

# Введение в стратегический менеджмент образовательной организации

# Что такое стратегия ?

«Стратегия – это совокупность фундаментальных или принципиально важных решений относительно целей и средств предприятия» [Child, 1972].

«Стратегия – это планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации» [Wright, 1992].

«Стратегия предприятия представляет собой совокупную программу действий, осуществляемую с целью построить будущее данного предприятия и обеспечить предприятию выживание» [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997].

«Традиционно корпоративная стратегия – план компании, направленный на сбалансирование внутренних сильных и слабых сторон с внешними возможностями и угрозами, чтобы поддерживать конкурентоспособное преимущество» [Десслер, 1997].

# Что такое стратегия ?

«Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию можно рассматривать как общий комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии и достижения хозяйственных целей организации» [Самыгин, 1997].

# Что такое стратегия ?

«Стратегия компании – это поиск соответствия между внутренними возможностями компании и внешней средой»  
[Кау, 1999].

# Что такое стратегия ?

«Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [Chandler, 1962].

«Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [Виханский, 2000].

# Что такое стратегия ?

Стратегия как ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

# Итак, стратегия:

- Стратегические решения достаточно значимы и влияют на благополучие организации в целом.
- Стратегия затрагивает не только организацию, но и ее окружение.
- Стратегия включает как предпринимаемые действия (т.е. содержание) так и методы принятия решений и их осуществление (т.е. процесс).
- Стратегия не бывает простой.
- Стратегию невозможно продумать до конца.
- Стратегия должна быть проработана не только концептуально, но и аналитически.
- Стратегии существуют на разных уровнях организации.

# Уровни стратегии

- Финансы
- Маркетинг
- Персонал
- Производство
- Информационные технологии



# Что такое стратегия и политика?

**Стратегия** – это:

система долгосрочных целей;

система краткосрочных целей ;

система проводимых курсов;

система распределения ресурсов;

*А.Чандлер, 1962. Стратегия – это результат разделения функций владения и управления компанией*

**Политика** – это принципы, которые организация собирается применять в управлении работниками

*М.Армстронг, стр. 264*

# Принципы стратегического менеджмента

- Перспективность
- Приоритетность
- Реализуемость
- Итеративность
- Комплексность

# Стратегические программы системы образования РФ

Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020 годы;

- приоритетный национальный проект «Образование»;
- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г., раздел III «Образование»;
- национальная образовательная инициатива «Наша новая школа»;
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 гг.

# Концептуальные изменения в образовании (В.Н. Волков)

- введение новых стандартов образования;
- выстраивание системы поддержки индивидуального прогресса учащихся;
- обновление образовательной среды школы и использование для решения образовательных задач ресурсов территориальных социокультурных сред;
- развитие механизмов общественно-профессиональной оценки качества образования;
- обеспечение профессионализма учителя;
- развитие государственно-общественного управления образованием;
- обновление финансово-экономического механизма школы.

# Опрос

1. Тип учебного заведения
2. Результаты по математике ЕГЭ за 2018-2019 уч. год.
3. Процент учителей, имеющих высшую квалификационную категорию, не имеющих квалификационную категорию.
4. Процент родителей, имеющих высшее образование.
5. Процент детей, для которых русский язык не является родным.
6. Процент детей, стоящих на внутреннем учете или на учете в комиссии по делам несовершеннолетних.
7. Назовите ваши приоритеты в управлении персоналом.
8. Что привлекает родителей при выборе учебного заведения?
9. Какую политику вы используете при отборе учащихся в старшие классы школы?

# Управленческие стратегии директоров эффективных школ

**Исследователи:** центр социально-экономического развития школы Института образования НИУ ВШЭ и Аналитический центр Ю. Левады

**Участники:** директора 979 школ РФ

**Цель:** оценить достижения школ с учетом их контекстных характеристик, выявить школы, которые можно рассматривать как эффективные, т. е. показывающие достижения, максимально высокие для условий, в которых находится школа, и провести анализ управленческих стратегий их директоров.

**Методы:** формализованное интервью.

# Параметры регрессионной модели

	Нестандар- тизованные коэффици- енты $\beta$	Значение	95,0%-ный доверительный интервал для $\beta$	
			Нижняя граница	Верхняя граница
(Константа)	47,101	0,000	43,911	50,292
Статус укрупненной школы	-1,957	0,005	-3,334	-0,580
Школа повышенного типа	4,219	0,000	2,734	5,703
Процент учителей, имеющих высшую квалификационную категорию	0,103	0,000	0,071	0,135
Процент детей из семей, где один или оба родителя имеют высшее образование	0,080	0,000	0,053	0,107
Процент детей, состоящих на внутришколь- ном учете или на учете в комиссии по делам несовершеннолетних	-0,126	0,086	-0,270	0,018
Процент детей, для которых русский язык не является родным	0,073	0,000	0,036	0,111
Зависимая переменная: средний балл ЕГЭ по математике				

# От типа школы к управленческой стратегии

**Эффективные** школы показывают более высокие образовательные результаты по сравнению с предсказанной моделью.

**Неэффективные** школы получают более низкие баллы ЕГЭ относительно предсказанных.

**Успевающие** школы в пределах ожиданий, укладываются в рамки предсказанного регрессионной моделью интервала.

*Для каждого блока вопросов проводилось сравнение между тремя группами школ ( $a$  — обычная,  $b$  — эффективная и  $c$  — неэффективная) и со средним значением по всей выборке директоров (большая буква  $T$  указывает на значение, которое значимо выше среднего, маленькая буква  $t$  — на значение ниже среднего)*



# Образовательные результаты учащихся

	Школы			
	Все (Т/т)	Успевающие в пределах ожиданий (а)	Эффективные (b)	Неэффективные (с)
Средний балл среди всех сдававших ЕГЭ по русскому языку	66	69 Тс	72 аТс	57 т
Средний балл среди всех сдававших ЕГЭ по математике	54	56 Тс	68 аТс	42 т
Доля учащихся в школе, которая набрала на ЕГЭ по математике более 70 баллов (%)	26	23 т	40 аТс	26
Доля учащихся в школе, которая набрала на ЕГЭ по математике менее 30 баллов (%)	10	8 т	8 т	15 аbТ
Доля учащихся в школе, получившая на ЕГЭ по математике неудовлетворительную оценку (%)	5	4 т	4	7 аbТ
Число ответивших директоров	979	582	142	255

# Управление учительским составом

**В эффективных школах:** доля учителей с I и высшей квалификационной категории - 43% и 41%, без категории – 16%.

Используются инструменты нематериального поощрения учителей за достижения учащихся (предоставление дополнительных возможностей для профессионального роста – 49%, общественное признание – 56%) и меньше применяются наказания.

Согласовали с коллективом правила внутреннего распорядка – 76%.

**В неэффективных школах:** доля учителей с I и высшей квалификационной категории - 41% и 38%, без категории – 21%.

Занимаемая должность (28%) и участие в управлении школой (45%), в том числе в управляющем совете, имеют большое значение для распределения стимулирующих благ среди учителей.

Возможность повысить профессиональный рост учителя – 38%, общественное признание – 43%.

Согласовали с коллективом правила внутреннего распорядка – 64%.

# Заработная плата сотрудников школ

	Школы			
	Все (Т/т)	Успевающие в пределах ожиданий (а)	Эффективные (b)	Неэффективные (с)
Уровень зарплаты, который гарантировал бы, что ваши педагоги могут сосредоточиться на своей основной деятельности	49 079	50 629 с	51 600 с	44 241 т
Уровень зарплаты, который позволил бы привлечь на полную ставку молодых перспективных педагогов	38 196	39 373 с	39 436 с	34 896 т
Средний размер заработной платы педагогов	35 534	36 480 с	38 806 с	31 678 т
Средний размер заработной платы педагогов, проработавших не более трех лет после окончания вуза	25 879	26 759 с	28 802 Тс	22 498 т
Средний размер заработной платы административно-управленческого персонала	48 969	51 414 с	55 940 с	39 770 т
Средний размер заработной платы других категорий персонала	18 744	19 578 с	20 564 с	15 684 т
Число ответивших директоров	979	582	142	255

# Приоритеты в работе директора

**Эффективные школы:** распределение бюджета школы – 77%, руководство распределением рабочего времени в школе – 41%, рост норматива финансирования на 1 учащегося – 40%.

**Неэффективные школы:** распределение бюджета школы – 65%.

Авторитарность руководства, надзор за дисциплиной учащихся (30%), контроль за выполнением учителем своих обязанностей (32%).

Проблема – материально-техническое оснащение школы – 58%.



# Что привлекает родителей в школе?

	Школы			
	Все (Т/т)	Успевающие в пределах ожиданий (а)	Эффективные (b)	Неэффективные (c)
Значительное число выпускников с высоким баллом ЕГЭ	30	30 с	43 аТс	23 t
Высокие достижения учащихся в олимпиадах, конкурсах, смотрах, выставках, соревнованиях	25	25	36 аТс	21
Популярность/известность среди населения города/района	49	52 с	56 с	39 t
Оснащенность учебного заведения современным оборудованием	28	28 с	38 аТс	21 t
Высокие рейтинги среди обучающихся (опросы, рейтинги) и их родителей	38	40 с	43 с	32
Известность руководителей и педагогов	31	31	35	27
Транспортная доступность школы	25	25	26	24
Разнообразие программ профильного обучения	22	22 с	31 аТс	16 t
Разнообразие программ дополнительного образования, экскурсии, кружки, секции	21	22	26	17
Высокий процент выпускников, поступивших в вузы	42	43 с	56 аТс	31 t
Число ответивших директоров	979	582	142	255

# Политика селективности

	Школы			
	Все (T/t)	Успевающие в пределах ожиданий (a)	Эффективные (b)	Неэффективные (c)
<b>Комплектование классов начальной школы</b>				
К нашей школе присоединен детский сад. Начальные классы формируются из выпускников этого детского сада	27	27	28	27
Организованы подготовительные курсы. Дети, окончившие их, имеют преимущества при зачислении в начальные классы нашей школы	26	25	24	28
Организованы подготовительные курсы. Дети, окончившие их, не имеют никаких преимуществ при зачислении в начальные классы нашей школы	28	28	29	29
Преимуществом при зачислении пользуются дети, проживающие в ближайших домах	62	65 с	60	55
Зачисляем всех детей вне зависимости от района проживания	36	36	32	39
Обязательно отбираем детей, показавших лучшие результаты при вступительном тестировании	4	4	8 с	2

# Политика селективности

Комплектование классов основной школы				
Из учащихся начальной ступени нашей школы (переводом в следующий класс)	90	90	85	91
При наличии свободных мест зачисляем в 5–9-е классы учащихся из других школ по конкурсу	18	20 с	23 с	11 т
При наличии свободных мест зачисляем в 5–9-е классы учащихся из других школ без конкурса	60	59 б	46 т	69 абТ
Нет приема на эту ступень, так как наша школа является начальной	0	0	0	0
Создаем новый класс, в который принимаем учащихся по конкурсу	4	4	10 аТс	3



# Политика селективности

Комплектование классов старшей школы				
Из учащихся основной ступени нашей школы без конкурса (переводим всех желающих в следующий класс)	68	66	66	75 abT
Из лучших учащихся основной ступени нашей школы	21	24 c	17	16
При наличии свободных мест зачисляем в 10–11-й классы учащихся из других школ по конкурсу	28	28	36 c	24
При наличии свободных мест зачисляем в 10–11-й классы учащихся из других школ без конкурса	47	47 b	34 t	53 b
Наша школа является основной (нет старшей ступени)	2	2	1	0
Создаем новый (профильный) класс, в который принимаем учащихся по конкурсу	11	11	17 c	8
Число ответивших директоров	979	582	142	255



# Выводы:

## Стратегия эффективной школы:

- инструменты нематериальной мотивации учителей;
- политика привлечения и отбора определенного контингента;
- конкурентные преимущества учебного заведения (насыщенная учебная программа, включающая внеурочную образовательную активность и возможность углубленного изучения предметов на профильном уровне, а также поощрение учеников к образовательной активности и состязательности);
- селекция или отбор контингента, привлекаются лучшие ученики из других школ на конкурсной основе.

# Литература:

- Введение в стратегический менеджмент. MBA-Start. [http://portal.tpu.ru/SHARED/t/TTG1/Teacher\\_materials/СТРАТЕГИИ Ч.%20МЕНЕДЖМЕНТ%20-%20MBA.pdf](http://portal.tpu.ru/SHARED/t/TTG1/Teacher_materials/СТРАТЕГИИ Ч.%20МЕНЕДЖМЕНТ%20-%20MBA.pdf)
- Волков В.Н. Управление школой в условиях концептуальных изменений в системе образования: актуализация контекста//Известия ВГПУ. Педагогические науки.2015
- Дербишир Н.С., Пинская М.А. Управленческие стратегии директоров эффективных школ//Вопросы образования. 2016. № 3
- Зеленова О.И. Стратегия управления персоналом. //Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. Под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. <http://www.ecsoman.edu.ru/db/msg/203134.html> (раздел 3, параграф 3).



# Домашнее задание

**Дз.1.** Необходимо изучить одну из стратегических программ системы образования РФ. После этого написать **эссе**, в котором изложить в свободной форме свое мнение по отношению к данной программе. Эссе может состоять из 3 частей: первая – краткая характеристика программы (концепции); вторая – личное отношение к прочитанному, третья - оценка значимости для совершенствования управленческой деятельности. Примерный объем – до 3 страниц А4.

Ваше эссе должно быть выслано на электронную почту [pushistenkie87@gmail.com](mailto:pushistenkie87@gmail.com) до **09.02.2020**, время **23.59**.

**Дз.2.** Необходимо выслать структуру программы развития образовательной организации.

Ваше домашнее задание должно быть выслано на электронную почту [pushistenkie87@gmail.com](mailto:pushistenkie87@gmail.com) до **13.02.2020**, время **23.59**.