

# Стратегическое и организационное планирование

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЦЕССОМ

**Наталья Квасникова**, старший преподаватель кафедры педагогики Череповецкого государственного университета

*В современном мире информация — фактор успеха любой организации. Использование информации из разных источников позволяет определить нужды потребителей образовательной услуги и тенденции образовательной отрасли, выявить как новые возможности, так и спрогнозировать угрозы. Применение инструментов анализа способствует формированию оценочных суждений руководителя о перспективах развития образования в целом и отдельного образовательного учреждения, определять стратегию и управлять изменениями.*

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

*Ян Карлсон*

### **Внешняя и внутренняя среда и развитие образовательного учреждения**

Инновации в образовательном учреждении начинаются с этапа определения потребности в новшестве (этапа инициации новшества) определённой целевой группы (общества, учащихся, педагогического коллектива и т.д.). Направленность образовательного учреждения на удовлетворение запросов потребителей должна быть сопоставима с имеющимися ресурсами и предоставляющимися возможностями, диктуемыми внешней и внутренней средой. Это позволит избежать искусственности в постановке целей, их оторванности от понимания реального положения образовательного учреждения. Анализ внешней и внутренней среды образовательного учреждения составляет

информационную платформу системы стратегического управления инновационным процессом, на которой в дальнейшем выстраивается стратегия реализации новшества. Этот этап в системе стратегического управления называется «стратегический анализ».

Стратегический анализ — это процесс сбора и обработки данных о внутренней и внешней среде, превращение данных в знания, способствующие лучшему пониманию ситуации. Цель стратегического анализа — выявить угрозы и возможности внешней среды, значимые в процессе внедрения новшества, а также сильные и слабые стороны школы.

На этом этапе руководство школы определяет наиболее важные для инновационного процесса факторы. Их называют стратегическими факторами. Это направления развития внутренней и внешней среды, которые имеют как высокую вероятность реализации, так и высокую степень влияния на инновационный процесс.

Такие элементы внешней среды (макросреды), как политические, социальные, экономические и технологические неподконтрольны образовательному учреждению, но оказывают сильное влияние на его способность функционировать и развиваться.

Они влияют как положительно, так и отрицательно.

Приведём в качестве примера характеристики факторов макросреды, которые влияют и в значительной степени определяют поведение любого образовательного учреждения на рынке образовательных услуг вне зависимости от его территориального расположения (табл. 1).

Таблица 1

**Факторы макросреды**

<b>Политические</b>	Система ценностей, принятая в государстве; политика и отношение власти к системе образования; нормативно-правовое регулирование деятельности образовательных учреждений; политизация населения; влияние политических партий и течений на формирование системы ценностей подрастающего поколения; межнациональные и межконфессиональные отношения
<b>Экономические</b>	Изменения в общем уровне экономического развития страны, региона; уровень развития производства (состояние отраслей), финансовое обеспечение и поддержка образования; уровень жизни населения, заработная плата работников системы образования
<b>Социальные</b>	Демографическая ситуация; социально-образовательная ситуация в стране, регионе; расслоение общества по уровню доходов (формирование групп на основе материального благополучия), отношение к работе и качеству жизни; ценности и нормы поведения; уровень образования населения
<b>Технологические</b>	Уровень технологизации и информатизации образования; уровень использования в образовании достижений научно-технического развития

Что даёт руководителю образовательного учреждения изучение макросреды? Анализ политических факторов — чётко представить позицию и намерения органов власти в отношении системы образования, определить границы правового поля деятельности. Изучение экономических — спрогнозировать динамику востребованности потребителем планируемого к реализации новшества, а факторов социального характера — определить качественный состав населения, динамику роста или сокращения количества потребителей, которые в состоянии принять или не принять предложение образовательного учреждения. Определение значимых технологических факторов представляет возможность руководителю судить об уровне соответствия образовательного учреждения современным достижениям науки и техники, благодаря которым существенно видоизменяются образовательные услуги и возникают новые горизонты деятельности школы.

В связи с этим руководителю образовательного учреждения требуется постоянно проводить анализ макроокружения, а его результаты использовать оперативно для корректировки стратегии реализации новшества.

Внешняя среда кроме макросреды включает микросреду. Анализ микросреды предполагает исследование ближайшего окружения образовательного учреждения: потребителей, конкурентов, контактных аудиторий, например для школ, это детские сады, высшие учебные заведения, учреждения системы дополнительного образования, культуры. Изменения в микросреде не так заметны, ощутимы в сравнении с политическими и экономическими переменами макросреды, но знание микрофакторов открывает образовательному учреждению альтернативы реализации будущей стратегии, соизмеримые с имеющимися условиями.

Другая составляющая стратегического анализа — это исследование внутренней среды образовательного учреждения. В настоящее время в процессах формирования стратегии развития доминирует ресурсная модель. Она основывается на представлении организации как коллекции способностей и включает анализ ресурсного обеспечения школы (кадрового, научно-методического, материально-технического, финансового, мотивационного), результатов различных направлений деятельности (учебной, научной, методической, хозяйственной), организационной структуры и т.д.

Способности или ключевые организационные технологии («организационные возможности») складываются путём комбинации, взаимопроникновения материальных и нематериальных ресурсов. Уникальная комбинация ресурсов достигается путём непрерывного развития, как

существующих ресурсов образовательного учреждения, так и создания новых. Способности организации могут быть как воспроизводимыми, так и отличительными (уникальными). Отличительные способности не могут быть скопированы другими организациями либо скопированы с невероятными сложностями. Воспроизводимые способности покупаются или создаются. Неповторимость ключевых способностей образовательного учреждения заключается в уникальности сочетания ресурсов и условий отдельного образовательного учреждения.

Исследование внутренней среды считается более значимым для определения стратегических действий, чем внешней, так как акцент при этом делается не на концентрации ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей, а на уникальных ресурсах, которые позволяют организации конкурировать с другими. При этом под способностью понимается потенциальная пригодность интегрированного набора ресурсов для выполнения образовательной деятельности или конкретной педагогической задачи. Иными словами, преимущество организации создаётся на основе её способности собирать и использовать нужную комбинацию ресурсов.

Необыкновенные достижения являются  
результатом обыкновенных приготовлений.

*Роджер Штайбах*

### **Много и мало информации — действия руководителя?**

Первая стадия внедрения новшества в равной степени богата различными возможностями и бедна фактической информацией. Предсказать конечный результат и путь к нему невозможно. Из-за высокой степени неопределённости эту фазу именуют «размытой исходной точкой» («the fuzzy front end»). Но умение видеть картину в целом ещё на стартовом уровне инновационного процесса, понимание настоящего, сочетающееся с умением смотреть в будущее, поможет с наименьшими потерями донести ценность новшества до ученика, родителя, общества.

Как в реальности руководителю образовательного учреждения «преодолеть» «размытую исходную точку», отобрать необходимую информацию, выявить наиболее ценные и значимые для планируемого к реализации новшества факты?

В качестве примера приведём стратегический анализ внедрения IT-технологий в деятельность организации — учебный процесс и управление.

Среди основных политических факторов выделены: фактор позитивного влияния — информатизация образовательных учреждений страны в рамках ПНПО «Образование»; фактор негативного влияния — несовершенство правовой и нормативной базы, обеспечивающей внедрение IT-технологий. Экономические факторы позитивного влияния — наличие компьютерной техники и программного обеспечения различного ценового диапазона; негативного — экономическая нестабильность в стране.

Среди факторов социального характера установлены: позитивный — высокие показатели потребности в IT-компетенциях; негативный — демографический кризис (спад). Технологические факторы: в плюсе — создание новых информационных технологий обучения; в минусе — высокий уровень динамики развития рынка IT — товаров и услуг как следствие быстрое устаревание техники и программного обеспечения.

Таким образом, факторы макросреды оказывают на школу как положительное, так и отрицательное влияние.

Для анализа микросреды могут быть использованы также данные, собранные школой самостоятельно в ходе опросов и наблюдений. С помощью наблюдения (непосредственного и опосредованного) может быть собрана информация об образовательных учреждениях-конкурентах, а на основании результатов опросов сформирована «характеристика» потребителей. Ценным источником информации могут быть самые разные контактные аудитории. Например, сотрудничество с учреждениями культуры может стать источником дополнительной информации об интересах и воспитательных, развивающих ценностных ориентациях потребителей. Учреждения здравоохранения владеют информацией о здоровье населения данной территории — причинах роста или снижения заболеваемости детей, профилактике и лечении детей разного возраста.

Особое внимание при анализе микроокружения уделяется конкурентной среде. Информацию об образовательных учреждениях-конкурентах целесообразно представить по следующим направлениям: общие сведения, образовательная деятельность (перечень реализуемых образовательных программ, дополнительных образовательных услуг), кадровый состав, учебно-методическое, материально-техническое, информационное оснащение, научная деятельность, организация учебного процесса, обмен информацией (внутренний обмен информацией, контакты с заинтересованными сторонами), маркетинговая деятельность, система управления и стратегия школы.

Анализ конкурентов помогает определить стратегию их поведения и позволяет спрогнозировать целевую ориентацию. Как и изучение интересов потребителей, анализ конкурентов проводится постоянно, чтобы своевременно скорректировать действия и планы. Постоянное наблюдение за внешней средой, оценка внешних угроз в свете сильных и слабых сторон образовательного учреждения — отличительная черта стратегического управления.

**SWOT-анализ как инструмент стратегического управления**

В последнее время руководители образовательных учреждений достаточно успешно используют в практике SWOT-анализ.

Специфика SWOT-анализа заключается в том, что во внимание принимается не только деятельность организации, но и деятельность ОУ-конкурентов, состояние внешней по отношению к образовательному учреждению среды (табл. 2).

Таблица 2

Матрица SWOT-анализа

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ		ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	
S	Развивайте <b>сильные стороны</b>	O	Используйте <b>возможности</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что в школе делают хорошо?</li> <li>2. Что выделяет школу на фоне других?</li> <li>3. Какие у школы есть преимущества в сравнении с другими?</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найдите области, в которых сильные стороны школы используются недостаточно?</li> <li>2. Появились ли в образовании новые тенденции, совпадающие с возможностями школы?</li> <li>3. Существуют ли «ниши» в сфере образовательных услуг, в которые школа могла бы хорошо вписаться, но пока ещё не заявила о себе?</li> </ol>
W	Устраняйте <b>слабые стороны</b>	T	Избегайте <b>угроз</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислите области, где имеются сложности.</li> <li>2. Есть ли у школы финансовые проблемы?</li> <li>3. На что жалуются потребители услуг школы (учащиеся, родители и т.д.)?</li> <li>4. Какие потребности сотрудников школы пока не удалось удовлетворить?</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поищите во внешней среде факторы, которые могли бы нанести ущерб школе?</li> <li>2. Становятся ли конкуренты школы сильнее?</li> <li>3. Появляются ли новые тенденции, которые не устраняют, а усиливают слабости (недостатки) школы?</li> <li>4. Видите ли вы другие угрозы успеху образовательному учреждению?</li> </ol>

Уточним, что SWOT-анализом считается вовсе не само представление соответствующей матрицы (как часто ошибочно полагают руководители образовательных учреждений), а проектирование стратегий на основе отражённых в матрице данных. Сопоставление всех составляющих SWOT-анализа позволяет сформировать парные комбинации: сильные стороны (S) — возможности (O); сильные сто-

роны (S) — угрозы (T); слабые стороны (W) — возможности (O); слабые стороны (W) — угрозы (T).

Комбинация SO показывает, какие сильные стороны необходимо активизировать, чтобы использовать возможности внешней среды на 100%. Сочетание ST показывает, как образовательному учреждению использовать сильные стороны, чтобы преодолеть, устранить, ослабить внешние негативные явления; WO — за счёт каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся внутренние проблемы. Комбинация WT — от каких слабостей желательно избавиться, чтобы отразить достойно внешний удар.

Проведение SWOT-анализа помогает определить пути устранения слабых сторон и в то же время развивать сильные. Более глубокий SWOT-анализ позволяет лучше понять ситуацию и среду, в которой функционирует образовательное учреждение. Усилить первичный SWOT-анализ можно за счёт более детального изучения и тщательного анализа информации о конкурентах. Кроме этого, проведение опросов как внутри образовательного учреждения (среди обучающихся, педагогов, родителей), так и вне его (среди представителей муниципальных, региональных органов власти — управления образования города, региона; потенциальных потребителей (например, воспитанников детских садов и их родителей) и т.д.) позволяет углубить SWOT-анализ.

Следует особо отметить необходимость установления при проведении анализа внутренней среды ключевых способностей образовательного учреждения, которые формируют конкурентные преимущества. В соответствии с ресурсным подходом основа ключевых технологий школы — ресурсы. Подробный анализ ресурсов организации позволит максимально полно определить её способности. Подчеркнём, что источники ресурсов находятся как внутри школы, так и вне её. Например, программное обеспечение или учебно-методические разработки образовательным учреждением закупаются. А ключевые компетенции имеют исключительно внутреннее происхождение, появляются именно и только в результате работы педагогов конкретной школы.

Например, школа располагает материальными ресурсами — двумя оборудованными дисплейными классами (с количеством единиц компьютерной техники — 24шт.), нематериальными ресурсами, которые представлены концепцией информатизации школы, необходимой нормативной базой и web-сайтом. В категории «Человеческие ресурсы» выделены компетенции педагогического коллектива, а именно «дейс-

твует система ПК в сфере формирования ИТ-компетенций у сотрудников (прошли обучение 90% учителей и 100% администрации)». Среди ключевых технологий, сформированных на основе комбинации ресурсов, выделены:

— репутация школы, как организации, предоставляющей качественные образовательные услуги с использованием современных информационно-телекоммуникационных технологий, согласованные с пожеланиями потребителей (удобный график обучения; выбор траектории обучения);

— система сотрудничества школы с организациями и учреждениями «ОУ — организация — партнёр» по разработке новых образовательных программ проектными командами.

На основе установленных факторов внешней и внутренней среды руководителем ОУ составляется профиль организации. При формировании профиля оценивается степень важности каждого фактора для достижения образовательным учреждением поставленной цели.

Профиль организации составляется в виде таблицы, в которую вносят все установленные факторы. Каждому фактору выставляют оценку в баллах по шкале — **A**: 3 — сильное значение; 2 — умеренное; 1 — слабое; **B**: 3 — сильное влияние; 2 — умеренное; 1 — слабое; **C**: +1 — позитивная направленность; — 1 — негативная; 0 — отсутствие влияния; **D**: интегральная оценка (показывает степень важности фактора для организации).

В таблице 3 в качестве примера анализа внешней и внутренней среды представлены данные в контексте внедрения ИТ-технологий в образовательный процесс.

Таблица 3

**Профиль образовательного учреждения**

Фактор среды	Важность для сферы образования (A)	Влияние фактора на ОУ (B)	Направленность влияния (C)	Степень важности (D=AxBxC)	Прогноз изменения фактора и его влияние на деятельность ОУ	Комментарии по мониторингу и учёту влияния
<i>Внешняя среда</i>						
1. Макросреда						
Высокие показатели потребности населения в ИТ-компетенциях	3	3	+1	+9	Изменение направленности и важности влияния на ОУ не предполагается	-

2. Микросреда						
Сильные образовательные учреждения-конкуренты	3	3	-1	-9	Фактор устойчивый с тах отрицательной важностью, влияние очень значительное	Постоянный
<i>Внутренняя среда</i>						
Разный уровень ИТ-компетентности у педагогов	2	3	-1	-6	Динамика изменения фактора положительная	Постоянный

Таким образом, профиль организации представляется в виде стратегических факторов (СФ). На одном конце континуума находятся стратегические факторы с максимальной степенью важности негативной направленности (-9), на другом — позитивной направленности (+9).

На основе результатов стратегического анализа руководитель школы разрабатывает варианты стратегии реализации новшества. В основу разработки альтернатив закладываются стратегические факторы. СФ позитивной направленности — движущие силы в общей системе стратегического управления инновационным процессом. СФ негативной направленности требуют постоянного контроля.

Таким образом, стратегический анализ — это информационная база, фундамент в основании стратегического управления инновационным процессом, который позволяет принимать решения и управлять изменениями.