



Флагманская школа для управленческих команд

Стратегическая карта школы: как превратить цели в конкретные планы действий и KPI

Программа развития школы: взаимосвязь стратегических целей, мероприятий и ключевых показателей эффективности (KPI)

ЕРЕМЕЕВА ТАТЬЯНА ВЛАДИМИРОВНА,
директор ГБОУ СОШ № 20, финалист проекта «Флагманы образования» –2024

ЦЕЛИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

Стратегические направления развития системы образования Российской Федерации

Нормативные документы	<ul style="list-style-type: none">Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»Федеральный закон от 24 июля 1998 года № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»Федеральный закон от 14 июля 2022 года № 261-ФЗ «О российском движении детей и молодежи»Федеральный закон от 29 декабря 2010 года № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию»
Стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none">Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 года № 809 «Об утверждении основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»Указ Президента Российской Федерации от 17 мая 2023 года № 358 «О Стратегии комплексной безопасности детей в Российской Федерации на период до 2030 года»Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»Указ Президента Российской Федерации от 8 мая 2024 года № 314 «Об утверждении Основ государственной политики Российской Федерации в области исторического просвещения»
Вызовы системе образования	1 Сохранение цивилизационной уникальности России
	2 Обеспечение технологического лидерства, устойчивой и динамичной экономики России
	3 Сохранение социальной справедливости и равного доступа к качественному образованию
	4 Демографический переход
	5 Трансформация миропорядка и формирование многополярного мира
	6 Стремительное распространение цифровых технологий и искусственного интеллекта



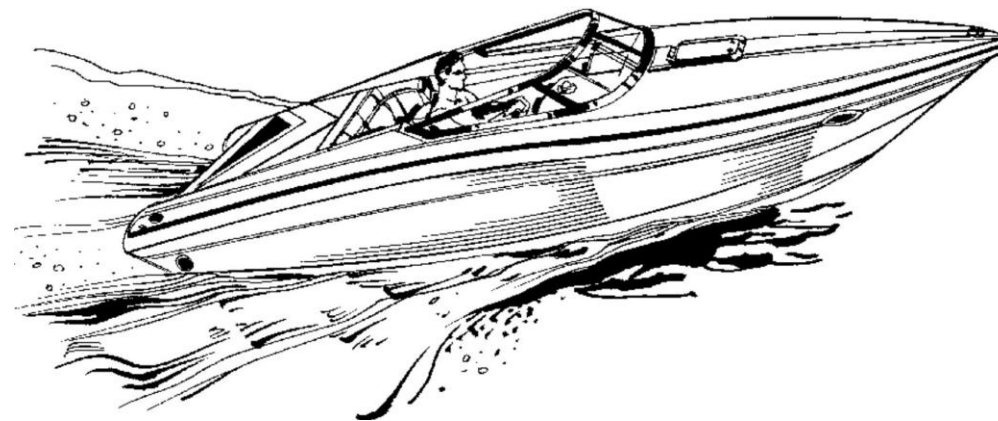
Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на плановый период до 2036 года, утвержденный Председателем Правительства Российской Федерации 9 января 2025 года

Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309

«О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»



На какой мы лодке?



”

Мы получили в управление ракетно-ядерный флот, а мыслить продолжаем деревянными кораблями.

Сергей Георгиевич Горшков (1910-1988), советский военачальник, флотоводец и организатор отечественного ракетно-ядерного флота, Адмирал Флота Советского Союза. Главнокомандующий ВМФ — заместитель Министра обороны СССР

ВОПРОСЫ ТЕМЫ



Что такое стратегическая карта?



Что такое программа развития?



Из каких основных элементов состоит стратегическая карта? программа развития?



Почему важны стратегические цели?



Как создать эффективную программу? карту?

Вперёд!

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА

это **визуальная схема**, демонстрирующая ключевые стратегические цели организации и причинно-следственные связи между ними

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

это **документ стратегического планирования**, описывающий систему мероприятий для перехода организации из текущего состояния в желаемое будущее.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

фундаментальные направления развития, соответствующие миссии и ценностям школы

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)

численные характеристики, позволяющие отслеживать прогресс и оценивать успехи

МИССИЯ ШКОЛЫ

это декларация её основного предназначения, целевого назначения и смысла существования

МЕРОПРИЯТИЯ

конкретные действия и проекты, обеспечивающие достижение указанных целей



КАРТА ИЛИ ПРОГРАММА: ЧТО ВАЖНЕЕ?



Стратегическая карта = «Что важно и почему»
(визуализация стратегии)



Стратегическая карта даёт общее
представление о направлениях развития



Программа развития = «Что делать и как»
(план действий)



Программа развития детализирует действия,
необходимые для достижения целей



Ключевая идея: Без карты программа рискует стать набором разрозненных задач. Без программы карта остаётся абстрактной схемой.

Ключевые аспекты («перспективы») стратегической карты

«ФИНАНСЫ»

Основные элементы:

Доходы, расходы, эффективность использования ресурсов, инвестиции в развитие.

«КЛИЕНТЫ»

Основные элементы:

Удовлетворенность родителей, качество образовательных услуг, востребованность выпускников.

«ПРОЦЕССЫ»

Основные элементы:

Эффективность учебного процесса, управление персоналом, инфраструктура, поддержка здоровья и безопасности детей.

«ПЕРСОНАЛ»

Основные элементы:

Развитие педколлектива, мотивация сотрудников, система подготовки кадров.

КАК УСТРОЕНА ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Анализ текущего состояния школы

диагностика ситуации, оценка сильных сторон и проблемных зон школы, SWOT-анализ

АНАЛИТИКА



Определение миссии и видения школы

главная цель существования школы, её предназначение и роль в обществе

МИССИЯ



Постановка стратегических целей и задач

задачи и цели, направленные на решение выявленных проблем и дальнейшее развитие школы

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ



План мероприятий

Конкретные шаги и меры, обеспечивающие реализацию целей.

ПЛАН



Ресурсное обеспечение

Оцениваются ресурсы, необходимые для успешного выполнения программы.

РЕСУРСЫ



Механизмы контроля и оценки эффективности
Определяются критерии и индикаторы оценки, процедуры мониторинга, проводится оценка достигнутых результатов.

КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА



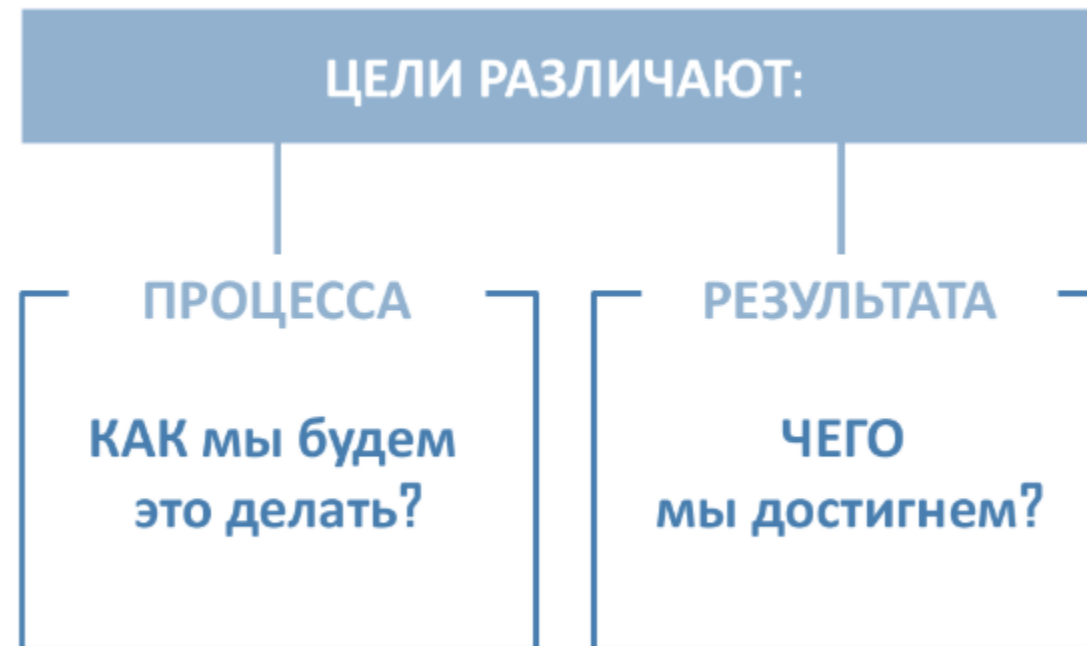
ЧТО ТАКОЕ МИССИЯ?

- »» В маленькой театральной студии для детей руководительница растерялась, пытаюсь вспомнить красивую формулировку миссии, которая была изложена в грантовой заявке.
- »» Но миссия, написанная в грантовой заявке, - это еще не Миссия.
Миссия — это то, ради чего сюда приходят актеры-педагоги и дети.
- »» На вопрос: «Если ваша студия закроется, что потеряют её ученики?» - Педагоги хором ответили:
«Они потеряют единственное место, где их учат не бояться быть собой и говорить со сцены»

Это и есть миссия – Вы даёте миру или стране то, чего никто другой дать не может!

ЧТО ТАКОЕ ЦЕЛЬ?

»» **Цель** – это мысленно предвосхищенное будущее состояние, к которому сознательно стремятся, и достижение которого требует активных действий



Целеполагание

Целеполагание - процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи.

Цель - осознанный, запланированный результат деятельности, модель будущего продукта деятельности.

Планирование - оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей; деятельность, связанная с постановкой целей и действий в будущем.

Структура формулировки цели/результата



Цели результата SMART-цели

S Specific	Отвечает на вопрос: Что должно быть сделано?	Уточняем границы, сроки, ответственные за достижение цели.
M Measurable	Отвечает на вопрос: Как измерить результат?	на 30% по объемам операций...
A Achievable	Отвечает на вопрос: Смогу ли я достичь цели?	Дать пример аналогичных действий (уже реализованных) в прошлом и в будущем.
R Relevant	Отвечает на вопрос: Зачем мне нужен результат?	В соответствии с миссией, стратегией, целями организации.
T Time band	Отвечает на вопрос: В какие сроки?	В течение 2020 года...

Действия руководителя в различных ситуациях



Постановка задачи



Негативные побочные эффекты планирования

1. Цели и планы могут создавать ложное ощущение уверенности в будущем. Неправильная оценка создаст у менеджера ошибочное представление о том, что они знают, что ждет их впереди.
2. Цели и планы могут порождать негибкость в нестабильной среде. Планирование может заставить организацию в рамках конкретных целей, планов и сроков, которые могут перестать соответствовать ситуации.
3. Цели и планы сдерживают проявление инициативы и креативности. Чрезмерное планирование может подавлять творческий потенциал сотрудников и снижать эффективность организации в целом.

Иерархия целей и планов



Пирамида целей



ПАМЯТКА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Чем четче цель - тем больше энергии команда тратит на ее достижение, а не на понимание

КАК ПРАВИЛЬНО СТАВИТЬ ЦЕЛИ

ЧТО ДЕЛАЕТ БОЛЬШИНСТВО
ЛЮДЕЙ



ЧТО НЕОБХОДИМО ДЕЛАТЬ



Чем больше цель ясна
вашим подчиненным —
тем легче ее достигнуть

«Цель, как маяк в
тумане - чем ярче она
светит, тем увереннее
курс корабля»

ПРОИСХОЖДЕНИЕ ТЕРМИНА «СТРАТЕГИЯ»

Термин «STRATEGOS» происходит от двух греческих слов

STRATOS (войско)

AGO (веду)

Военная стратегия – это развертывание всех имеющихся ресурсов таким способом, который может обеспечить благоприятный исход войны

Тактика – это маневры и действия, осуществляемые для того, чтобы выиграть сражение

”

Тактика учит, как использовать военные силы в сражениях, а **стратегия** – как использовать сами сражения для достижения целей кампании

Клаузевиц



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ



ДВА АСПЕКТА СТРАТЕГИИ - ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ДИЛЕММ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

КОНКУРЕНЦИЯ В НАСТОЯЩЕМ

СТАТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Где мы конкурируем



Как мы конкурируем



ПОДГОТОВКА К БУДУЩЕМУ

ДИНАМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Чем/кем мы хотим стать



Чего мы хотим достичь



Как мы туда попадем



ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

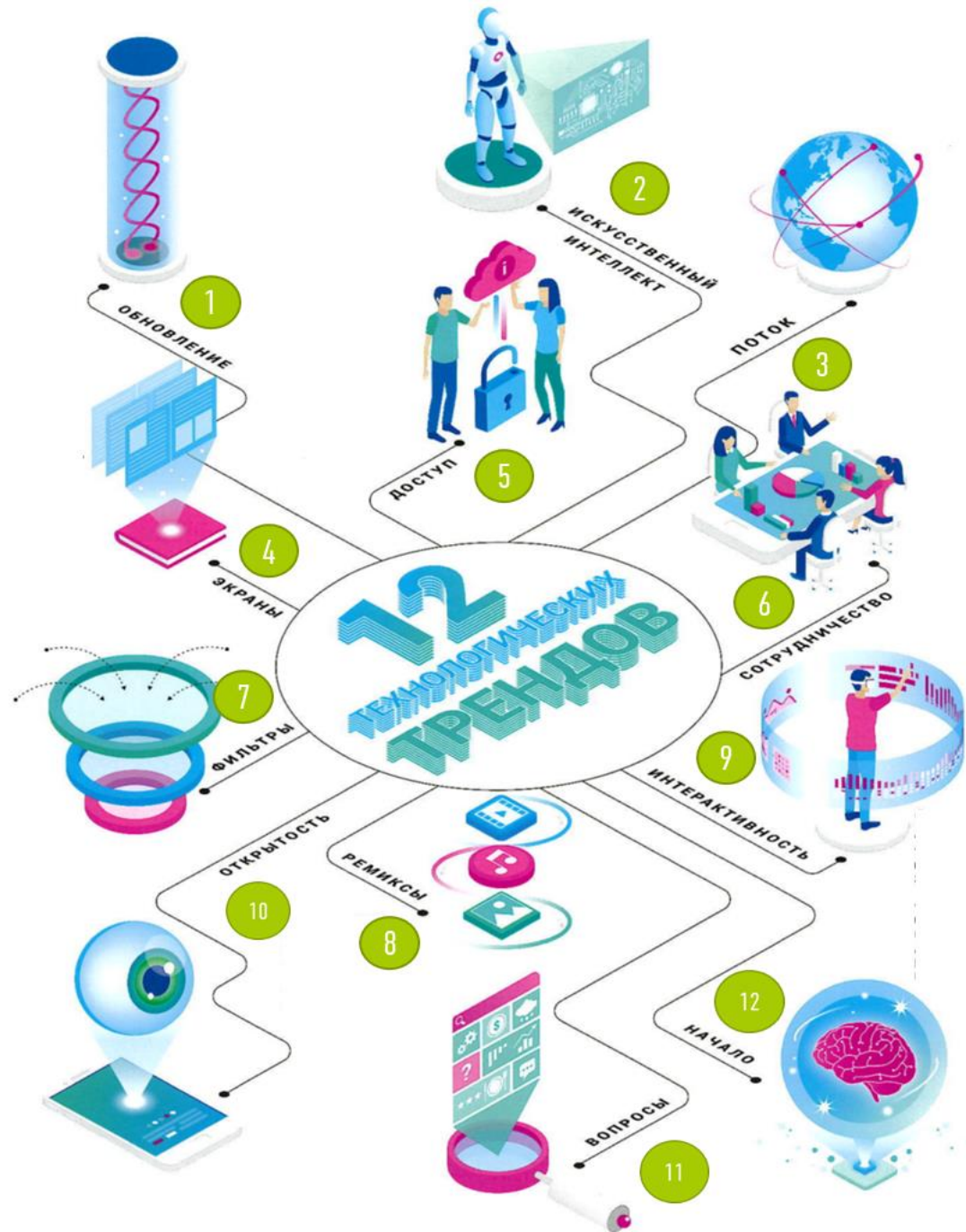
- Реалистичное осознание перспективы развития системы
- Ориентация на долгосрочную перспективу
- Стратегическое управление агрессивно, а не пассивно. Его основной лозунг: «если сегодня это не сделаем мы, завтра это сделает кто-то другой против нас»
- Кадровый аспект разработки стратегического плана заключается в работе командой.
- Постоянный и непрерывный процесс, а не разовое мероприятие. Если постоянства выполнения процедуры не достигнуто, нет и управления.



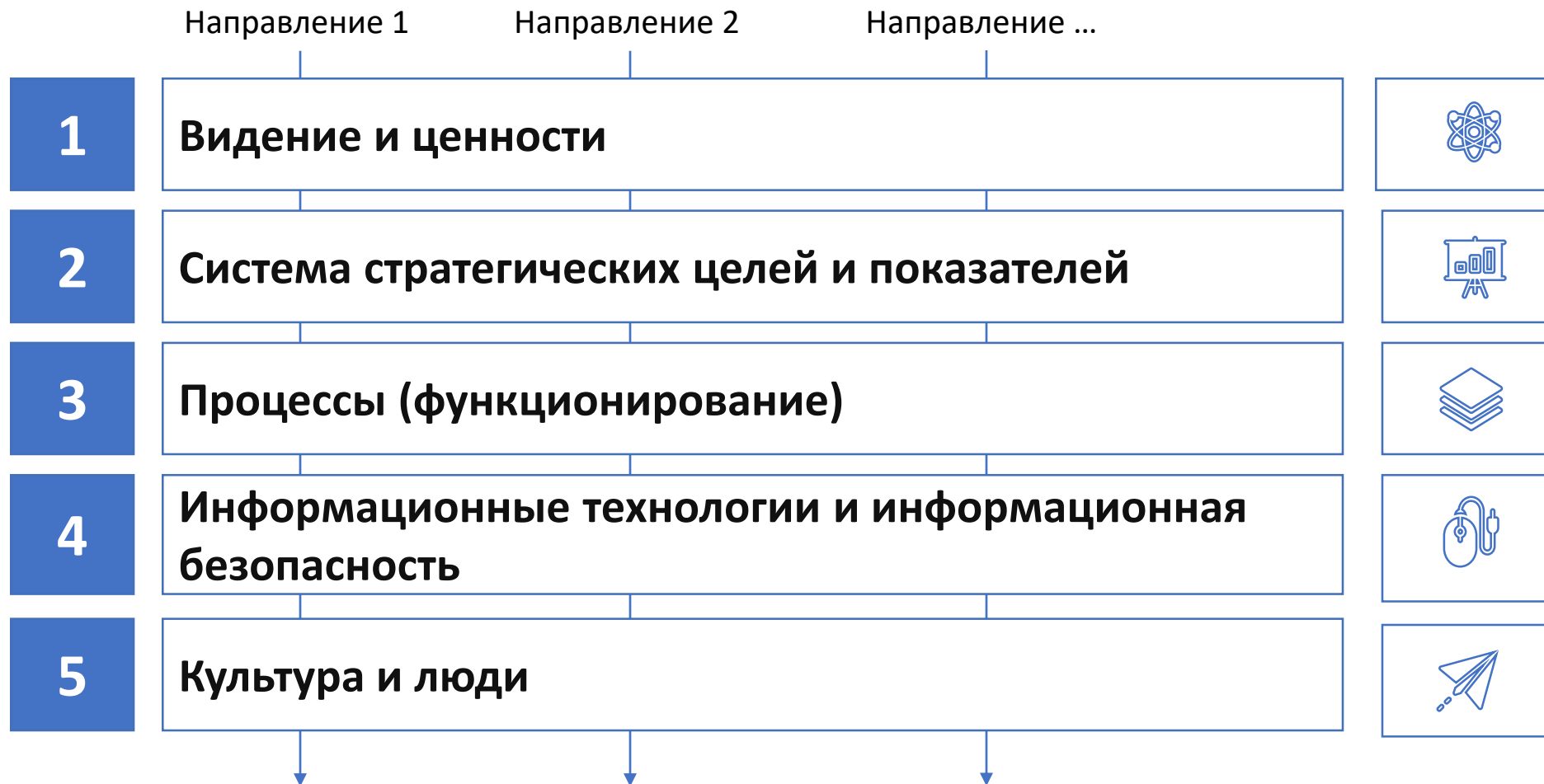
ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Стратегическое управление не относится к части организации. Если оно внедряется, то только в масштабе всей системы
- Стратегия одновременно активна (т.е. продумана и спланирована заранее) и адаптивна (т.е. носит гибкий характер)
- Реальная стратегия организации обычно отличается от запланированной, поскольку в ответ на изменение внешних условий одни элементы добавляются, а от других приходится отказываться
- Непрерывное изменение внутренней и внешней среды обуславливает постоянное изменение и корректировку стратегии системы





ЧТО ОБЫЧНО ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ – КЛАССИЧЕСКИЙ ПОДХОД



10 ТРУДНОСТЕЙ НА ПУТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Старт и вовлечение

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. Тактический хаос | «Текучки много, на стратегию нет времени» |
| 2. Лидерский вакуум | «Руководство только администрирует» |
| 3. Синдром «и так сойдет» | «Зачем менять работающую (как бы) систему?» |
| 4. Кризис доверия | «Приказы сверху меняются быстрее, чем погода» |

Внедрение и движение

- | | |
|------------------------|---|
| 5. Культура страха | «Лучше не высовываться, чтобы не наказали за ошибку» |
| 6. Слепота к прогрессу | «Не замечаем маленьких побед, ждем одного большого чуда!» |
| 7. Синдром «крепости» | «Мы - особенные!» |

Масштабирование и рост

- | | |
|---------------------------------|---|
| 8. Неразвитая ответственность | «Ждем указаний!» |
| 9. Информационные барьеры | «Успешный опыт других нам не нужен!» |
| 10. Стратегическая близорукость | «Тушим пожары, забывая, куда вообще идем» |

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

- PESTLE-анализ
- SWOT-анализ
- Анализ ключевых показателей (KPI, OKR)
- Сценарное планирование
- Структурированный инструмент GROW
- Дорожная карта для стратегического планирования
- 7С
- Концепция В.Л. Тамбовцева (Анализ стратегических решений в условиях неопределённости)
«Динамический SWOT» – регулярный пересмотр факторов с учётом новых рисков. «Сценарное планирование с политическим уклоном» – например, прогнозы при изменении законодательства
- Метод «Стратегический компас» (А.И. Пригожин)
Управление по целям
- Техника «7 радикалов» (В.К. Тарасов)
- Модель «Квадрат СЭП» (С.Р. Филонович)
- Управленческая разведка (М.В. Лазарева)
<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-razvedka-kak-instrument-proektnogo-upravleniya-obrazovatelnoy-organizatsiey/viewer>

Как создать эффективную стратегическую карту?



Этапы разработки программы развития



Стратегия без тактики — это самый медленный путь к победе. Тактика без стратегии — это просто суета перед поражением (Сунь Цзы)



В нашей стране постоянно, на протяжении веков уделяли огромное внимание и придавали большое значение развитию образования, потому что, безусловно, от уровня образования, от уровня применяемых технологий, от того, какие амбиции возникают у каждого конкретного человека, региона, либо всей страны, зависит будущее государства



Вы можете не изменяться. Выживание не является обязанностью





Флагманская школа для управленческих команд

Стратегическая карта школы: как превратить цели в конкретные планы действий и KPI

Программа развития школы: взаимосвязь стратегических целей, мероприятий и ключевых показателей эффективности (KPI)

ЕРЕМЕЕВА ТАТЬЯНА ВЛАДИМИРОВНА,
директор ГБОУ СОШ № 20, финалист проекта «Флагманы образования» –2024