

Разработка стратегии развития образовательной системы

Робский В.В.

Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня.

П. Друкер

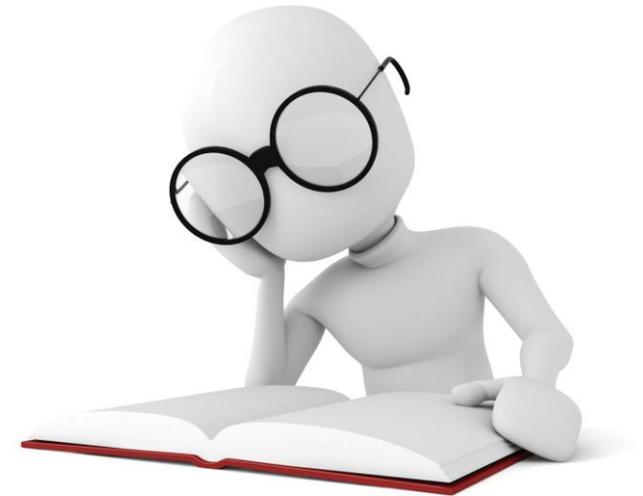
Признаки застоя

- Наши сотрудники деморализованы как никогда.
- Веры в нашу долгосрочную стратегию нет.
- Мы не верим нашему руководству.
- Мы перегружены неприоритетными «срочными задачами» и дезориентированы.
- Наше управление — это «конец света»...
- Мы почти потеряли коллективную уверенность.

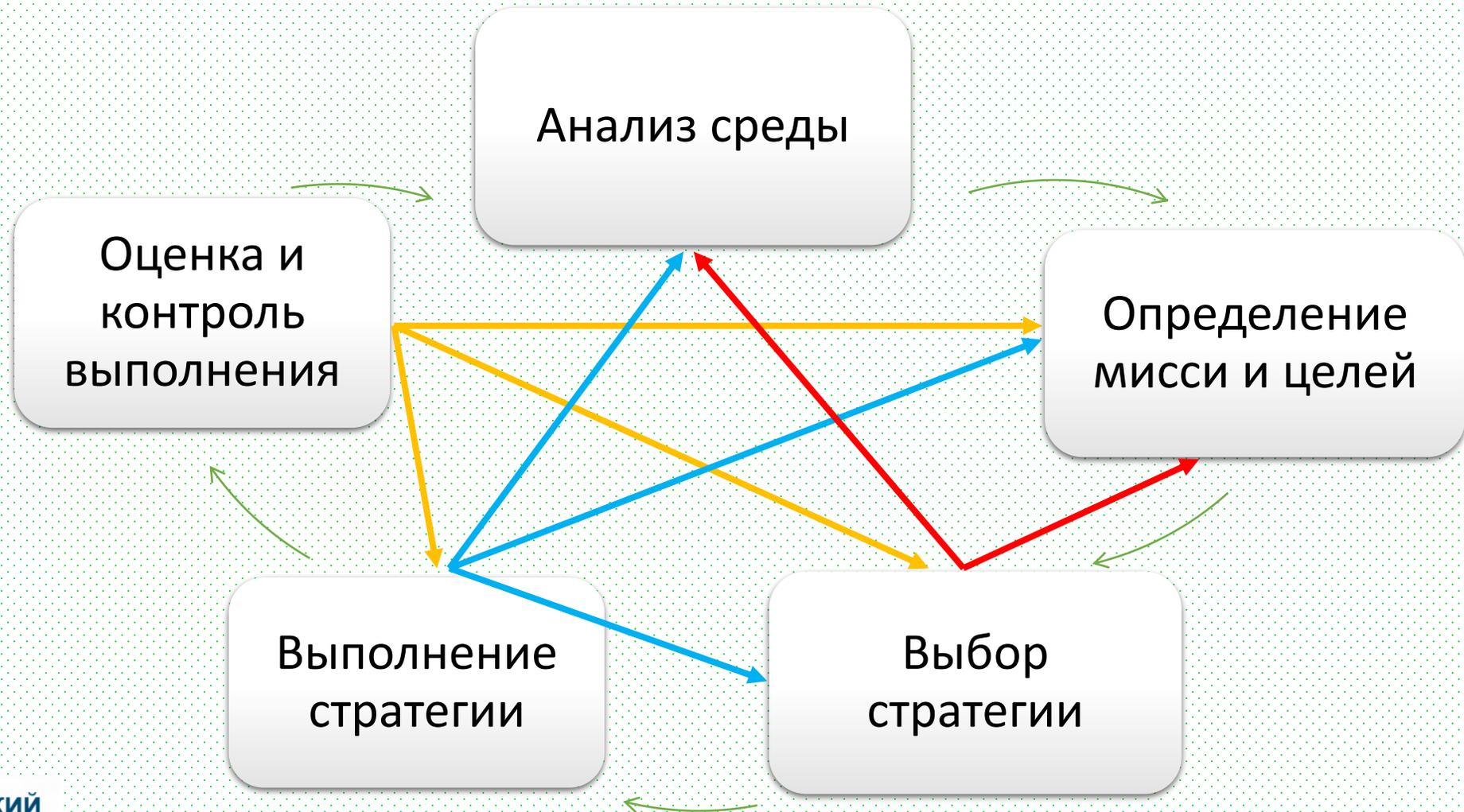


Поведенческие индикаторы застоя

- самоудовлетворенность
- невнимательность
- безразличие, беззаботность, пассивность
- апатия, скука, отсутствие интереса, вялость и равнодушие
- чувство изолированности или разорванных связей
- стоицизм, отсутствие энергии и покорность



Стратегическое управление – нелинейный процесс



Внутренняя и внешняя среда

Внутренняя
среда

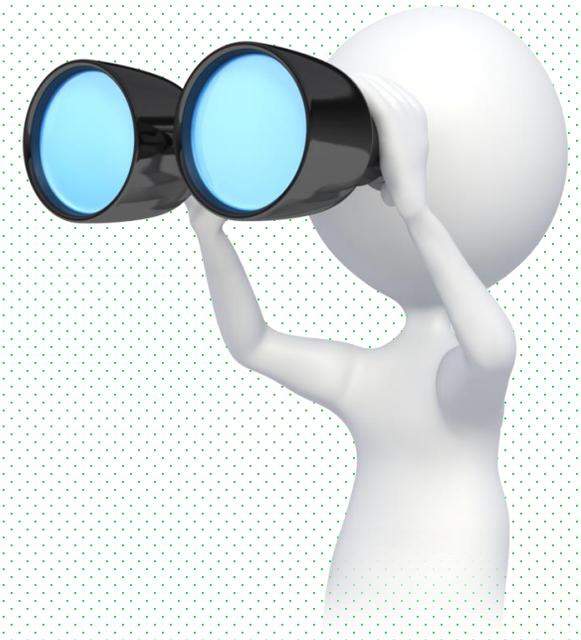
- источник жизненной силы
- источник проблем

Внешняя
среда

- источник ресурсов
- ресурсы ограничены – борьба

Анализ макроокружения (дальняя внешняя среда)

- Состояние экономики;
- Правовое регулирование и управление;
- Политические процессы;
- Природная среда и ресурсы;
- Демографическая ситуация в перспективе;
- Культура общества;
- Научно-техническое развитие;
- Технологии;
- Инфраструктура;
- И т.п.



Анализ непосредственного окружения (ближняя внешняя среда)

- Участники образовательных отношений;
- Вузы и колледжи;
- Конкуренты;
- Рынок рабочей силы;
- Местная экономика и инфраструктура;
- Местное самоуправление;
- Социальный состав населения;
- Местные культурные традиции;
- И т.п.

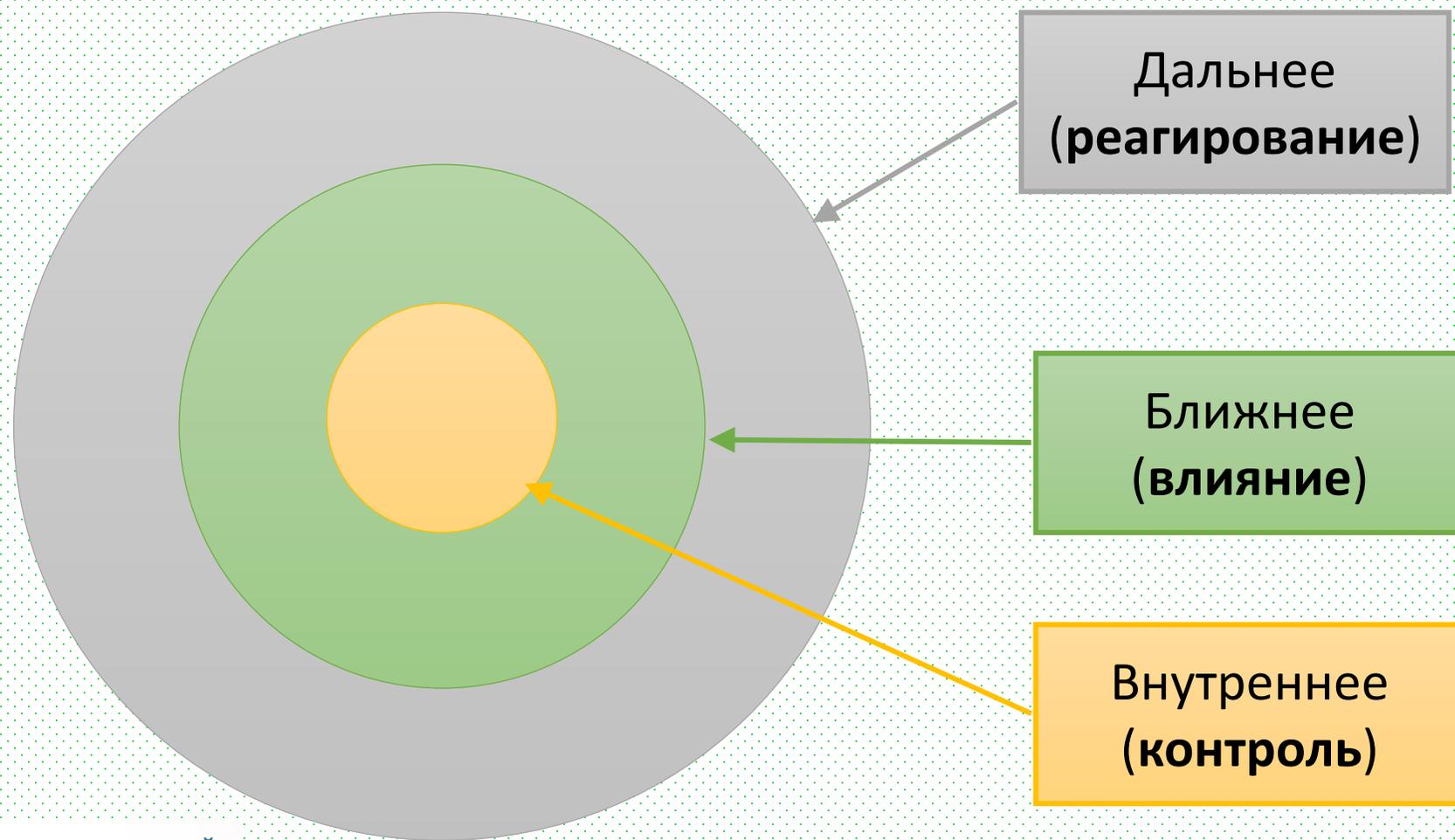


Анализ внутренней среды

- Кадры организации, их потенциал, интересы;
- Система управления;
- Применяемые методики и технологии;
- Научная и методическая деятельность;
- Финансы организации;
- Организационная культура;
- Построение имиджа;
- Материально-техническая база;
- И т.п.



Окружение системы



Выбор стратегии: зачем?

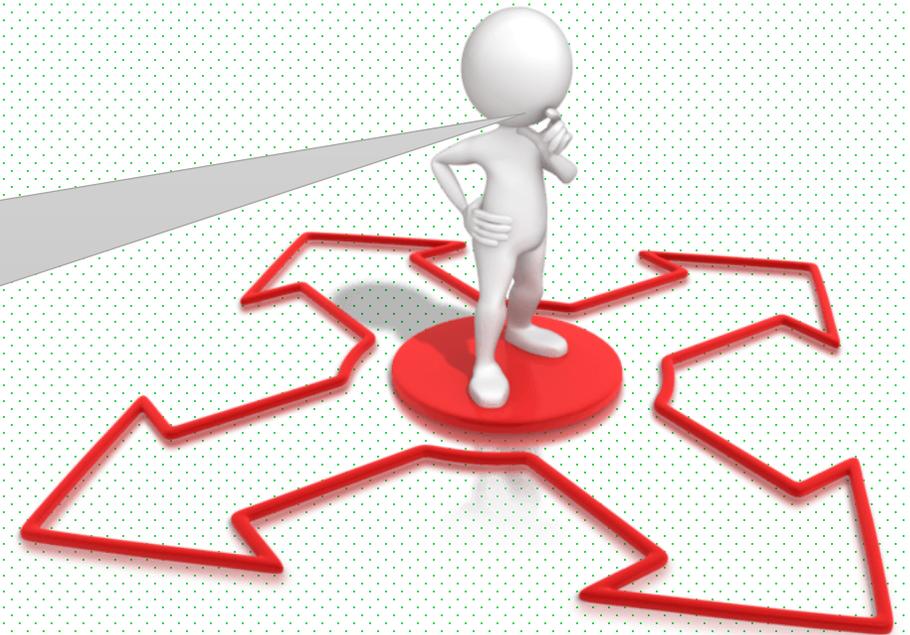
- Лидерство
- Общественный статус
- Конкурентное преимущество
- Ресурсы
- Материальный достаток



Выбор стратегии: три основных вопроса

- Какую деятельность прекратить;
- Какую деятельность продолжать;
- К какому виду деятельности перейти.

Стратегия опережает реальность,
культура отстает от реальности и
сдерживает стратегию.



Три области в выработке стратегии

- Лидерство в минимизации издержек: в результате – завоевание лидерства за счет более низких цен на аналогичную услугу.
- Специализация – выбор узкой области, в которой организация становится лучшей.
- Фиксация определенного сегмента рынка и концентрация усилий на этом сегменте – построение деятельности, основанной на анализе потребностей определенных (иногда даже конкретных) клиентов.



Главные факторы материального достатка и общественного статуса

- Уникальные навыки и способности
- Умение адаптироваться к постоянно меняющимся условиям деятельности
- Высокая квалификация



Выполнение стратегии

1. Установление приоритетности среди административных задач (распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.).
2. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами и характеристиками организации (структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделенные ценности и верования, квалификация работников и т.п.).
3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Типы стратегий (изменений)

- **Перестройка** – основательное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру.
- **Радикальное преобразование** – изменение статуса организации, ее слияние с другой организацией, появление новых видов образовательной деятельности.
- **Умеренное преобразование** связано с попыткой привлечь внимание участников к новому направлению, услуге. Изменяется технология, методика.
- **Обычные изменения** – проведение преобразований с целью поддержания интереса к деятельности, продуктам и услугам организации.
- **Неизменное функционирование** – опора на накопленный положительный опыт.



Два подхода к проведению изменений

Структурный

- изменения в организационном регулировании
- изменения в организационной структуре
- изменения в численности персонала
- повышение эффективности процессов
- смена зон ответственности конкретных работников

Кадровый

- Назначение «правильных» людей (агентов изменений) на «правильные» позиции
- Проведение мероприятий по повышению квалификации (развитию) сотрудников
- Стимулирование готовности сотрудников к принятию и осуществлению изменений

Определение заинтересованных сторон

- Что нам нужно знать? Кто имеет соответствующие представления и опыт?
- Кем будут приниматься решения по проекту?
- Кем будут производиться действия в соответствии с этими решениями?
- Чья активная поддержка имеет существенное значение для успеха проекта?
- Кто имеет право участия?
- Для кого проект может представлять угрозу?



Анализ заинтересованных сторон

- Группы заинтересованных сторон
- Какова их выгода? (+/-)
- Их требования к проекту
- Адекватный механизм участия



Три группы интересов

Процедурные

регламент,

последовательность,

процедура

Психологические

взгляды,

мнения,

ценности,

модели поведения

По существу вопроса

фактические работы,

содержание
деятельности,

цели деятельности

Отношение к изменениям



Спасибо за внимание!



- <https://pednavigator.ru/>



- <https://www.youtube.com/@user-kh3ke7gn9r>



- <https://t.me/pednavigator>