



# 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"><li>Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»</li><li>Федеральный закон от 24 июля 1998 года № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»</li><li>Федеральный закон от 14 июля 2022 года № 261-ФЗ «О российском движении детей и молодежи»</li><li>Федеральный закон от 29 декабря 2010 года № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию»</li></ul>	-

Стратегическое планирование	-
<ul style="list-style-type: none"><li>Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 года № 809 «Об утверждении основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»</li><li>Указ Президента Российской Федерации от 17 мая 2023 года № 358 «О Стратегии комплексной безопасности детей в Российской Федерации на период до 2030 года»</li><li>Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»</li><li>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»</li><li>Указ Президента Российской Федерации от 8 мая 2024 года № 314 «Об утверждении Основ государственной политики Российской Федерации в области исторического просвещения»</li></ul>	-

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	-



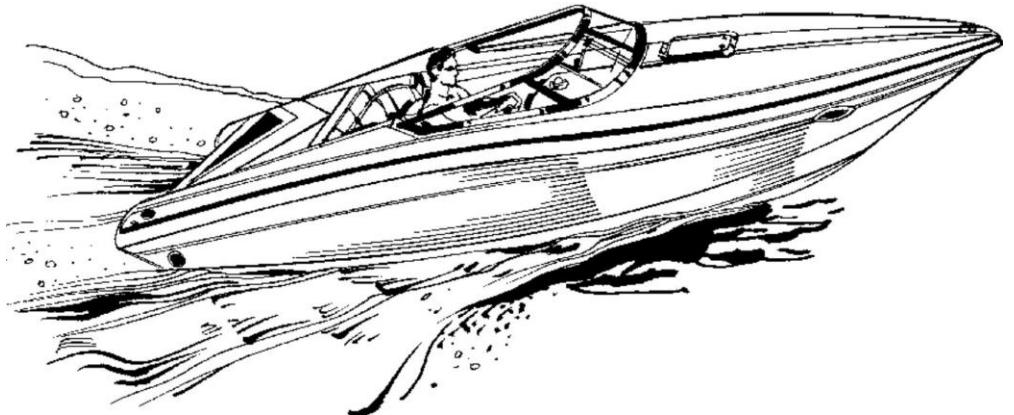
Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на плановый период до 2036 года, утвержденный Председателем Правительства Российской Федерации 9 января 2025 года

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 (KPI)

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



## План мероприятий

Конкретные шаги и меры, обеспечивающие реализацию целей.

## ПЛАН



## Определение миссии и видения школы

главная цель существования школы, её предназначение и роль в обществе

## МИССИЯ



## Ресурсное обеспечение

Оцениваются ресурсы, необходимые для успешного выполнения программы.

## РЕСУРСЫ



## Постановка стратегических целей и задач

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

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ



## Механизмы контроля и оценки эффективности

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

## КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА



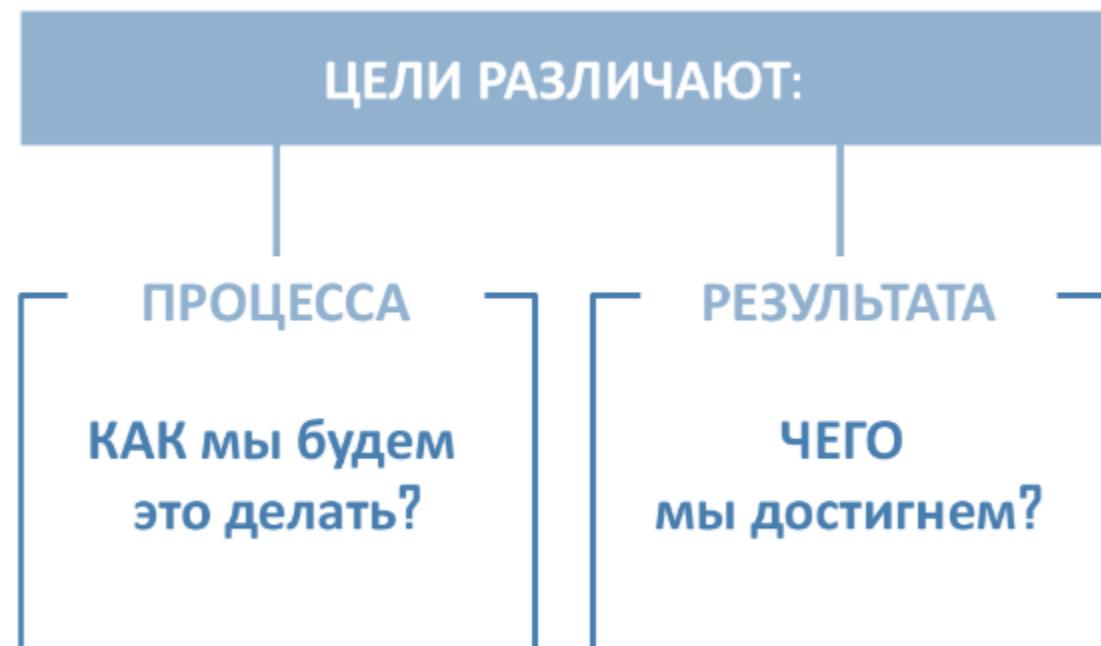
# ЧТО ТАКОЕ МИССИЯ?

- »» В маленькой театральной студии для детей руководительница растерялась, пытаясь 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

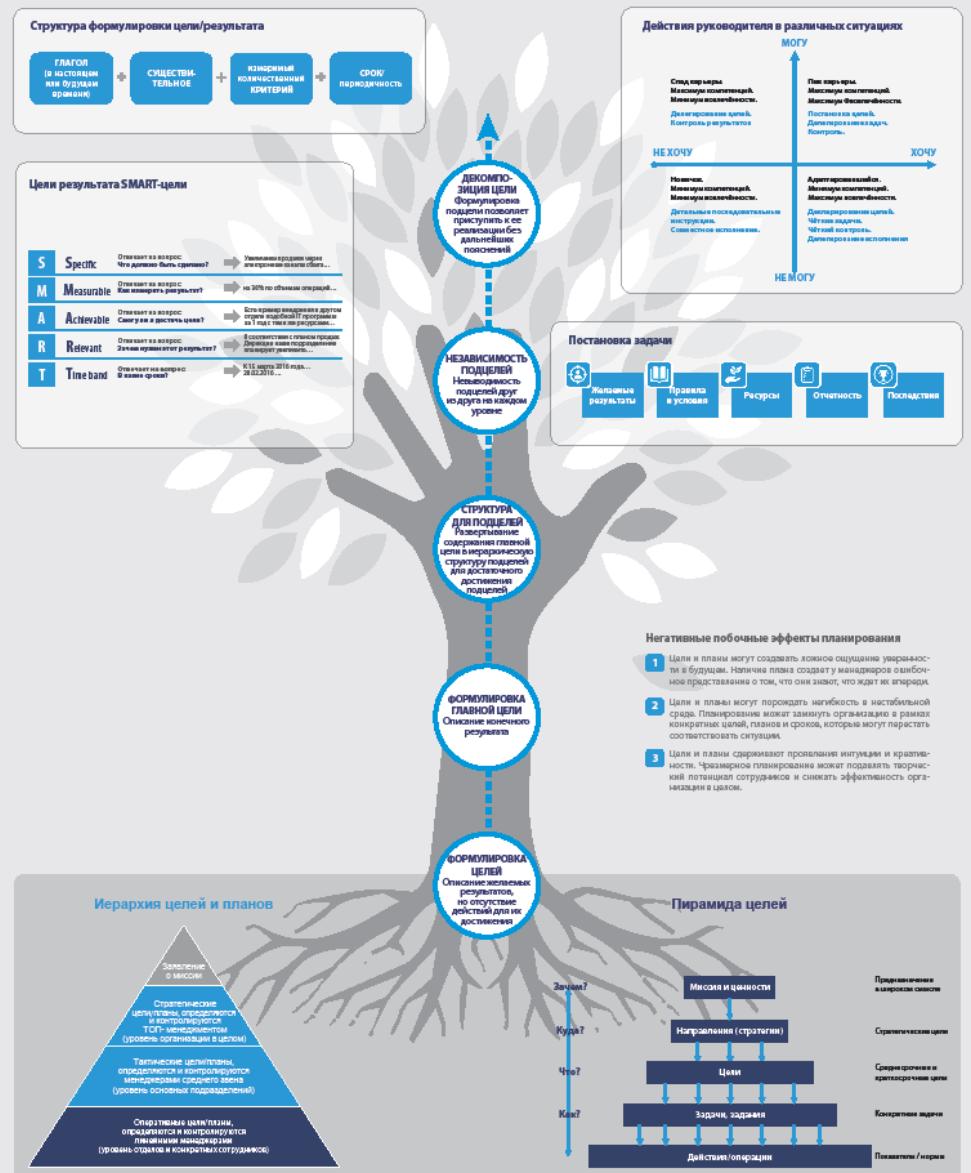


## Целеполагание

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.



# 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)



»

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

Клаузевиц

**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

# 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

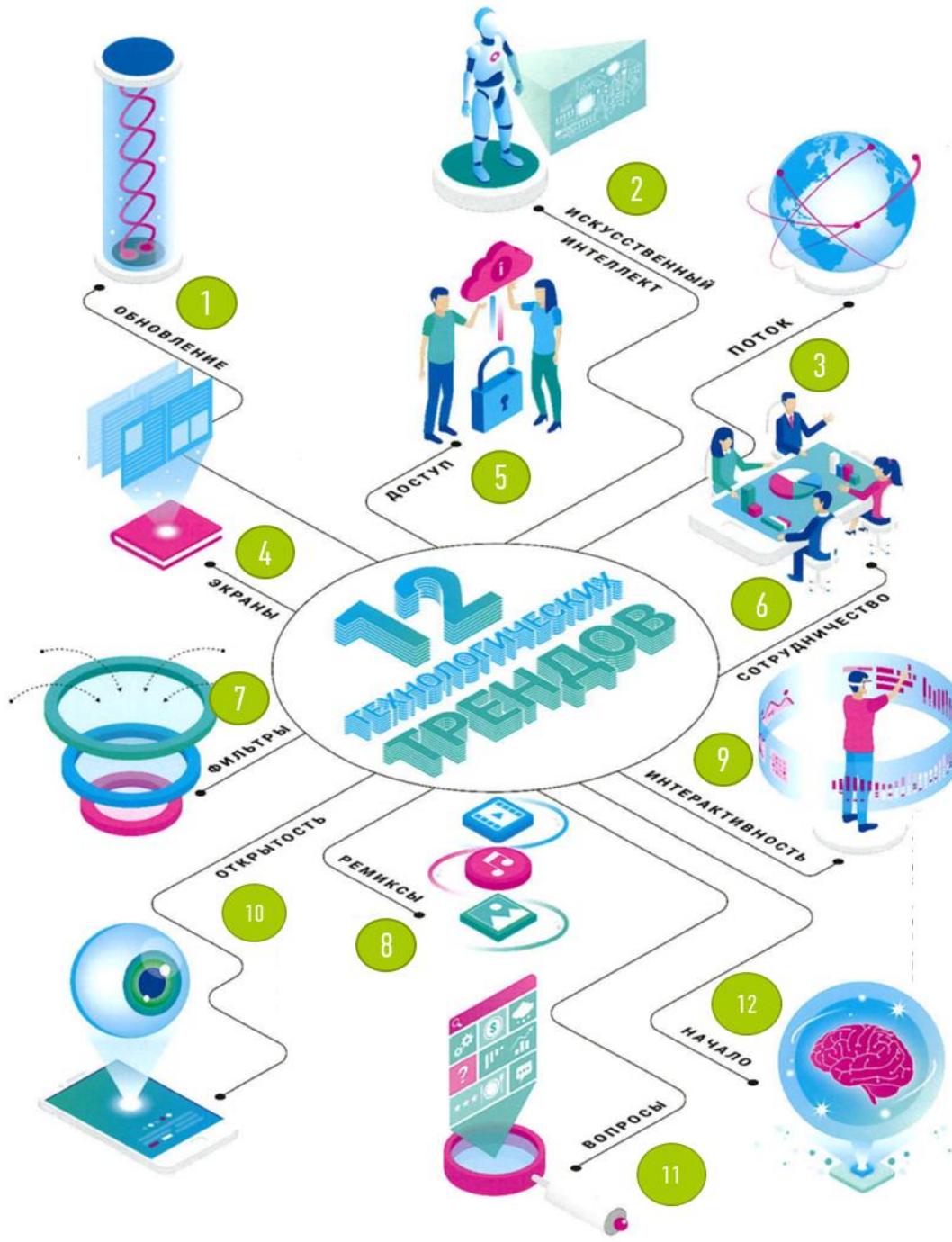
- Реалистичное осознание перспективы развития системы
- Ориентация на долгосрочную перспективу
- Стратегическое управление агрессивно, а не пассивно.  
Его основной лозунг: «если сегодня это не сделаем мы,  
завтра это сделает кто-то другой против нас»
- Кадровый аспект разработки стратегического плана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



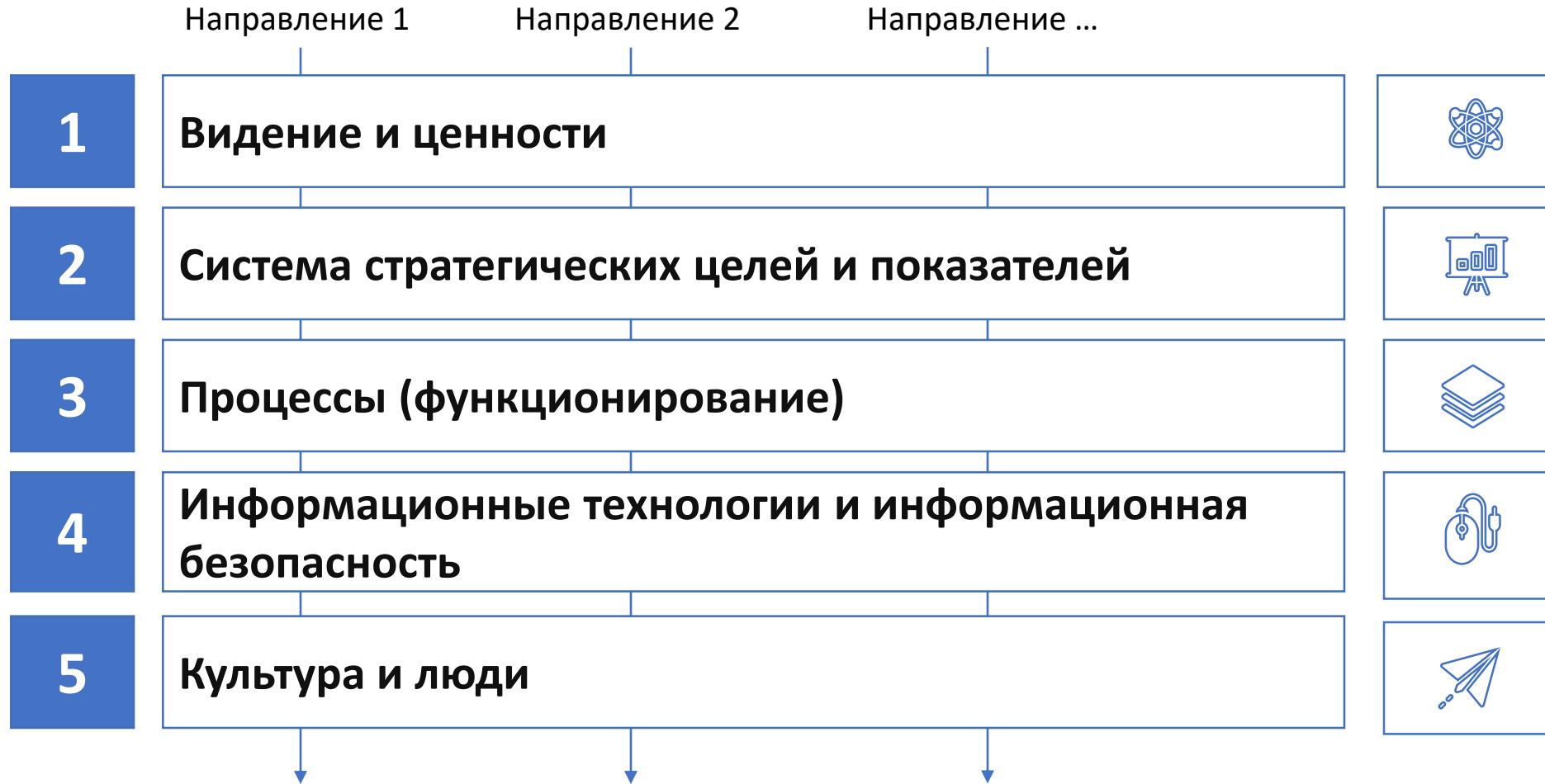
# ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 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» |

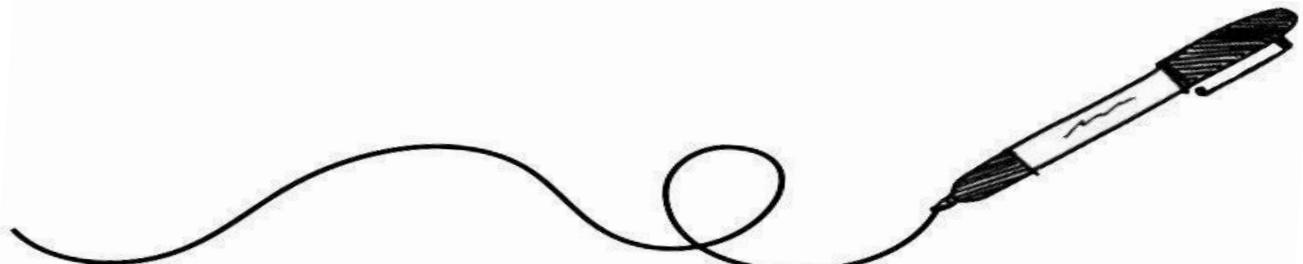
# ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

- 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



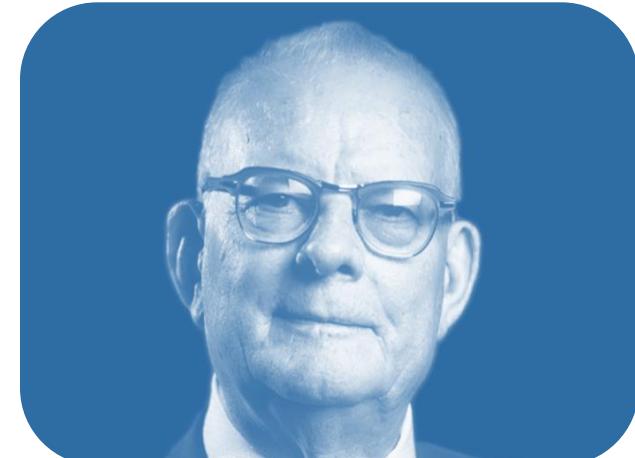
**Стратегия без тактики — это самый медленный путь к победе.  
Тактика без стратегии — это просто суeta перед поражением  
(Сунь Цзы)**



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