



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

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

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

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

*Человек, не обладающий информацией,
не может взять на себя
ответственность.*

*Человек, которому предоставили
информацию,
не может не взять на себя
ответственность.*

Ян Карлосон

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Понятие
стратегический
анализ

Это процесс сбора и обработки данных о внутренней и внешней среде, превращение данных в знания, способствующих лучшему пониманию ситуации.

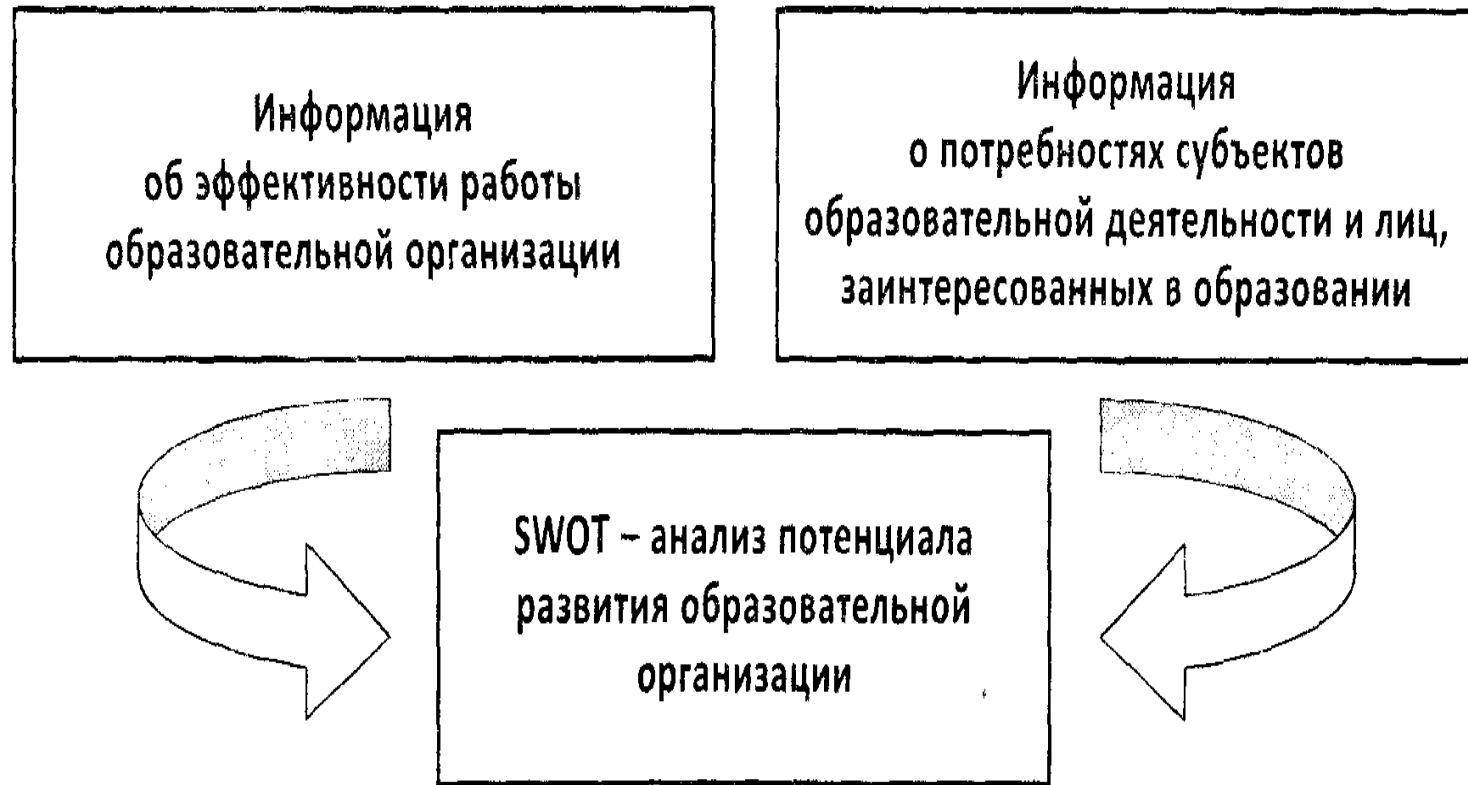
Цель
стратегического
анализа

Выявить угрозы и возможности внешней среды, значимые в процессе внедрения новшества, а также сильные и слабые стороны организации образования.

ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

- структуру и специфику рынка образовательных услуг в окружении ОУ (в зависимости от статуса - на уровне района, округа, региона, России);
- состояние и прогноз тенденций изменения образовательных потребностей, адресуемых школе или детскому саду, социального заказа;
- передовой опыт инновационных и устройство аналогичных ОУ;
- внутренние предпосылки развития (в т. ч. достижения, инновационный потенциал педагогического коллектива и потенциальные возможности роста;
- образовательные результаты обучающихся или воспитанников).

От проблемного к стратегическому анализу



АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ

PESTLE-анализ

PESTLE-анализ

ПОЛИТИКА	
+	-
ЭКОНОМИКА	
+	-
СОЦИУМ	
+	-
ТЕХНОЛОГИИ	
+	-
ПРАВО	
+	-
ЭКОЛОГИЯ	
+	-

По каждому из факторов, которые могут оказать отрицательное влияние:

1. 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?
3. если - да, **что для этого надо сделать?**
4. если - нет, как **подготовить школу, учителей, школьников, родителей** к предстоящим неприятностям, чтобы они оказались менее неожиданными?

По каждому из выявленных положительных факторов

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?

ФАКТОРЫ	СОДЕРЖАНИЕ	<i>Что дает руководителю организации образования изучение макросреды?</i>
ПОЛИТИЧЕСКИЕ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ система ценностей, принятая в государстве; ➤ политика и отношение власти к системе образования; ➤ нормативно-правовое регулирование ➤ деятельности организации образования; ➤ политизация населения; ➤ влияние политических партий и течений на формирование системы ценностей подрастающего поколения; ➤ межнациональные и межконфессиональные отношения 	<p>Четко представить позицию и</p> <p>Намерения органов власти в отношении системы образования, определить границы правового поля деятельности</p>

ФАКТОРЫ**СОДЕРЖАНИЕ**

*Что дает
руководителю
организации
образования
изучение
макросреды?*

**ЭКОНОМИЧЕС
КИЕ**

- изменение в общем уровне экономического развития страны, региона;
- уровень развития производства (состояние отраслей), финансовое обеспечение и поддержка системы образования;
- уровень жизни населения, заработная плата работников системы образования

Спрогнозировать динамику востребованности потребителей планируемого к реализации новшества

ФАКТОРЫ

СОДЕРЖАНИЕ

*Что дает
руководителю
организации
образования
изучение
макросреды?*

СОЦИАЛЬНЫЕ

- демографическая ситуация;
- социально-образовательная ситуация в стране, регионе;
- расслоение общества по уровню доходов (формирование групп на основе материального благополучия), отношения к работе и качеству жизни;
- ценности и нормы поведения;
- уровень образованности населения.

Определить качественный состав населения, динамику роста или сокращения количества потребителей, которые в состоянии принять или не принять предложение организации образования

ФАКТОРЫ**СОДЕРЖАНИЕ**

*Что дает
руководителю
организации
образования
изучение
макросреды?*

**ТЕХНОЛОГИЧ
ЕСКИЕ**

- уровень развития технологизации и информатизации образования;
- уровень использования в образовании достижений научно-технического развития

Судить об уровне соответствия организации образования современным достижениям науки и техники, благодаря которым существенно видоизменяются образовательные услуги и возникают новые горизонты в его деятельности

АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ

Внешняя среда также включает **анализ микросреды**, предполагающий исследование ближайшего кружения организации образования:

- потребителей;
- конкурентов;
- контактные аудитории (детские сады, вузы, учреждения системы дополнительного образования, культуры).

Знание микрофакторов открывает организации образования альтернативы реализации будущей стратегии, соизмеримые с конкурентной ситуацией

Внутренняя среда

Организационная структура

Анализ ресурсного обеспечения

(кадрового, научно-методического, материально-технического, финансового и мотивационного).

Способности или ключевые организационные технологии
(организационные возможности, «изюминка», «уникальные ресурсы» организации образования).

Результаты различных направлений деятельности
(учебной, научной, методической, хозяйственной).

SWOT- АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА ПОГРАММЫ

SWOT-анализ как инструмент стратегического управления

Понятие
SWOT –
анализа

Информационная база, фундамент стратегического управления инновационным процессом, который позволяет принимать решения и управлять изменениями (Квасникова Н.).

Проектирование стратегии на основе, отраженных в матрице данных.

Специфика
SWOT –
анализа

Во внимание принимается не только деятельность организации, но и деятельность организации образования-конкурентов, состояние внешней среды по отношению к среде организации образования

Проведение
SWOT –
анализа

Помогает определить пути устранения слабых сторон и в то же время развивать сильные. Позволяет лучше понять ситуацию и среду, в которой функционирует организации образования.

ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

<p>Внешние обстоятельства реализации программы развития ОУ</p> <p>Внутренний Потенциал ОУ</p>	О-ВОЗМОЖНОСТИ	Т-ОПАСНОСТИ
S-СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	SO- Возможности, усиливающие наши сильные стороны (развитие)	ST – сильные стороны, которые помогут преодолеть препятствия (эксперимент)
W-СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	WO- возможности, которые «компенсируют» слабые стороны (компенсация)	WT- препятствия, которые провоцируют наши слабые стороны (защита)

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон Вашего учреждения

1. Составить перечень параметров, по которому вы будете оценивать свое учреждение.
2. По каждому параметру определить, что является сильной стороной вашего учреждения, а что — слабой.
3. Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны вашего учреждения и занести их в матрицу SWOT-анализа.

Шаг 2. Определение возможностей и угроз

1. Составьте перечень параметров, по которому вы будете оценивать рыночную ситуацию.
2. По каждому параметру определите, что является возможностью, а что — угрозой для вашего предприятия.
3. Из всего перечня выберите наиболее важные возможности и угрозы и занесите их в матрицу SWOT-анализа.

**Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон
вашего учреждения с возможностями и угрозами
рынка.**

1. Как я могу воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
2. Какие слабые стороны учреждения могут мне в этом помешать?
3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами учреждения, мне нужно больше всего опасаться?

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Внешние факторы, оказывающие влияние на развитие ОУ	Благоприятные возможности для развития ОУ	Опасности для развития ОУ
I. Образовательная политика, государства, региона, муниципального образования		
II. Социально - экономические и демографические тенденции муниципального образования		
III. Количественный и качественный состав учащихся и их семей		
IV. Культурное своеобразие развития муниципального образования		
V. Международные и межрегиональные контакты и программы		

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Фактор развития образовательного учреждения	Сильная сторона фактора	Слабая сторона фактора
I. Система управление ОУ		
II. Инновационный потенциал		
III. Образовательные программы, реализуемые в ОУ		
IV. Кадровое обеспечение и социальная защита.		
V. Финансово-хозяйственная деятельность. Внебюджетная деятельность.		
VI. Материально-техническая база ОУ и условия образовательного процесса		
VII. Социальное взаимодействие с различными службами района и социальными партнерами		
VIII. Состояние методической и опытно-экспериментальной работы		
IX. Участие ОУ в международных, федеральных и региональных мероприятиях и программах		
X. Сформированность информационного пространства ОУ.		

ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

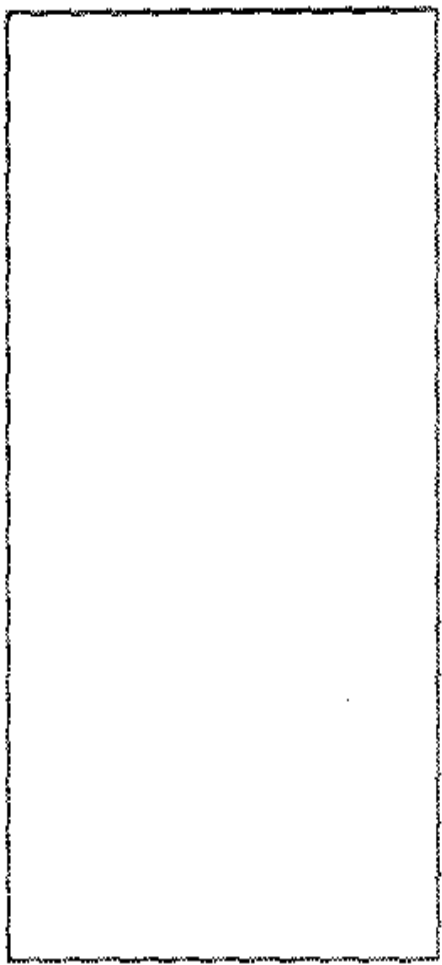
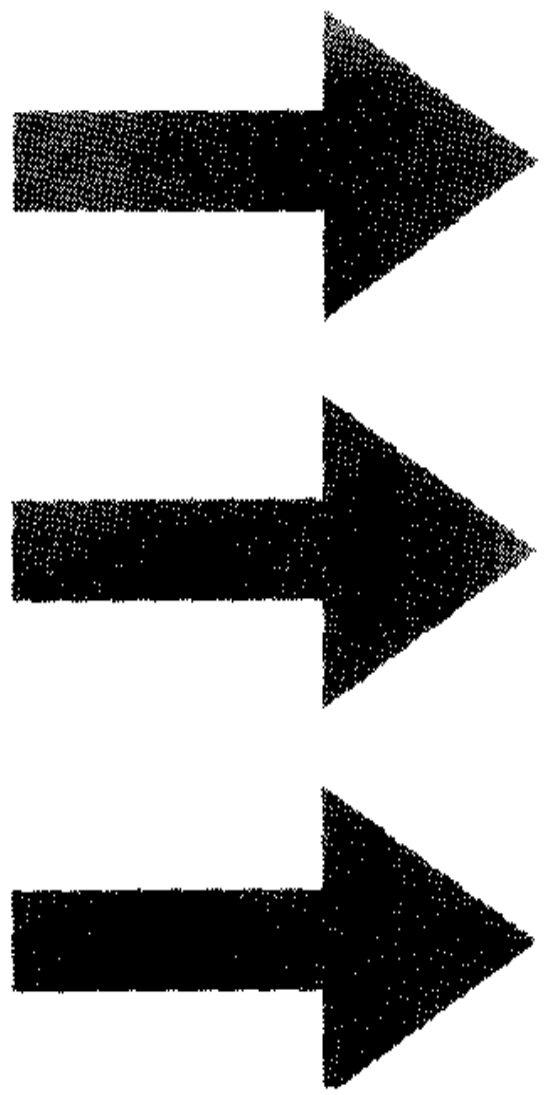
<p>Внешние обстоятельства реализации программы развития ОУ</p> <p>Внутренний Потенциал ОУ</p>	<h2>О-ВОЗМОЖНОСТИ</h2>	<h2>Т-ОПАСНОСТИ</h2>
<h3>S-СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</h3>	<p>SO- Возможности, усиливающие наши сильные стороны</p> <p><i>Как воспользоваться возможностями?</i></p>	<p>ST – сильные стороны, которые помогут преодолеть препятствия</p> <p>Что может помешать воспользоваться возможностями?</p>
<h3>W-СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</h3>	<p>WO- возможности, которые «компенсируют» слабые стороны</p> <p>За счет чего можно снизить угрозы?</p>	<p>WT- препятствия, которые провоцируют наши слабые стороны</p> <p>Самые большие опасности для ОУ</p>

ПОЭЛЕМЕНТНЫЙ SWOT-анализ

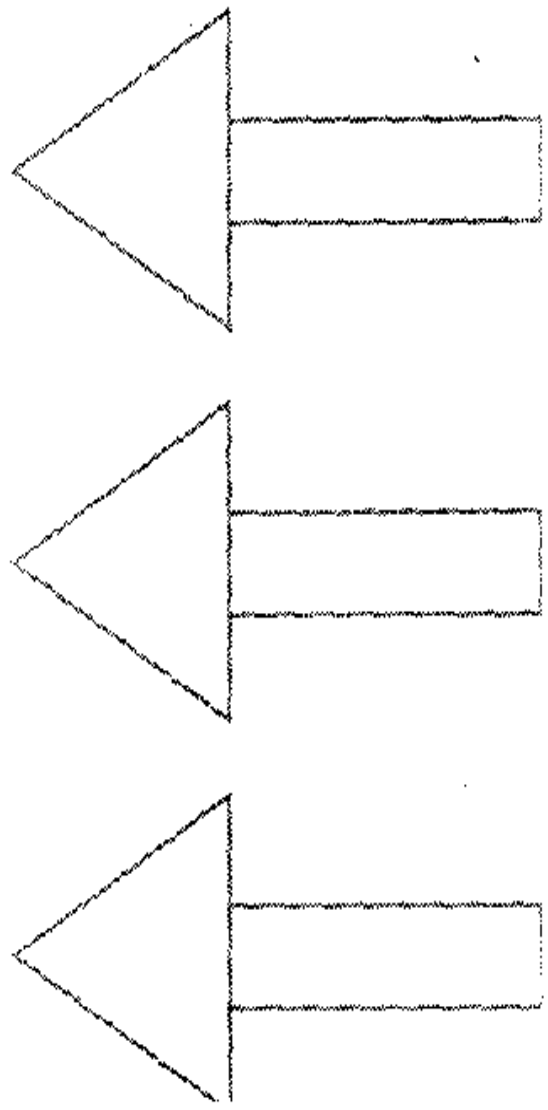
ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ
Развивайте сильные стороны	Используйте возможности
<ol style="list-style-type: none">1.Что в организации образования делают хорошо?2.Чем выделяется организация образования на фоне других?3.Какие у организации образования есть преимущества в сравнении с другими?	<ol 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?
Устраняйте слабые стороны	Избегайте угроз
<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?	<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?

АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩИХ СИЛ

Силы в пользу изменений



Силы против изменений



ТЕХНОЛОГИЯ АНАЛИЗА ДЕЙСТВУЮЩИХ СИЛ

1. В одной колонке перечислить все силы (причины), действующие в пользу изменений;
2. Во второй колонке перечислить силы (причины), действующие против изменений.
3. Оцените каждую силу по шкале от 1 до 5; где 1 - слабая сила и 5 - очень сильная.
4. Приведите эти данные в визуальный формат.