



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**
Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

**Курсы повышения квалификации по программе
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

АНАЛИТИКО-ПРОГНОСТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru

**РАНЖИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМ
И ПРЕИМУЩЕСТВ
РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ**

Макроструктура проблемно-ориентированного анализа ОУ

- Создание условий и предпосылок выявления и анализа проблем (от принятия решения об анализе до выявления проблем ОУ).
- Выявление и фиксация проблем ОУ.
- Работа с проблемами (от первичного списка проблем к ранжированному списку структурированных, причинно объясненных приоритетных проблем).
- Переход от проблем к идеям нового стратегического плана, собственно стратегии и оценке.
- Самооценка проведенного предпроектного анализа.
- Анализ хода и результатов реализации выбранной стратегии.

ПРИЗНАКИ ПРОБЛЕМЫ

- 1. РАЗРЫВ** реального и желаемого на уровне результатов системы;
 - существующий (выявленный) в конкретной ситуации, в конкретном времени и месте;
 - с позиции конкретных действующих лиц, планирующих определенные преобразования будущего;
 - осознаваемый действующими лицами как именно разрыв, как проблема;
 - формулируемый ими для того, чтобы изменить положение дел;
 - вызывающий у них неудовлетворение этим положением (или другие сильные эмоции, например, предощущение возможного бурного развития, большого шага вперед на основе новых идей, ценностей, технологий), вплоть до сильного желания изменить ситуацию к лучшему;
- 2. СИТУАЦИЯ**, которая при этом является в достаточной степени контролируемой этими действующими лицами, входящей в их компетенцию (иначе это не проблема, а ограничение данной системы) и соответствующей их компетентности, реальным возможностям.

С чем не следует путать проблемы?

- с ограничениями (или, как не совсем точно говорят внешними проблемами);
- с областями существования проблем (проблема — это конкретный разрыв требуемого и реального, а область ее существования — разные категории результатов системы продукты, суммарные результаты, социальные вклады и последствия;
- с их причинами и областями существования этих причин, которые всегда лежат в процессах нашей системы, в ее ресурсах, условиях, «входах», в качестве управления и которые правильно обозначать в терминах недостатков, дефектов, упущений, изъянов и т.п.
- с трудностями, препятствиями, барьерами;
- с социальным заказом на образование;
- с теми задачами и действиями, которые нужно решить (совершить) для успешного преодоления проблемы.
- практические проблемы не следует путать с познавательными проблемами;
- проблемы ОУ не следует путать с личностными проблемами или переживанием затруднений в профессиональной или учебной деятельности.

Что такое «хорошо сформулированная проблема»?

- 1. Конкретность** (операциональность) и **конструктивность** формулирования проблем.
- 2. Прогностичность** при постановке проблем, **акцент** на формулировании завтрашних проблем.
- 3. Наличие причинного объяснения** проблемы.
- 4. Структурирование** проблем. **Понимание взаимосвязи** между разными проблемами системы.
- 5. Ранжированность** проблем, **выделение** приоритетных проблем для первоочередного решения.

Проблемно-ориентированный анализ состояния ОУ, ключевые проблемы ОУ и их причины

1. В чем заключались наиболее важные задачи развития ОУ?
2. Какие результаты получены при решении этих задач?
3. На основании каких показателей сделаны выводы о достигнутых результатах?
4. Какие из достигнутых результатов можно оценить как достижения?
5. Для кого эти достижения представляют ценность? (дети, родители, учителя, руководство и т.д.)
6. Чем объяснить эти достижения? Решение каких управленческих задач обеспечило эти достижения?
7. Какие результаты вас не удовлетворяют? Почему не удалось достичь этих результатов?
8. Есть ли процессы и явления образовательной системе, которые вызывают тревогу?
9. Каковы их причины?
10. Есть ли общие причины неудач и негативных явлений? Какую проблему можно определить как ключевую? Можно ли сказать, что от решения этой проблемы зависит дальнейшее развитие образовательной системы?
11. Это чья проблема? Кто заинтересован в ее решении? От кого зависит решение данной проблемы? Для решения проблемы надо эффективнее использовать потенциал ОУ или же этот потенциал недостаточен и его надо увеличивать?

ПРОГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК РАЗВИТИЯ ОУ

1. анализ состояния и прогноз тенденций изменения значимой для ОУ внешней социальной среды;
2. анализ состояния и прогноз тенденций изменения образовательных потребностей, адресуемых ОУ, социального заказа;
3. анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсных возможностей внешней среды ОУ в свете нового социального заказа;
4. анализ и оценка достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ ОУ за период, предшествовавших нынешнему инновационному циклу развития;
5. анализ и оценка инновационной обстановки в ОУ, инновационного потенциала коллектива, потенциальных точек роста;
6. первичный прогноз восприятия возможных новшеств в социуме и педагогическом сообществе, возможного сопротивления изменениям;

РАНЖИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМ

№	ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМЫ	Оценка степени важности для ОУ(0-5)	Оценка распространенности в ОУ (0-5)	Оценка решаемости проблемы силами ОУ (0-5)

РАНЖИРОВАНИЕ ПРЕИМУЩЕСТВ

№	ФОРМУЛИРОВКА ПРЕИМУЩЕСТВА	Оценка степени важности для ОУ (0-5)	Оценка длительности его влияния на развитие ОУ (0-5)	Оценка степени влияния на развитие ОУ (0-5)
1.				
2.				
3.				

SOFT - анализ

SOFT - анализ (или мягкий анализ)

- **Satisfactions** - удовлетворение или удовлетворяющие результаты;
- **Opportunities** - возможности, шансы;
- **Faults** - ошибки;
- **Threats** - угроза, потенциальная опасность.

SOFT - анализ

	Оценка	
	+	-
Настоящее состояние относительно настоящего	<p>S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Что в организации образования делают хорошо? 2. Чем выделяется организация образования на фоне других? 3. Какие у организации образования есть преимущества в сравнении с другими? 	<p>F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перечислите области, где имеются сложности. 2. Есть ли у организации образования финансовые проблемы? 3. На что жалуются потребители услуг организации (учащиеся, родители и т.д.)? 4. Какие потребности сотрудников организации пока не удалось удовлетворить?
Потенциальное состояние относительно процесса и будущего	<p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Области, в которых сильные стороны организации образования используются недостаточно? 2. Появились ли в образовании новые тенденции, совпадающие с возможностями организации? 3. Существуют ли «ниши» в сфере образовательных услуг, в которые организация могла бы хорошо вписаться, но пока еще не заявила о себе? 	<p>T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Есть ли во внешней среде факторы, которые могли бы нанести ущерб организации образования? 2. Становятся ли конкуренты организации сильнее? 3. Появляются ли новые тенденции, которые не устраняют, а усиливают слабости (недостатки) организации образования? 4. Видите ли вы другие стороны угрозы препятствующие успеху организации образования?