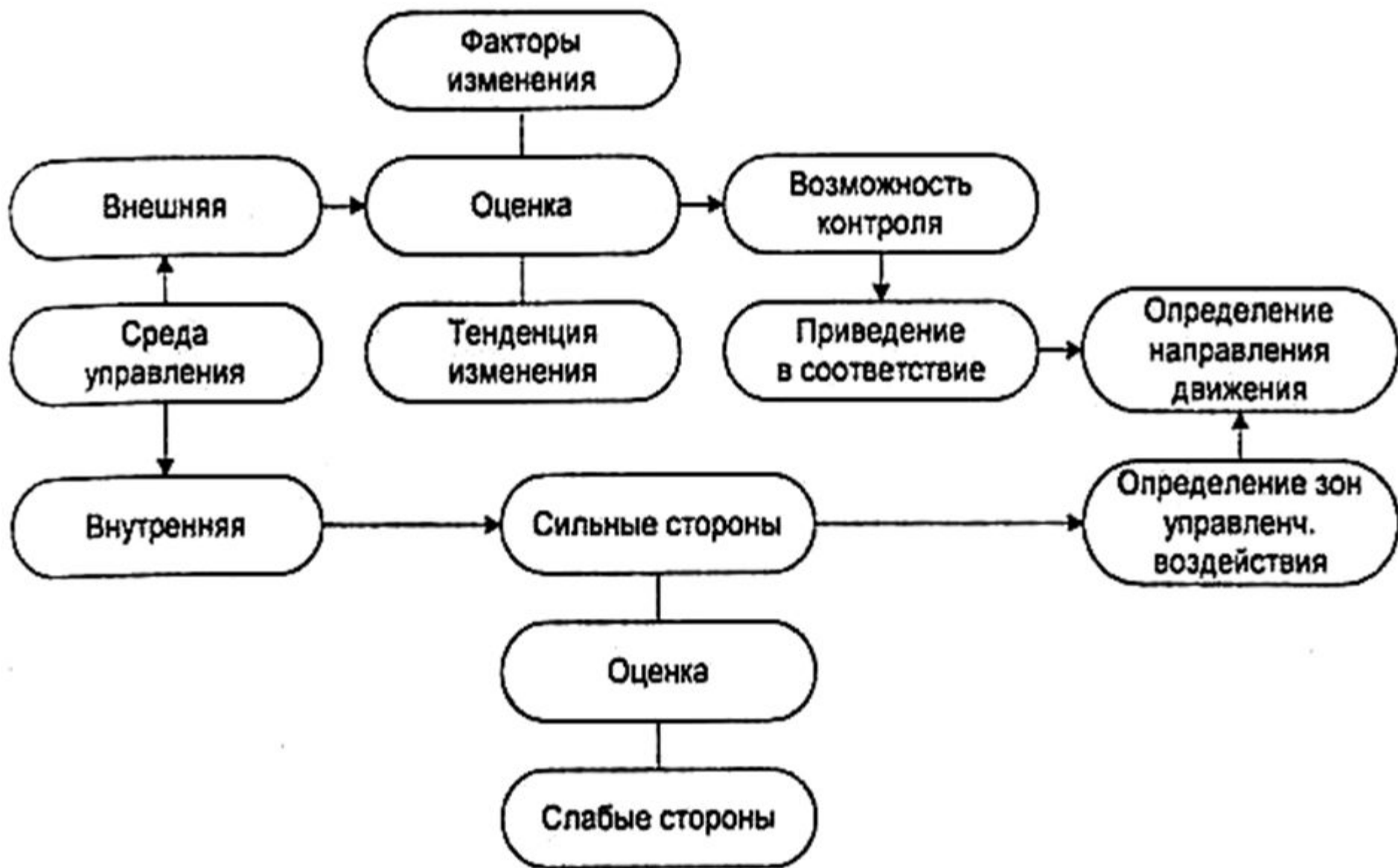
# Задачи программы развития:

---

---

1. Определение места школы в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня ее развития через стратегический анализ.
2. Описание образа желаемого будущего состояния школы, ее организационной структуры и особенностей функционирования.
3. Разработка и описание стратегии и тактики перехода школы из существующего в новое, желаемое состояние; подготовка конкретного плана такого перехода.

# Анализ организационной среды в стратегическом планировании





# **Факторы, с которыми сталкивается организация в организационной среде**

---

- **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ**
- **ПОЛИТИЧЕСКИЕ**
- **РЫНОЧНЫЕ**
- **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ**
- **ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ**
- **СОЦИАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ**

# Стратегический анализ

---

---

***Стратегический анализ*** – это средство преобразования данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.

Стратегический анализ включает исследование:

- **внешней** среды организации;
- **внутренней** среды организации.

Этапы стратегического анализа:

- сравнение намеченных ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
- анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

# Анализ внешней среды

---

---

На первом шаге участники анализа определяют и указывают на бумаге временной отрезок, на который рассчитан анализ, выделяют и записывают наиболее крупные факторы внешней среды.

Обычно говорят о четырех таких блоках: социальном, управленческом (технологическом), экономическом и политическом (политико-правовом).

На втором шаге по каждому из выделенных крупных факторов определяются и записываются те явления и события, которые особенно сильно могут воздействовать в будущем на конкретную школу, в которой проводится этот анализ.

Важно, чтобы в результате работы в списках оказалось максимальное количество факторов, реально влияющих на школу.

На следующем шаге влияния следует разделить на положительные для школы и отрицательные, создающие для нее новые ограничения и угрозы.

# Анализ внешней среды

---

---

На **четвертом** шаге рекомендуется задать ряд вопросов по каждому из выявленных положительных факторов, сформулировать и затем зафиксировать письменно ответы на них:

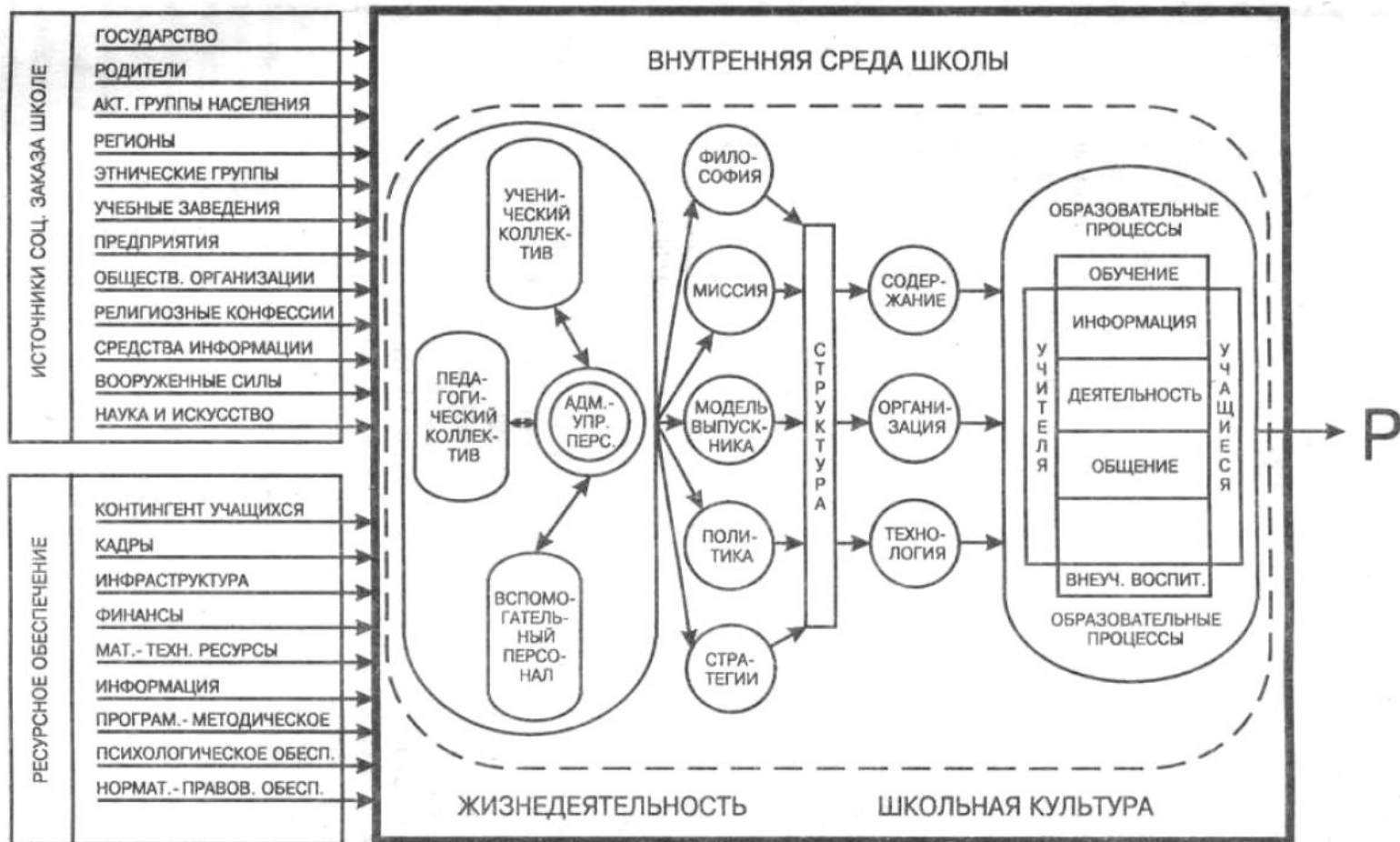
- 1) какие полезные для нашей школы последствия может дать этот фактор?*
- 2) как мы сможем использовать новые возможности?*
- 3) можно ли увеличить полезное влияние этого фактора на нашу школу?*
- 4) если да, что именно и как мы должны для этого сделать?*

На **пятом** шаге задаются аналогичные вопросы по каждому из факторов, которые могут оказать отрицательное влияние:

- 1) какие неприятности, угрозы, ограничения для школы несет с собой данный фактор (явление, событие)?*
- 2) можем ли мы своими силами (или с внешней помощью) противодействовать этому событию, уменьшить его влияние на школу или компенсировать его отрицательное воздействие другими, позитивными действиями?*
- 3) если - да, что для этого надо сделать?*
- 4) если - нет, как подготовить школу, учителей, школьников, родителей к предстоящим неприятностям, чтобы они оказались менее неожиданными?*

# Анализ внутренней среды

**внутренняя среда** – это совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения.



# SWOT- и PEST- анализ

---

---

**SWOT** : сильные стороны; слабые стороны; возможности; угрозы.

SWOT-анализ – процесс, при котором исследуется взаимодействие между 4 его составляющими.

**PEST**: социодемографические воздействия; технологические воздействия; экономические воздействия; политические воздействия.

PEST-анализ – процесс, во время которого исследуются отношения между указанными воздействиями:

- Политические факторы
- Экономические факторы
- Социальные факторы
- Технологические (управленческие) факторы –

# SWOT- и PEST- анализ

---

---

**Политические факторы** – все действия власти, влияющие на развитие школы: федеральные, региональные, муниципальные программы и проекты, законодательные документы.

**Экономические факторы** – экономическое состояние региона, города, села, основные работодатели, взаимоотношения с бизнесом, промышленными предприятиями, характер финансирования школы.

**Социальные факторы** – взаимоотношения школы с обществом, демографическая ситуация, культурно-образовательные возможности микрорайона школы, общественные организации, социальное партнерство и т.п.

**Технологические (управленческие) факторы** – государственно-общественный характер управления образованием, действия органов управления образованием по отношению к школе, технологии других сфер.

# Практическая работа

## «Анализ внешней среды образовательного учреждения»

---

---

**Задание 1.** Определите наиболее существенные политические, экономические, социальные, технологические (управленческие) факторы, влияющие на развитие Вашего образовательного учреждения.

Политика	
+	-
Экономика	
+	-
Социум	
+	-
Управленческие технологии	
+	-



## Практическая работа

### «Анализ внешней среды образовательного учреждения»

---

**Задание 2.** Обращаясь к актуальной ситуации своего образовательного учреждения, определите его сильные и слабые стороны и выпишите их в предложенные ниже графы таблицы.

<b>Возможности</b>	<b>Сильные стороны</b>
<b>Угрозы</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Внешняя среда</b>	<b>Организация (система)</b>

Далее, используя положительные стороны всех факторов анализа внешней среды школы, выберите из них те, которые можно отнести к возможностям, способствующим устранению слабых сторон в развитии школы.

Аналогичным образом поработайте с отрицательными сторонами всех факторов внешней среды, определите угрозы, препятствующие развитию сильных сторон школы. Заполните соответствующие графы таблицы.