

Стратегическое управление в образовании

Содержание курса

- Миссия и ценности школы в стратегическом планировании;
- Аналитический этап разработки стратегического плана школы;
- Формирование стратегического плана школы;
- Проекты в системе оперативного управления;
- Создание эффективной команды в процессе разработки и реализации стратегического плана

На рубеже третьего тысячелетия Россия утратила положение страны-сверхдержавы и столкнулась с угрозой оказаться на периферии формирующего нового мира...

Утрата мирового политического влияния, отсутствие адекватной позиции в международном разделении труда — это не только проигрыш на уровне страны в целом. Для каждого отдельного гражданина это оборачивается существенным снижением уровня и качества жизни...

*(Основные направления социально-экономической политики
Правительства РФ на долгосрочную перспективу)*

Миссия и ценности школы в стратегическом планировании

Миссию можно описать как совокупность целей и связанных с ними убеждений, отношений и направлений деятельности, характерных для конкретной школы.

Можно говорить не только о миссии школы, но, например, о миссии системы образования в целом, или даже о миссии процесса реформирования системы образования.

Миссию называют также «образовательным видением», «ядром ценностей» или «концепцией образования».

Примеры

- Л.Н. Толстой миссию своей школы видел в том, чтобы помогать свободному развитию ребенка.
- А.С. Макаренко главную ценность видел в коллективе, поэтому его педагогическая концепция основывалась на идее «воспитание в коллективе, через коллектив, с помощью специальной организации коллектива»

Причины создания миссии можно условно разделить на внешние и внутренние

К **внешним причинам** относятся необходимость формирования имиджа образовательного учреждения в условиях усиления конкуренции, **например**, для школы это может быть конкуренция за привлечение учащихся

Внутренние причины формулирования миссии связаны с необходимостью:

- определения поля поиска решения проблем;
- внутренних изменений в организации;
- определения общего приоритетного направления деятельности;
- повышения уровня взаимопонимания и сотрудничества в организации

Миссия должна быть **сформулирована** так, чтобы администрация школы и учителя могли основываться на ней при обсуждении и принятии решений относительно стиля образования.

Они должны быть в состоянии **определить**, соответствует ли конкретное решение или метод работы миссии школы, которая в идеале должна вырабатываться коллегиально.

Тогда будет возможно **выяснить** и **оценить**, в какой степени удалось добиться соответствия миссии школы.

Миссия – это «визитная карточка» школы. Она должна быть привлекательна, понятна для всех, кто может воспользоваться образовательными услугами школы.

Поэтому ключевым вопросом для определения миссии является «**Кому и зачем все это нужно?**».

Чтобы оптимально сформулировать миссию своей организации, желательно найти ответы на несколько вопросов «**Зачем?**»

- Зачем эта школа учредителям?
- Зачем это образовательное учреждение обществу (социуму)?
- Зачем эта школа людям, которые в ней работают?

Ответы на эти вопросы позволяют миссию школы образно представить как **«флаг»**, который нужен для ее презентации внешнему миру (в первую очередь клиентам), и, в то же время, **«знамя»**, под которое собираются люди, чтобы сплоченной командой воплощать в жизнь дела, которых ждет от школы внешний мир

Миссия школы отражает **смысл** ее существования. Она не связана с получением прибыли, она всегда красива, альтруистична, в ней звучит тема служения.

Миссия всегда индивидуальна, уникальна, неординарна, в ней заключена основная «изюминка», образ «новизны», неповторимости коллектива, предназначение школы в мире в целом, и в мире образования, в частности.

Миссии любого образовательного учреждения можно выделить общие элементы (то, что присуще назначению любой школы), специфические (то, что характерно для данного вида или данной модификации образовательного учреждения, например, гимназии, лицея), уникальные (то, что является уникальной миссией и назначением данной организации и отличает ее от всех других)

Открытие пространства для развития потенциальных возможностей и самореализации детей и взрослых.

Дать каждому ученику возможность найти и выразить себя сообразно своим способностям.

Воспитание ученика, готового к заботе о своем здоровье и здоровье окружающих его людей, владеющего здоровьесберегающими технологиями.

Создание морально-психологического комфорта для участников образовательного процесса, подготовка учащихся к выбору, в который человек включен на протяжении всей своей жизнедеятельности; обеспечение организационно-педагогических условий для повышения общей и художественно-эстетической культуры учащихся микрорайона.

Построение школы, в которой развитие детей обусловлено сохранением их здоровья. Выявление и развитие способностей каждого ученика, формирование духовно богатой, свободной, физически здоровой, творчески мыслящей личности, ориентированной на выбор профессии, способной в последующем на участие в духовном и экономическом развитии общества.

Формирование черт физически развитой личности, ориентированной на творческое преобразование действительности и саморазвитие, на здоровый образ жизни, личности образованной и самостоятельной, стремящейся к овладению опытом духовной жизни, нравственного поведения, освоению ценностей национальной культуры.

Видение – (от англ. vision – видение, картина) – это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы.

ПРИМЕР.

Наша школа должна стать центром социально-культурной активности микрорайона.

Наша школа может быть ресурсным центром образовательных инноваций для региона.

Успех нашей школы обеспечен объединением государственных и общественных ресурсов.

Назначение миссии связано с реализацией внешней и внутренней функций

Внутренняя функция состоит в создании «рамки», в которых можно принимать решения, касающиеся деятельности школы.

Эти рамки важны для определения единства идей и ценностей, лежащих в основе функциональных обязанностей каждого сотрудника.

Внешняя функция миссии позволяет определить статус школы, ее имидж, так как различные виды и варианты общеобразовательных школ существенно отличаются друг от друга именно по принимаемой на себя миссии.

Процедура разработки миссии

В процессе формирования миссии можно выделить три основных этапа:

- *подготовка,*
- *формулирование*
- *и развитие*

Этап подготовки

Процесс формулирования миссии требует учета многочисленных внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на школу.

Задание:

Перечислите внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на Ваше образовательное учреждение.

- политика государства в области образования;
- требования и ожидания рынка по отношению к качеству подготовки выпускников;
- экзаменационные требования;
- правила и нормы оформления школьной документации;
- характер, цели и результаты работы учебных заведений, из которых приходят ученики и/или учителя;
- динамика изменений на рынке труда;
- динамика демографической ситуации в регионе школы;
- взгляды, убеждения, ценности учителей и других работников школы;
- особенности организации учебно-воспитательного процесса в школе и используемые учебно-методические комплексы;
- уровень развития организационной культуры школы;
- особая образовательная философия школы;
- состав учеников школы (социальный паспорт школы);
- традиции и прошлый опыт школы;
- способность школы изменяться

Этап формулирования миссии

Способы, позволяющие осуществить предварительную формулировку миссии:

- Анкетирование заинтересованных лиц (учителей, других работников школы, совета школы, учеников, родителей).
- Подготовить список общих целей школы и предложить проранжировать их в соответствии с возможностью реализации.
- Повести мозговой штурм в творческих коллективах (учителей, учеников, родителей)

Этап развития миссии

Алгоритм разработки миссии предполагает прохождение ряда последовательных шагов:

1. Запуск работы по созданию миссии.
2. Создание проекта миссии.
3. Обсуждение проекта миссии.
4. Оформление и презентация миссии.

1.Запуск работы по созданию МИССИИ

На этом этапе инициативу берет на себя руководитель, который должен решить:

- кто будет привлечен к работе по созданию миссии: вы ограничитесь силами своих специалистов, или вам понадобится помощь внешних экспертов, родителей, руководителей более высокого ранга и т.д.;
- как будет организован процесс создания миссии; кто войдет в рабочую группу; кто будет координировать процесс;
- какими ресурсами вы располагаете: время, деньги, кадры и т.д.;
- каким образом будет до всех доведена информация о том, как вы собираетесь организовать эту работу

2. Создание проекта миссии

Для этого необходимо определить:

- что в вашей школе уже есть из того, что вы хотели бы видеть в идеале (видение), или что могло бы вам помочь приблизиться к этому идеалу;
- кто будет «потребителями» миссии;
- что именно вы хотите для них сделать, т.е. следует продумать личностный (для детей, для педагогов, для родителей) и социальный (для города, для рынка труда, для мира) контексты миссии. В результате у вас появится ПРОЕКТ миссии

3. Обсуждение проекта миссии.

На этом этапе работы важнейшим моментом является привлечение к обсуждению максимального количества людей. После того, как учтены и внесены все изменения, ТЕКСТ миссии готов к оформлению.

4. Оформление и презентация миссии

Оформление предполагает, во-первых, что сам текст будет достаточно простым и, в то же время, личностно значимым для тех, кому он адресован. Во-вторых, текст должен быть красочно, привлекательно оформленным

Задание 1

Представьте себе «идеальную школу» и найдите метафорический образ, который в наибольшей степени совпадает с Вашим представлением о такой идеальной школе.

Запишите аргумента, объясняющих, почему Вы выбрали именно эту метафору.

Идеальная школа – это _____,

потому что:

1. _____
2. _____
3. _____

Задание

Созданию миссии всегда предшествует факторный анализ ситуации. С этой целью предлагаем Вам вспомнить по возможности все факторы, оказывающие влияние на Ваше образовательное учреждение и разделить их на внешние и внутренние. Выделите, используя знак «+» и «-», те из них, на которые Вы можете повлиять (+) и те, которые трудно изменить (-).

внешние факторы	внутренние факторы

Задание

Миссия на уровне	Миссия на уровне коллектива	Миссия на уровне социума
Личном	Что должна дать работа в коллективе каждому ее члену лично? Ответы:	Что может дать команда школы каждому клиенту, партнеру, коллеге, конкуренту лично? Ответы:
Социальном	Какие социальные перспективы может дать работа в команде ее членам? Ответы:	Какое социальное влияние может оказывать школа (формирует культуру отношений, оказывает влияние на семью, на социальный заказ и пр.)? Какое место в социуме хочет занять школа? Ответы:
Духовном	Какой видит школа свою духовную миссию по отношению к самой себе? Ответы:	В каком образе и контексте школа может представить социуму свою духовную миссию? Ответы:

Подведем итоги

Миссия:

- основывается на видении идеального образа школы;
- выражает общие ценности и взгляды;
- связана с культурой школы;
- поддерживается всеми людьми, отвечающими за образовательный процесс;
- имеет определенные последствия для организации и стиля обучения;
- направляет процесс принятия решений и работу в школе;
- формулируется таким образом, чтобы можно было оценить, в какой степени школа полезна всем, кто с ней связан.

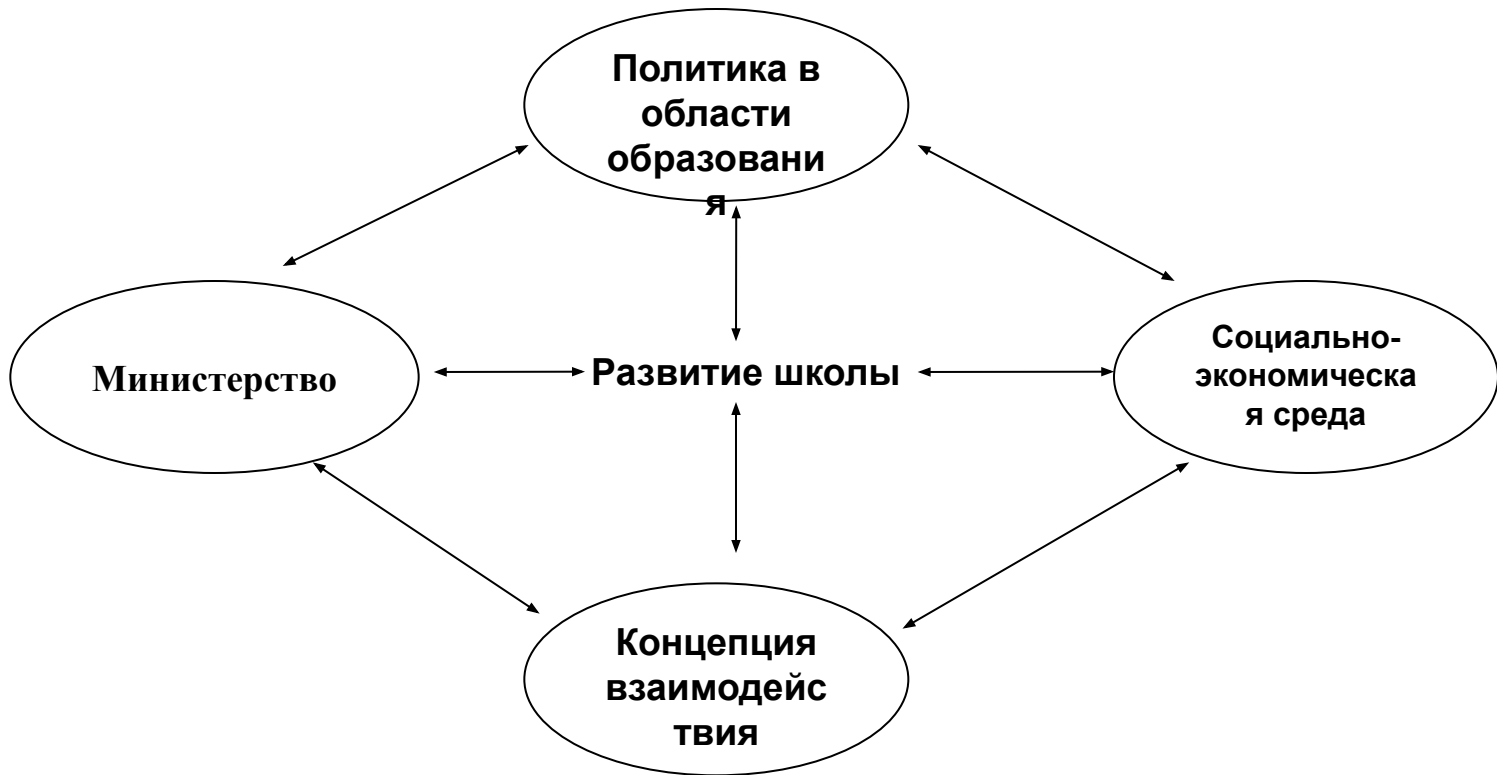
Аналитический этап разработки стратегического планирования

Определение приоритетных
направлений развития школы,
осуществляется через анализ
внешней и внутренней среды

Внешняя среда

- это сфера, в которой образовательное учреждение осуществляет свою жизнедеятельность;
- совокупность «факторов влияния» вне образовательного учреждения

Основные факторы влияния внешней среды школы



С целью определения принципиальных направлений развития образовательного учреждения необходимо, прежде всего, **проанализировать и оценить позицию вашей школы во внешнем окружении вчера и сегодня** и попытаться спрогнозировать, какие **возможности, ограничения и риски для школы** могут возникнуть в связи с изменением внешней среды

Методика изучения внешней среды (PEST-анализ)

Первый шаг.

Определение временного отрезка для анализа.

Выделение наиболее крупных факторов внешней среды, оказывающих влияние на развитие школы.

Блоки: социальный, управленческий (технологический), экономический и политический (политико-правовой).

Второй шаг.

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.

Третий шаг.

Выделенные явления и события разделяют на положительные для школы и отрицательные, создающие для нее новые ограничения и угрозы

Четвертый шаг.

По **каждому** из выявленных **положительных** факторов, формулируют и фиксируют письменно ответы на следующие вопросы:

- 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?**

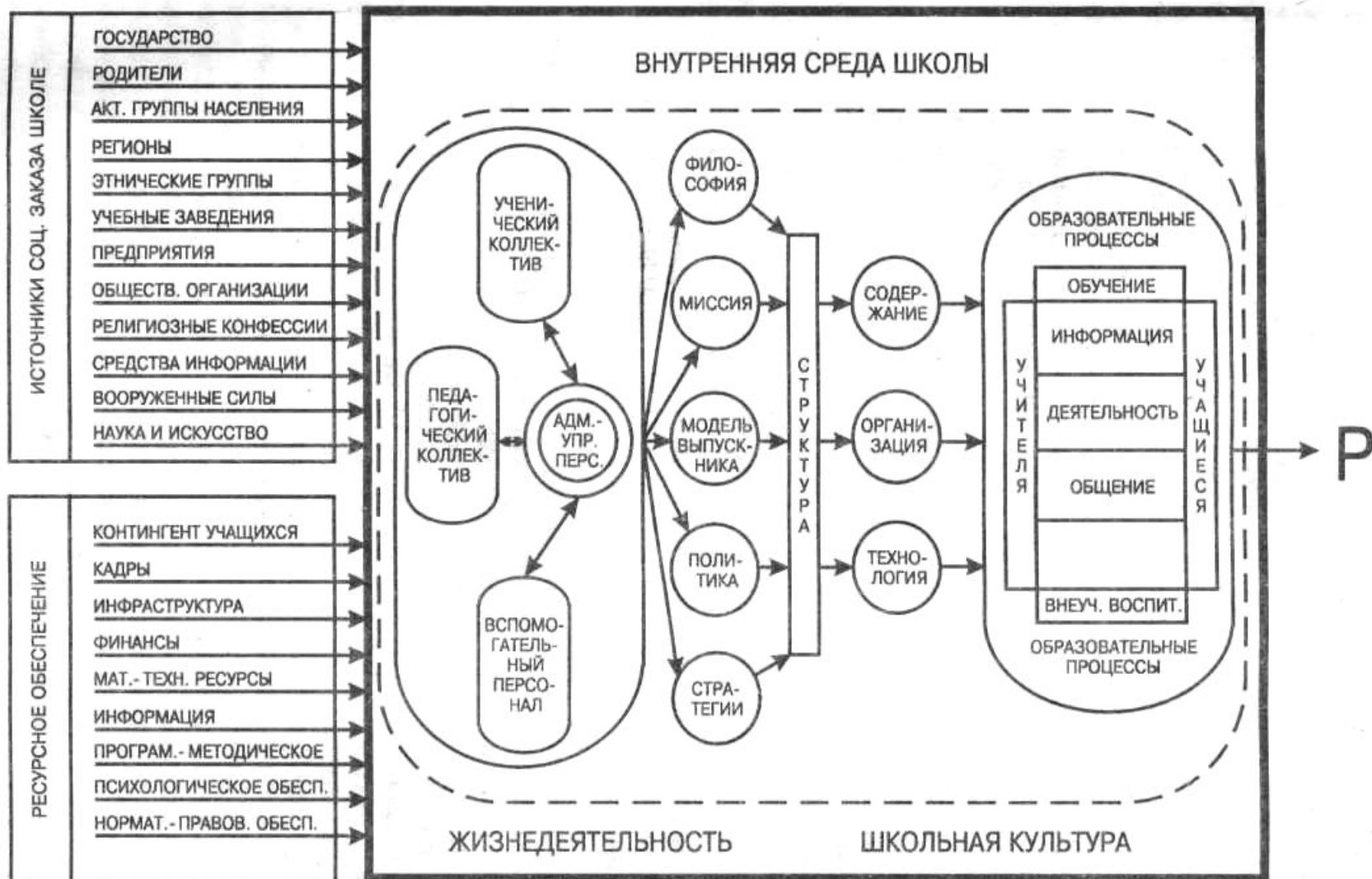
Пятый шаг.

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?**

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

Основные факторы внутренней среды



SWOT-анализ

По-русски (ССВУ-анализ).

Первое «С» означает **сильные стороны школы** по отношению к какому-то вопросу или задаче,

Второе «С» - **ее слабые стороны,**

«В» означает те благоприятные для нашей школы **возможности, которые создает внешняя среда** и ее ожидаемые изменения, а

«У» - **угрозы, опасности, риски для школы, которые несет с собой эта среда**

Определение проблемного поля

ВОЗМОЖНОСТИ	сильные стороны
угрозы	слабые стороны

Полученные первые итоги анализа подвергаются дальнейшей обработке с целью определения:

- какие имеющиеся у школы сильные стороны могут быть усилены еще больше, и что для этого необходимо сделать?
- какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние и как именно?
- что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на школу и как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах школы?
- как противостоять внешним опасностям, угрозам и рискам?

Подведем итоги

Определив свое предназначение (миссию) в социальном окружении школы, анализируем возможности внешней и внутренней среды, необходимые для развития. Анализ поможет выявить сильные и слабые стороны нынешней ситуации, в которой находится школа, и определить те проблемы, которые препятствуют достижению ее желаемого состояния.

Назначение организационно-аналитического этапа разработки стратегического плана школы состоит в выявлении «клиентов» образовательного учреждения, их ожиданий и потребностей.

Различный аналитический инструментарий, позволяет директору и педагогической команде выявить особенности и ресурсы внешней и внутренней среды, оценить возможности системных изменений в школе.

Также на этом этапе выявляются основные проблемы, которые могут быть преобразованы в цели стратегического плана

Формирование стратегического плана развития школы

Древние мореплаватели считали,
что плыть надо не туда, куда ветер дует,
а так, как парус поставлен.

Цель — это желаемый и заранее определяемый результат,
который формулируется после миссии.

Миссия, с одной стороны, дает возможность установить,
какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность
учреждения соответствовала его миссии, а с другой —
«отсекает» второстепенные цели

Например.

Если миссией школы является «Подготовка выпускников, отвечающих современным требованиям системы профессионального образования».

То стратегическую цель можно сформулировать так «Повышение процента выпускников, подтвердивших правильность выбора профиля поступлением в соответствующие учреждения профессионального образования»

Какую цель можно считать хорошо сформулированной?

Под хорошо сформулированной целью в рамках школы понимается описание желаемого результата совместной деятельности, заданное таким образом, чтобы:

- всем участникам работы был максимально конкретно, четко и однозначно виден характер и уровень этого результата,
- были названы по возможности точные сроки его получения,
- обозначены допустимые или предельные затраты ресурсов, времени, усилий, которые должны быть при этом затрачены

В процессе стратегического планирования всем членам команды и директору важно правильно соотносить наиболее общие представления о желаемом будущем школы и очень конкретные образы желаемого результата, возникающие в ситуации «здесь и теперь»

Стратегическое планирование системных изменений в образовании (А.М. Моисеев)

Первой и главной областью или группой результатов школы являются, конечно, социально и личностно значимые образовательные результаты, которые описываются обычно в форме требований к выпускникам школы в виде ключевых компетенций.

Второй областью стратегического целеполагания в школе выступает качество жизни участников образовательного процесса (детей, педагогов).

Третьей группой стратегических целей школы являются качественные характеристики коллектива школы, ее команды, развития сплоченности, совместимости, организованности и т.п.

Четвертая группа – цели системных характеристик школы

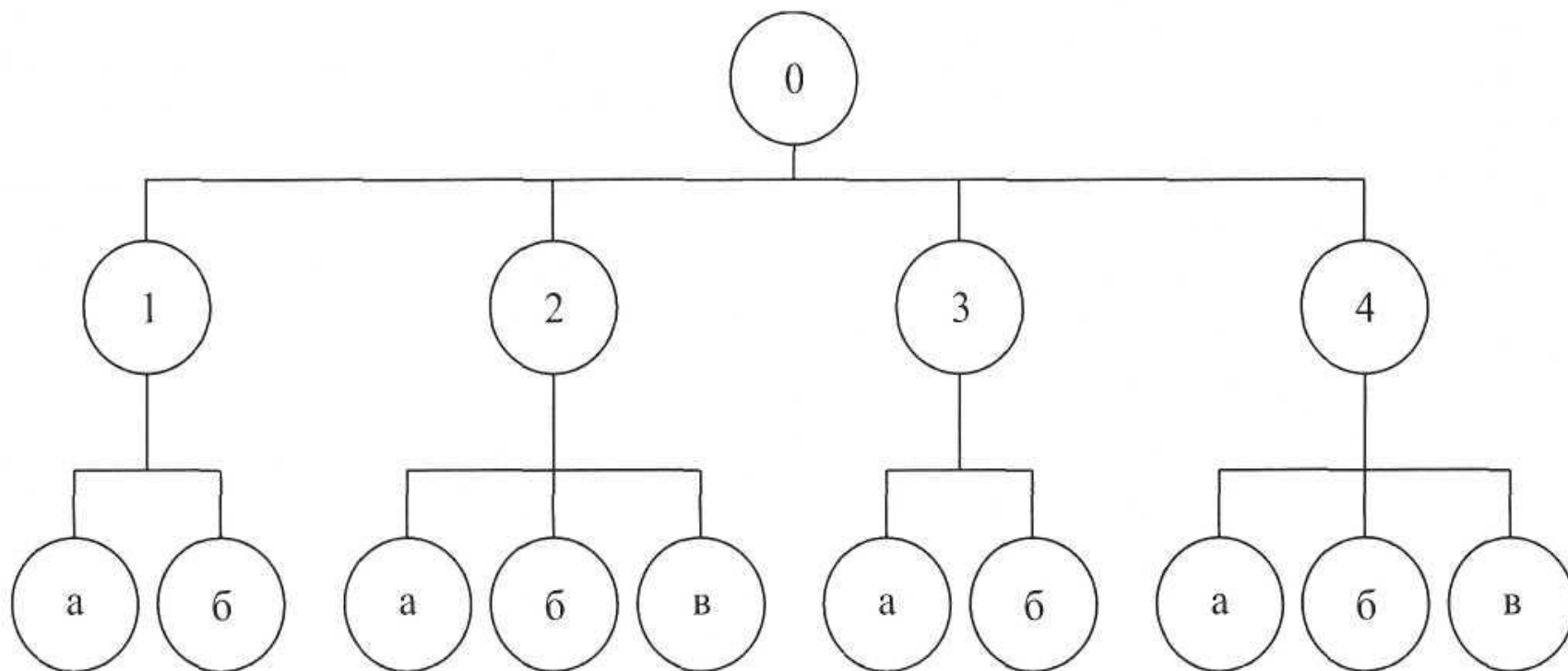
Стратегическое планирование предполагает определение цели, задач и мероприятий, необходимых и достаточных для их достижения.

Цель определяет желаемый и достижимый(!) результат развития.

Задачи определяют ключевые направления развития школы.

Мероприятия обеспечивают достижение желаемого результата

Дерево целей



Стратегические цели всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения.

Краткосрочные цели выступают своего рода средствами для достижения общих стратегических целей. Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им

Стратегическая цель: Переход в средней школе на модель профильного обучения

```
graph TD; A[Стратегическая цель: Переход в средней школе на модель профильного обучения] --> B[Задача 1: Проведение изучения внутренней и внешней среды для определения профилей]; A --> C[Задача 2: Разработка программ и планов, создание технологического и методического ресурсного обеспечения]; A --> D[Задача 3: Кадровое обеспечение];
```

Задача 1: Проведение изучения внутренней и внешней среды для определения профилей

Задача 2: Разработка программ и планов, создание технологического и методического ресурсного обеспечения

Задача 3:
Кадровое обеспечение

Приступая к построению «дерева целей», необходимо соблюдать определенные правила:

- генеральная цель не складывается из частных, более конкретных целей. Она формулируется администрацией школы, а затем «распадается» на более частные цели;
- ни одна цель высшего уровня не достигается сама по себе, а лишь посредством достижения более частных целей, на которые она распадается;
- расчленение генеральной цели прекращается по достижении элементарного (мероприятийного) уровня «дерева целей»;
- если стратегическая цель достаточно сложна, то она распадается на целый ряд уровней целей, причем, чем ниже уровень, тем конкретнее цель;
- при переходе на нижние уровни системы целей повышается не только их конкретность, но и количественная определенность целевых нормативов и показателей

Правило SMART.

Согласно ему, цели должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- согласованными (Agreeable, Accordant) (с миссией учреждения, между собой и с теми, кому их предстоит выполнять);
- достижимыми (Realistic);
- определенными во времени (Timebound)

Реализовать цель можно при наличии следующих внутренних условий:

- нормативно-правовая база;
- соответствующий квалификационный уровень педагогических кадров;
- материально-техническая база;
- организационные моменты;
- научно-методическое обеспечение;
- мотивация работников;
- финансы

Базовая форма матричной таблицы

Приоритетная цель							
	мероприятия	сроки	ожидаемый рез-тат	индикаторы достижения	ресурсы	партнеры	ответствен ные
Задача 1							
Задача 2							
Задача 3							
Задача...							

Критерии хорошего плана

- план должен соответствовать потребностям учреждения и требованиям внешней среды;
- он должен быть реальным и достижимым при имеющихся технических, временных, финансовых, управленческих и человеческих 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

Способы обеспечения гибкости планирования

- знать, где можно быстро найти дополнительные ресурсы;
- своевременно информировать ключевых исполнителей о неожиданном развитии событий с тем, чтобы они могли сами искать решения проблем;
- исключить одновременное исполнение нескольких действий первостепенной важности;
- намеренно зарезервировать время на ключевых этапах на случай небольших задержек (не обязательно объявлять это публично);
- обеспечить возможность планирования на основе самой надежной информации

Система годового оперативного планирования

- 1 шаг.** Составляется перечень инвариантных (обязательных) мероприятий на основе нормативно-документальной базы и стратегического плана развития образовательного учреждения.
- 2 шаг.** В сетку мероприятий заносится вариативная часть.
- 3 шаг.** Обсуждается регламент работы образовательного учреждения в течение года (совещания, планерки, педсоветы и т.д.) и также заносится в сетку (когда и что будет происходить в школе).
- 4 шаг.** Изучаются отчеты структурных подразделений, оцениваются положительные и отрицательные моменты их деятельности, выделяются допущения и риски

Система годового оперативного планирования

(продолжение)

- 5 шаг.** Выделяются наиболее важные проблемы, которые ранжируются с позиций трудоемкости решений, ресурсного обеспечения и т.д.
- 6 шаг.** В сетевом графике предусматривается «непредвиденная» или «спонтанная» часть, которая может составлять до 20 % незапланированной работы.
- 7 шаг.** Оцениваются трудоемкость всех запланированных к этому моменту мероприятий и необходимые финансовые затраты для их выполнения.
- 8 шаг.** Завершается сбор информации к оперативному плану.
- 9 шаг.** Оперативный план передается в структурные подразделения школы для внесения своих предложений.
- 10 шаг.** Обсуждаются и вносятся в план необходимые изменения на уровне структурных подразделений.
- 11 шаг.** План утверждается, передается в структурные подразделения для исполнения

Диаграмма Ганта

Внутришкольная система повышения квалификации

№ п/п	Мероприятия	Сроки исполнения											
		2004				2005							
		09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08
1	Планирование деятельности методической службы												
2	Посещение уроков												
3	Проведение семинаров для учителей												
4	Проведение заседаний МО												
5	Проведение итоговой научно-практической конференции учителей												
6	Внутришкольная аттестация педагогических работников												

Проекты и целевые программы, выступают
формой оперативного планирования так,
как направлены на решение конкретных
проблем

- **Проект** — это деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов.

Проект — это и продукт интеллектуальной деятельности, направленный на создание условий для реализации планируемой деятельности и достижение результата. то есть проект — это и документ (планового характера) и деятельность, направленная на реализацию задач, отраженных в документе

Целевые программы как инструмент управления развитием образовательной системы возникают на том этапе жизни школы, когда в ходе реализации программы развития возникают непредвиденные затруднения

Целевой подход дает возможность:

- сосредоточиться на решении конкретных задач (пропаганда, обучение, разъяснение, диагностика, исследование);
- развиваться поступательно (решив одни проблемы, приступать к решению следующих, так как одновременно всем полем проблем заниматься невозможно);
- не терять в суматохе и текучке приоритеты в развитии;
- включать весь коллектив в работу по наиболее важным направлениям;
- подбирать кадры и определять функционал педагогов;
- создавать базу для построения программы развития ШКОЛЫ

Матричная форма целевой программы

Название программы (короткое, ясное, понятное).

Ведущая идея программы (основное утверждение, тезис).

Механизм реализации программы, основные средства деятельности

Функции участников реализации программы, содержание их деятельности.

Планируемая ***форма представления результатов***.

Критерии эффективности реализации программы (диагностика).

Задание

В разработке целевой программы «Здоровье» заполните таблицу распределения функций участников ее реализации.

Участники	Что делают?
Администрация	
Педагоги	
Службы сопровождения	
Методисты	
Библиотека	
Родители	
Учащиеся	

Подведем итоги

Особенностью проектов и целевых программ является результативность: конкретный планируемый продукт должен быть не только получен, но и «измерен» на степень соответствия целевым установкам. В связи с этим разработка четких показателей и индикаторов результативности — обязательный элемент планирования и прогнозирования в рамках оперативного плана.

На совокупности проектов и целевых программ, обеспечивающих реализацию оперативного плана, может основываться стратегический план школы.

Создание эффективной команды

Команда — это автономный коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решить поставленные перед ними задачи

Ключевая характеристика команды - ПРОДУКТИВНОСТЬ

Предназначение и ценности

Результативность

Оценка и признание

Дееспособность

Удовлетворение

Коллективизм

Творческий подход