

Аналитический этап разработки стратегического плана школы

Исход крупных дел часто
зависит от анализа мелочей.
Овидий

Краткая аннотация: основное внимание в теме сосредоточится на особенностях внешней и внутренней среды образовательного учреждения. В теме представлены некоторые аналитические методики, которые позволяют выявить проблемы внешней и внутренней среды образовательной организации и проанализировать их.

Анализ **внешней** и **внутренней** среды образовательной организации

Анализ среды как внешней, так и внутренней является важнейшей составляющей стратегического управления. Этот постулат сегодня не оспаривается уже никем.

Напоминаем, что **внешняя среда** – это сфера, в которой образовательная организация осуществляет свою жизнедеятельность, совокупность «факторов влияния» вне образовательной организации.

Внешняя среда

Внешняя среда состоит из «дальнего окружения» (влияния экономического прогресса, социального и культурного развития общества, экологии) и «ближнего окружения» (рынок трудовых ресурсов, образовательных услуг, деятельность конкурентов, социальных партнеров).

В условиях нашей страны очень важным фактором также является анализ действий органов государственной власти, изучение различных стратегических и нормативных документов федеральных и региональных органов управления образованием, экономических планов развития отрасли.

Это можно проиллюстрировать следующей схемой:



Факторы внешней среды

Как видно из схемы, развитие каждой школы ориентируется на определенное видение ее будущего, которое, в свою очередь, взаимосвязано и сопряжено с тремя важнейшими факторами внешней среды:

- **окружающей средой**, т.е. социальным окружением школы, заинтересованным в получении определенных образовательных результатов;
- **политикой в сфере образования** как области согласования интересов прямых и косвенных участников образовательного процесса;
- **экономической политикой правительства**, от которой во многом зависит ресурсная поддержка систем образования.

Однако у администрации школы не очень много возможностей повлиять на изменения и воздействия внешней среды на свою школу.

С целью определения принципиальных направлений развития образовательного учреждения необходимо, прежде всего, проанализировать и оценить позицию Вашей школы во внешнем окружении **вчера и сегодня** и попытаться спрогнозировать, какие **возможности, ограничения и риски для школы** могут возникнуть в связи с изменением внешней среды.

Неожиданные изменения во внешней среде, требующие быстрой и адекватной реакции организации для поддержания и усиления своей конкурентоспособности, обостряют интерес к проблемам *стратегического управления*.

Его сущность заключается, по нашему мнению, в постоянном пересмотре ответов на следующие вопросы:

- Где сейчас находится организация?
- В каком направлении она должна развиваться в будущем?
- Как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководство?

PEST-анализ

Попробуем определить, что из потенциальных возможностей можно использовать для того, чтобы сделать школу более привлекательной для учащихся и их родителей.

Для изучения внешней среды можно использовать достаточно простую методику (**PEST-анализ**), которая предполагает прохождение нескольких шагов (Моисеев А.М., Моисеева О.М. Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем. – М., 2004. – с. 185 – 191).

Пять шагов по составлению PEST-анализа

На **первом шаге** участники анализа (например, директор и группа ведущих учителей-аналитиков) определяют и указывают на бумаге временной отрезок, на который рассчитан анализ (например, предстоящий учебный год), выделяют и записывают на доске или большом листе бумаги наиболее крупные факторы внешней среды.

Обычно говорят о **четырёх** таких блоках: социальном, управленческом (технологическом), экономическом и политическом (политико-правовом).

Пять шагов по составлению PEST-анализа

На втором шаге по каждому из выделенных крупных факторов определяются и записываются те явления и события, которые особенно сильно могут воздействовать в будущем на конкретную школу, в которой проводится этот анализ. Важно, чтобы в результате работы в списках оказалось максимальное количество факторов, реально влияющих на школу.

Пять шагов по составлению PEST-анализа

На **следующем шаге** эти влияния следует разделить на положительные для школы и отрицательные, создающие для нее новые ограничения и угрозы.

Пять шагов по составлению PEST-анализа

На **четвертом шаге** рекомендуется задать ряд вопросов по **каждому** из выявленных **положительных** факторов, сформулировать и затем зафиксировать письменно ответы на них:

- 1) какие **полезные** для нашей школы **последствия** может дать этот фактор?
- 2) **как мы сможем использовать новые возможности?**
- 3) **можно ли увеличить полезное влияние этого фактора на нашу школу?**
- 4) **если да, что именно и как мы должны для этого сделать?**

Пять шагов по составлению PEST-анализа

На **пятом шаге** задаются аналогичные вопросы по каждому из факторов, которые могут оказать **отрицательное** влияние:

- ◆) какие **неприятности, угрозы, ограничения** для школы несет с собой данный фактор (явление, событие)?
- ◆ 2) можем ли мы своими силами (или с внешней помощью) **противодействовать** этому событию, **уменьшить его влияние** на школу или **компенсировать** его отрицательное воздействие другими, позитивными действиями?
- ◆) если - да, **что для этого надо сделать?**
- ◆ 4) если - нет, как **подготовить школу, учителей, школьников, родителей** к предстоящим неприятностям, **чтобы они оказались менее неожиданными?**

Исходя из полученных результатов, вносятся необходимые поправки в работу школы.

Решает ли такой анализ внешней среды проблемы школы, есть ли смысл изучать то, на что почти невозможно повлиять?

Познакомьтесь с аналитическими материалами системы образования Чувашской Республики, которые были получены с помощью этой методики в рамках реализации проекта «Реформа системы образования» НФПК: таблицей «PEST-анализ» и аналитической справкой по его результатам.

Таблица «PEST-анализ»

Политика	
+	-
<p>Политически стабильный регион.</p> <p>Наличие сильного авторитетного лидера.</p> <p>Продуманная национальная политика.</p> <p>Поддержка образования со стороны правительства.</p> <p>Принят Закон Чувашской Республики «Об образовании».</p> <p>Получают распространение землячества.</p>	

Таблица «PEST-анализ»

Экономика	
+	-
<p>Оживление промышленного сектора экономики.</p> <p>Строительная индустрия Чувашии имеет один из самых высоких уровней в России.</p> <p>Рост производства.</p> <p>Наметилась тенденция к увеличению среднегодового дохода.</p>	<p>Дотационный регион.</p> <p>В бюджете сельских районов доля трансфертов доходит до 94%.</p> <p>Отсутствие условий, стимулирующих денежные вложения в образование.</p>

Таблица «PEST-анализ»

Социум	
+	-
Нет межнациональной розни. Проведение реформы образования поддерживает большинство родителей и учащихся.	Наименее урбанизированный регион России. Увеличилась численность безработных. Сократилась рождаемость. Увеличилась смертность. Увеличилась преступность.

Таблица «PEST-анализ»

Управленческие технологии	
+	-
Развиваются программно-целевые методы управления.	Ограничен доступ к Интернету. Отсутствует единая телекоммуникационная сеть.

Анализ внутренней среды образовательной организации

Руководитель любого уровня должен представлять себе школу в целом как модель и понимать ее внутреннее строение и особенности функционирования всех ее компонентов.

Таким образом, **внутренняя среда** — это совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательной организации.

SWOT-анализ

Один из известных методов анализа среды в рамках стратегического планирования называется **SWOT-анализом** (по-русски ССВУ-анализом), где первое «**С**» означает **сильные стороны школы** по отношению к какому-то вопросу или задаче, второе «**С**» - ее **слабые стороны**, «**В**» означает те благоприятные для нашей школы **возможности**, которые создает **внешняя среда** и ее ожидаемые изменения, а «**У**» - **угрозы**, опасности, риски для школы, которые несет с собой эта среда.

Матрица первичного стратегического SWOT – анализа.



На практике число **SWOT-факторов** по каждой оси матрицы может быть значительным и существуют специальные процедуры их ранжирования и свертывания.

Но еще более сильное значение имеет «субъективный фактор», привносимый участниками процесса (директор, заместители, специалисты, учителя, родители, учащиеся) при обсуждении той или иной ситуации. За счет этого результат анализа пополняется еще и *философией стратегии*, которая присутствуя в рассуждениях, не вписывается ни в одну клетку матрицы, но объединяет их в единое целое. «Философия стратегии», как правило, непосредственно связана с тем «видением» (vision), которое легло в основу миссии школы.

Содержание и масштаб анализа в данном случае очень сильно зависит от масштаба задачи, по отношению к которой он проводится.

Предположим, что эта задача достаточно крупная и абстрактная - **общая оценка возможностей системных изменений в школе.**

Например, представители Самарской области представили следующие результаты такого анализа.

Таблица «SWOT-анализ системных изменений»

Возможности	Сильные стороны
есть возможность получить квалифицированную научно-методическую помощь, благодаря близости к областному центру;	высокий уровень мотивации коллектива к переменам в школе;
имеется научная литература, в которой даны рекомендации по осуществлению развития школы;	сплоченность и работоспособность коллектива; наличие группы творчески работающих учителей;
идею необходимости изменений в школе поддерживает большое количество семей учащихся;	высокий авторитет директора школы в коллективе;
в результатах изменений в школе заинтересованы местные предприятия, которые поэтому готовы оказать школе необходимую помощь;	

Таблица «SWOT-анализ системных изменений»

Угрозы	Слабые стороны
мотивация инновационной деятельности может быть существенно снижена при продолжении задержек с выплатами заработной платы;	отсутствие необходимого опыта инновационной деятельности;
разница в оплате и условиях труда может привести к оттоку части наиболее квалифицированных учителей в школы областного центра;	несогласованность образов желаемого будущего школы у разных педагогов;
формальные требования районного комитета образования, форсирующего внедрение некоторых модных нововведений без учета потребностей и реальных возможностей конкретной школы;	преобладание в коллективе традиционных и устаревших подходов к образовательному процессу;
возможные препятствия или отсутствие поддержки со стороны местной администрации из-за несложившихся отношений с директором школы по субъективным причинам	низкая мотивация учебной деятельности школьников и слабая сформированность ключевых умений и навыков учебного труда

После того, как получены первые итоги анализа, с ними можно провести дальнейшую работу, стремясь определить:

- ◆ **какие имеющиеся у школы сильные стороны могут быть усилены еще больше, и что для этого необходимо сделать?**
- ◆ **какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние и как именно?**
- ◆ **что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на школу и как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах школы?**
- ◆ **как противостоять внешним опасностям, угрозам и рискам?**

Как известно, смысл любого изменения заключается в получении нового результата, который существенно отличается от уже имеющегося.

Поэтому необходимо сопоставить результаты, полученные в ходе анализа внешней и внутренней среды, с теми результатами, которые хотим получить после планируемых изменений. Это позволит в ходе стратегического планирования определить приоритетные направления в развитии школы.

В ходе сопоставления того, что есть, с тем, что должно быть в будущем, необходимо зафиксировать обнаруженные разрывы между реальным и ожидаемым. Эти разрывы принято называть **проблемами**. Именно поэтому метод, нацеленный на выявление разрывов между желаемым и реальным результатами, называют методом проблемного или проблемно-ориентированного анализа.

Задание 1.

Определите наиболее существенные политические, экономические, социальные, технологические (управленческие) факторы, влияющие на развитие Вашего образовательной организации.

- ◆ Политические факторы – все действия власти, влияющие на развитие школы: федеральные, региональные, муниципальные программы и проекты, законодательные документы.
- ◆ Экономические факторы – экономическое состояние региона, города, села, основные работодатели, взаимоотношения с бизнесом, промышленными предприятиями, характер финансирования школы.
- ◆ Социальные факторы - взаимоотношения школы с обществом, демографическая ситуация, культурно-образовательные возможности микрорайона школы, общественные организации, социальное партнерство и т.п.
- ◆ Технологические (управленческие) факторы – государственно-общественный характер управления образованием, действия органов управления образованием по отношению к школе.

А теперь внесите эти факторы в таблицу «Анализ внешней среды образовательной организации»

«Анализ внешней среды образовательной организации»

	Политика	
+		-
	Экономика	
+		-
	Социум	
+		-
	Управленческие технологии	
+		-

Задание 2.

Обращаясь к актуальной ситуации своей образовательной организации, определите его сильные и слабые стороны и выпишите их в предложенные ниже графы таблицы.

Далее, используя положительные стороны всех факторов анализа внешней среды школы, выберите из них те, которые можно отнести к возможностям, способствующим устранению слабых сторон в развитии школы.

Аналогичным образом поработайте с отрицательными сторонами всех факторов внешней среды, определите угрозы, препятствующие развитию сильных сторон школы. Заполните соответствующие графы таблицы.

Задание 2.

Возможности	Сильные стороны
Угрозы	Слабые стороны

Pest-анализ и swot-анализ – основа для разработки программы развития ОО

Представленный алгоритм анализа внешней и внутренней среды школы (анализ факторов сильные стороны – угрозы слабые стороны – возможности) Вы можете использовать для следующего шага - разработки программы развития образовательной организации после определения видения и формулировки миссии.

Для этого проводится административное совещание, по результатам которого составляется аналитическая справка к программе развития школы. Содержание и логика текста справки соответствуют алгоритму анализа внешней и внутренней среды школы.

Задание 3.

Теперь, когда Вы тщательно проанализировали ситуацию во внешней и внутренней среде своей школы, Вы можете уточнить, конкретизировать ее миссию. Выполнение данного задания необходимо для более четкого выделения проблемного поля на основании анализа внешней и внутренней среды.

Спасибо за внимание!