

**Аннотация**  
**к образовательной программе повышения квалификации**  
**«Стратегический менеджмент образовательной организации»**

Программа рассчитана на руководителей общеобразовательных учреждений, административно-управленческий персонал, кадровый резерв руководителей ОУ, школьные команды.

Образовательная программа «Стратегический менеджмент образовательной организации» направлена на изучение источников конкурентных преимуществ образовательной организации и разработки стратегических решений, как на уровне структурных подразделений, так и на корпоративном уровне.

Выпускники программы рассматриваются разработчиками как потенциальные лидеры, способные создавать условия для инновационного развития образования, за счет разработки и реализации на практике эффективных образовательных проектов, направленных на наиболее полное удовлетворение запросов личности, общества, решение актуальных государственных задач.

Основной целью программы является формирование у слушателей готовности к стратегическому управлению образовательной организацией на основе стратегического мышления и освоенного комплекса теоретических знаний о содержании стратегического управления, методах формирования стратегии и видах стратегий.

ПРАВИТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА  
КОМИТЕТ ПО ОБРАЗОВАНИЮ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ  
ПОСТДИПЛОМНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Институт развития образования  
Кафедра управления и экономики образования

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА**  
повышения квалификации

**«Стратегический менеджмент образовательной организации»**

**Авторский коллектив:** Гришина Ирина Владимировна, д.п.н., профессор,  
профессор кафедры управления и экономики образования  
Волков Валерий Николаевич, к.п.н., доцент кафедры управления и экономики  
образования

Санкт-Петербург  
2012 г.

ПРАВИТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА  
КОМИТЕТ ПО ОБРАЗОВАНИЮ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ  
ПОСТДИПЛОМНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Институт развития образования  
Кафедра управления и экономики образования



«УТВЕРЖДАЮ»  
Ректор

С.В. Жолован

2012 г.

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**

образовательной программы повышения квалификации

«Стратегический менеджмент образовательной организации»

Цель: формирование готовности руководителей к стратегическому управлению образовательной организацией.

Категория слушателей: руководители общеобразовательных учреждений, административно-управленческий персонал, кадровый резерв руководителей ОУ, школьные команды

Срок обучения: 72 часа, 1 месяц

Режим занятий: 6 часов в день.

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	В том числе:		Форма контроля
			Лекции	Практические занятия	
1.	Теоретические основания определения стратегии развития образовательной организации	18	10	8	Зачет
2.	Общая характеристика стратегического управления. Стратегический процесс	18	8	10	зачет
3.	Инструменты стратегического управления образовательной организацией	36	14	22	выполнение проекта
4.	Итоговый контроль	-	-	-	Защита проекта
Итого:		72	26	46	

Заведующий кафедрой управления и экономики образования  Жолован С.В.

ПРАВИТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА  
КОМИТЕТ ПО ОБРАЗОВАНИЮ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ  
ПОСТДИПЛОМНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Институт развития образования  
Кафедра управления и экономики образования

**УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
образовательной программы повышения квалификации  
«Стратегический менеджмент образовательной организации»

Цель: формирование готовности руководителей к стратегическому управлению образовательной организацией.

Категория слушателей: руководители общеобразовательных учреждений, административно-управленческий персонал, кадровый резерв руководителей ОУ, школьные команды

Срок обучения: 72 часа, 1 месяц

Режим занятий: 6 часов в день.

№ п/п	Наименование разделов, дисциплин, тем	Всего часов	В том числе:		Форма контроля
			Лекции	Практические занятия	
<b>1.</b>	<b>Теоретические основания определения стратегии развития образовательной организации</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>Зачет</b>
1.1	Основы государственной политики Российской Федерации в сфере общего образования. Анализ мировых тенденций развития образования	12	6	6	
1.2	Региональная политика в сфере образования как основа выбора стратегии развития образовательной организации	6	4	2	
<b>2.</b>	<b>Общая характеристика стратегического управления. Стратегический процесс</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>Зачет</b>
2.1	Общая характеристика стратегического управления. Формирование миссии и целей организации	6	4	2	
2.2	Стратегический анализ. Внешняя среда современных образовательных организаций. Внутренняя среда образовательной организации	6	2	4	
2.3	Стратегии образовательной организации. Инновационный менеджмент	6	2	4	
<b>3.</b>	<b>Инструменты стратегического управления образовательной</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>Выполнение проекта</b>

	<b>организацией</b>				
3.1	Программа развития как инструмент стратегического управления образовательной организацией	10	4	6	
3.2	Образовательная программа как инструмент стратегического управления образовательной организацией	10	4	6	
3.3	Проектирование системы менеджмента качества в образовательной организации. Самооценка ОО по критериям TQM. Внутренние аудиты ОО в системе международных стандартов ISO	10	4	6	
3.4	Организация взаимодействия с родителями и организациями-партнерами в формате ГОУО	6	2	4	
<b>4.</b>	<b>Итоговый контроль</b>	-	-	-	<b>Защита проекта</b>

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**  
**образовательной программы повышения квалификации**  
**«Стратегический менеджмент образовательной организации»**

Программа рассчитана на руководителей общеобразовательных учреждений, административно-управленческий персонал, кадровый резерв руководителей ОУ, школьные команды.

Образовательная программа «Стратегический менеджмент образовательной организации» направлена на изучение источников конкурентных преимуществ образовательной организации и разработки стратегических решений, как на уровне структурных подразделений, так и на корпоративном уровне. Под **стратегическим управлением школой** мы понимаем современную модификацию и особый тип управления школой, предназначенный для достижения и поддержания школой **долгосрочного успеха** в условиях динамичной, неопределённой и конкурентной среды.

В процессе обучения предполагается изучение следующих тем: общая характеристика стратегического управления, формирование миссии и целей организации, внешняя среда современных образовательных организаций, анализ внутренней среды, бизнес-стратегии, корпоративные стратегии, реализация и контроль стратегии, проектирование системы менеджмента качества в образовательной организации.

Программа предусматривает рассмотрение современных концепций стратегического управления и их практического применения для решения задач развития образовательных организаций в условиях:

- перехода на федеральные государственные образовательные стандарты;
- изменения правовой и экономической модели управления организацией;
- реструктуризации и модернизации рынка образовательных услуг в конкретном регионе;
- проектирования новых образовательных учреждений, практик, услуг.

*Ключевыми идеями, на которые опирается образовательная программа, являются:*

– образование как инновационный ресурс России по развитию социальных компетенций, обеспечивающих эффективность действий в ситуациях постиндустриальных и информационных вызовов;

– управление как способность к решению профессиональных задач в интересах образовательной организации в целом с учетом текущих и перспективных потребностей государства и общества;

– образовательное учреждение как образовательная организация, в становлении и развитии которой реализуются общесистемные и экономические закономерности, обусловленные особенностями построения образовательной услуги; значимость стратегического управления организацией и клиентоориентированности;

– государственно-общественное взаимодействие, социальное партнерство, сетевое взаимодействие как факторы развития образования в гражданском обществе;

– непрерывный процесс совершенствования качества в ориентации на удовлетворенность «клиента», с учетом мониторинга результатов, за счет эффективного управления ресурсами образовательной организации;

– независимость, автономия школы, самостоятельность и ответственность субъектов образования как необходимое условие повышения эффективности образовательного процесса;

– сетевые структуры, сетевые модели управления и взаимодействия как способ повышения эффективности системы образования.

**Выпускники программы** рассматриваются разработчиками как потенциальные лидеры, способные создавать условия для инновационного развития образования, за счет разработки и реализации на практике эффективных образовательных проектов, направленных на наиболее полное удовлетворение запросов личности, общества, решение актуальных государственных задач. В ходе выполнения самостоятельных работ и изучения практических ситуаций слушатели получают навыки стратегического анализа целевых установок организации, внутренней и внешней среды и формулирования стратегических альтернатив.

**Основной целью программы** является формирование у слушателей готовности к стратегическому управлению образовательной организацией на основе стратегического мышления и освоенного комплекса теоретических знаний о содержании стратегического управления, методах формирования стратегии и видах стратегий. Основное внимание уделяется творческому характеру стратегического управления, анализу внешней среды современных образовательных организаций, оценке ресурсной концепции конкурентных преимуществ, процедурам построения стратегического управления, а также системам реализации стратегических решений.

**Основные принципы построения программы:**

актуальность приобретаемых управленческих знаний, практико-ориентированный характер обучения.

**Новизна программы определяется:**

- новой трактовкой ведущих аспектов содержания образовательной программы по отношению к ранее реализовавшимся программам повышения квалификации;
- сочетанием фундаментальности и практико-ориентированности как двух качественных характеристик, которые присущи процессу повышения квалификации;
- ориентацией на формирование у руководителей ОУ их заместителей по различным направлениям умения разрабатывать системы менеджмента качества и системы оценки качества образования, а также готовности к их практическому использованию.

**Практическая значимость программы состоит:**

- в предоставлении возможности слушателю быстрее адаптироваться к новым условиям профессиональной деятельности, определяемым приоритетными направлениями государственной политики в сфере общего образования;
- в предоставлении слушателям возможности получить профессиональные знания и умения в области стратегического управления образовательной организацией;
- в формировании у слушателей умений, необходимых для повышения эффективности управленческого процесса с использованием системы менеджмента качества и системы оценки качества образования.

**Требования к уровню освоения содержания программы**

- иметь представление о современных тенденциях развития стратегического управления образовательной организацией, основных подходах к определению стратегии;
- знать содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления образовательной организацией;
- иметь представление о необходимости четкого определения миссии организации и ее месте в процессе разработки стратегии;
- знать структуру анализа внешней среды образовательной организации;
- уметь применять ПЭСТ-анализ, модель пяти сил конкуренции, карту стратегических групп конкурентов при разработке стратегии организации;

- иметь представление о содержании анализа внутренней среды организации,
- знать классификации ресурсов, методы оценки ресурса как источника конкурентного преимущества организации,
- знать содержание основных методов анализа внутреннего состояния, структуру SWOT-анализа,
- владеть технологиями оценки эффективности деятельности образовательной организации (мониторинг результатов образовательной деятельности, оценка качества, оценка эффективности систем управления) и социального партнерства в образовании;
- уметь разрабатывать программу развития образовательной организации;
- уметь разрабатывать образовательную программу образовательной организации в логике федеральных государственных образовательных стандартов;
- уметь разрабатывать и реализовывать стратегию развития образовательной организации

***Формы текущей аттестации.*** Зачет (тест, самостоятельная работа).

***Форма итоговой аттестации.*** Защита проекта.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
**образовательной программы повышения квалификации**  
**«Стратегический менеджмент образовательной организации»**  
(сокращенный вариант)

**Тема 1. Теоретические основания определения стратегии развития образовательной организации**

*1.1. Основы государственной политики Российской Федерации в сфере общего образования. Анализ мировых тенденций развития образования*

Современное образование в условиях информационного/постиндустриального общества. Цели модернизации российского образования. Государственные документы Российской Федерации, определяющие цели и направления развития образования. Национальная доктрина образования (2000). Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации (2004). ПНП «Образование» (2006). Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» (2010). Федеральные целевые программы развития образования (2002-2015 годы) как механизм модернизации. Основные направления развития образования в Стратегии 2020; переработка Стратегии 2020. Анализ рабочих документов группы №8 «Новая школа» (Каспржак А.Г., Фрумин И.Д. и др.). Видеоматериалы.

*1.2. Региональная политика в сфере образования как основа выбора стратегии развития образовательной организации*

Региональные документы, отражающие специфику реализации государственной политики в сфере образования. «Петербургская школа – 2020». РСОКО, материалы конкурсов инновационных продуктов.

**Тема 2. Общая характеристика стратегического управления. Стратегический процесс**

*2.1. Общая характеристика стратегического управления. Формирование миссии и целей организации.*

Сущность стратегического управления организацией. Предпосылки применения стратегического управления. Особенности стратегического управления. Понятие "стратегия". Определение стратегии как плана, процесса, приема, позиции, перспективы. Школы стратегического управления. Основные идеи и разработки школ планирования, позиционирования, процессной и ресурсной школ.

Корпоративные, бизнес и функциональные стратегии. Содержание и структура стратегического управления. Стратегическое управление в организациях. Миссия организации. Понятие миссии и цели ее формулирования. Стратегические намерения.

Понятия и виды целей. Классификация целей организации. Направления установления целей. Проблема гармонизации целей. Стратегическая эффективность.

*2.2. Стратегический анализ. Внешняя среда современных образовательных организаций. Внутренняя среда образовательной организации*

Компоненты среды косвенного воздействия. ПЭСТ-анализ. Методы анализа внешней среды. Основные направления изменений внешней среды. Глобализация рынков товаров, капитала, человеческих ресурсов, информации. Знания и технология.

Компоненты среды прямого воздействия. Анализ отраслевой среды. Структура анализа отрасли. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль. Стратегические группы конкурентов. Роль внутренней среды и ее анализа для формирования стратегии. Конкурентные преимущества.

Преимущества в навыках, ресурсах, позиционное превосходство. Ресурсы организации и их классификация. Ценность ресурсов для конкуренции.

Способности организации. Ключевые компетенции организации – как основа ее конкурентоспособности. Ценность для потребителя, уникальность, возможность перехода к завтрашним рынкам. Динамические способности фирмы.

SWOT-анализ как способ обобщения результатов анализа внешней и внутренней среды образовательной организации

### *2.3. Стратегии образовательной организации. Инновационный менеджмент*

Содержание стратегий, цели и способы их осуществления, внешние и внутренние предпосылки применения стратегий.

Конкурентные стратегии М. Портера. Источники конкурентных преимуществ и охват рынка. Преимущества и риски стратегий лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования.

Бизнес стратегии, основанные на компетенциях. Типизация стратегий по степени активности. Наступательные стратегии, стратегии обороны и отступления.

Организационные структура и культура как объекты стратегических изменений. Факторы, влияющие на их изменение.

Организационные изменения и развитие. Сопротивление изменениям. Процесс подготовки и осуществления организационных изменений.

Принципы и процесс оценки стратегии. Корректировка стратегии.

Сбалансированная система показателей.

## **Тема 3. Инструменты стратегического управления образовательной организацией**

### *3.1. Программа развития как инструмент стратегического управления образовательной организацией*

Особенности проектирования программы развития ОУ в контексте идей стратегического управления: целеполагание, особенности реализации и подведения итогов. Миссия ОУ как управленческая задача. Учет мировых тенденций в сфере образования и внешние отзывы о работе ОУ как дополнительное основание для постановки целей; изучение мнений потребителей образовательных услуг и их мониторинг. Использование проектного метода при разработке программы развития. Индикативный подход как основа проектирования программы развития. Вероятностный характер развития, прогнозирование хода и результатов развития, новообразования (ресурсы их появления и новые возможности).

### *3.2. Образовательная программа как инструмент стратегического управления образовательной организацией*

Педагогическая позиция школы; ее реализация в образовательной программе. Формирование иерархической системы целей. Технология организации образовательного процесса («образовательное взаимодействие») в логике ФГОС. Надпредметные учебные программы. Система оценивания образовательных результатов. Права и обязанности участников образовательного процесса

### *3.3. Проектирование системы менеджмента качества в образовательной организации. Самооценка ОО по критериям TQM. Внутренние аудиты ОО в системе международных стандартов ISO*

Вариативные элементы СМК/СОКО в ОУ. Определение возможных оснований для отбора вариативных элементов. Внутришкольный контроль как формат СОКО в ОУ. Изучение мнения потребителей как основа выбора стратегии развития образовательной организации. Самооценка как инструмент управления качеством (TQM): цели и задачи, объекты и субъекты, особенности организации. Инструментарий, критерии и методы самооценки ОУ (по материалам научных исследований). Самооценка и результаты работы ОУ. Цикл «Деминга» (PDCA). Зарубежные практики самооценки ОУ (США, Великобритания, Финляндия). Внутренние аудиты организаций и учреждений в соответствии с ISO 19011: задачи, условия организации, управленческие решения. Предупреждающие и корректирующие действия

### *3.4. Организация взаимодействия с родителями и организациями-партнерами в формате ГОУО*

Принципы ГОУО и их учет в выборе стратегии развития образовательной организации. Заказ родителей на образование. Инструменты изучения социального заказа на образование. Практики участия родителей и организаций партнеров в формировании и реализации стратегии развития образовательной организации.

Зачет по теме 3. Практическая работа «Самооценка работы ОУ по критериям TQM с использованием инструментария российско-финского проекта «Управление качеством образования. Самооценка ОУ» (2004-2006)».

### **Итоговый контроль**

Разработка и защита проекта стратегии развития образовательной организации.