

SWOT-АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

В.А. Красильникова, Л.М. Наумова

Эффективное управление ресурсами в сфере образования — одно из важнейших направлений в деятельности руководителя образовательного учреждения. Наряду с решением частных задач управления материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами образовательного учреждения руководитель должен владеть способами синтетического (интегрального) анализа ситуации и методами формирования стратегий развития образовательного учреждения. При этом важно, чтобы разработка стратегии развития представляла собой поиск наиболее результативных вариантов ввода в действие внутренних и внешних ресурсов образовательного учреждения, в соответствии с его миссией и приоритетными целями.

Понятия внешней и внутренней эффективности в сфере образования вводятся для оценки результативности образования с позиций воплощения в нём двух различных уровней целей — как для всего общества в целом, так и для образовательного учреждения, в частности. Несомненно, понятия внутренней и внешней эффективности тесно связаны между собой, поскольку цели всего общества и цели собственно учебного заведения во многом должны совпадать. Но эти понятия необходимо различать, поскольку выделенные системы целей далеко не тождественны. Учреждение профессионального образования может добиваться устойчивых результатов в выработке определённых профессиональных навыков и умений у своих учеников, но эти навыки и умения часто не в полной мере со-

ответствуют тем, которых от них ждут в будущем общество и работодатели.

Оценка эффективности деятельности должна начинаться с углублённой диагностики процесса и результатов работы образовательного учреждения (и его подразделений), с вовлечения коллектива в рефлексию и анализ ситуации, с оценки ресурсного обеспечения программ и планов образовательного процесса. В этой связи предлагается инструментарий SWOT — анализа. Пример реализации этого подхода представлен в таблице 1.

Заметим, что название метода образуется первыми буквами терминов: Strength — сила, Weakness — слабость, Opportunities — возможности, Threats — угрозы. Данные для анализа получены в результате анкетирования, изучения отчётов,

Пример фрагмента SWOT-анализа образовательного учреждения

Внутренняя среда	
S — сильные стороны	W — слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Растёт удельный вес доходов от внебюджетной деятельности (от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход, он составил: 2002 год — 30,6%; 2003 год — 36,85%; 2004 год — 46,46%. Объём внебюджетной подготовки увеличился в 10 раз). • Рост числа учащихся из социально уязвимых групп молодёжи (2002 год — 9 сирот; 2003 — 22; 2004 — 35 студентов). • Увеличение числа студентов, обучающихся по целевым направлениям (2002 г. — 57 человек; 2003 г. — 96 человек; 2004 г. — 158 человек или 58% от приёма на бюджетную форму обучения). • Высокий уровень квалификации педагогов (95,7% имеют высшее образование, 62,65% — высшую квалификационную категорию, 5 человек — кандидаты наук, 19 человек имеют почётные звания). • Нормальный, устойчивый психологический климат (удовлетворены взаимоотношениями с коллегами 82,7% работников, удовлетворены заботой администрации о нуждах педагогов 33,4%). Наличие мотивации к саморазвитию (средний возраст работников 37,8 года. Готовность оказать помощь высказали 34,2% сотрудников. Приняли участие в работе конференций — 32%. Ряд педагогов имеют публикации). 	<ul style="list-style-type: none"> • Наблюдается тенденция снижения удельного веса бюджетного финансирования техникума (2002 год — 69,4%; 2003 год — 63,15%; 2004 год — 53,54%). • Низкий уровень компьютерной грамотности педагогического коллектива: только 35,7% владеют компьютером на уровне пользователя. • Ориентация коллектива на академические традиционные показатели образовательного процесса (<i>не удовлетворены формами проведения занятий 52% обучаемых</i>). • Отсутствует адекватное современным требованиям организационное и методическое обеспечение обучения взрослых. • Предпочитают отсутствие навыков управленческой деятельности в новых условиях (наблюдается у 95% административных работников). • Безынициативность (76% административных работников). • Низкий уровень оплаты труда (<i>не удовлетворены зарплатой 91,5% работающих</i>). • Проблемы, связанные с масштабным недофинансированием прошлых лет, негативно сказываются на материальном обеспечении образовательного процесса в целом.
Внешняя среда	
О — возможности	Т — угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Намечилась тенденция к устойчивому росту промышленного и сельскохозяйственного производства (об этом свидетельствуют рост объёмов целевой подготовки, востребованность выпускников). • Изменение технологий обучения, позволяющее привлечь дополнительный контингент и средства. 	<ul style="list-style-type: none"> • Только четверть выпускников 9-х классов и менее одного процента выпускников 11-х классов изъявляют желание продолжать образование в учреждениях среднего профессионального образования (СПО). • Правовая база для дальнейшей модернизации СПО всё ещё остаётся неадекватной поставленным задачам.

<ul style="list-style-type: none"> • Обучение взрослых целевых групп позволит занять новый сегмент на рынке труда. • Кадровая и организационная поддержка со стороны учредителя, который стимулирует профессиональный рост кадров. • Повышение квалификации педагогов, получение ими послевузовского образования за счёт международных фондов. • Участие в проектной деятельности, позволяющей привлечь средства различных фондов 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствуют возможности для многопрофильной производственной практики обучаемых. • По важнейшим направлениям жизнедеятельности системы отсутствуют эффективные механизмы взаимодействия СПО с заинтересованными партнёрами. • Отсутствие мотивации сотрудников к диверсификации. • Передача образовательных учреждений СПО в ведение субъектов РФ. • Ориентация только на традиционные формы и морально устаревшие технологии образовательного процесса (3 % выпускников сожалеют, что выбрали это образовательное учреждение). • Сужение сети образовательных учреждений.
---	---

а также экспертной оценки отдельных направлений деятельности образовательного учреждения.

По мере развития рыночных отношений резко возросли скорость и объём изменений внешней среды, а методы долгосрочного планирования перестали удовлетворять требования управленцев. Принципиальным отличием стратегического планирования от других видов является его концентрация на явлениях, происходящих во внешней среде (а не только учёт процессов, происходящих внутри образовательного учреждения). В этой связи особый интерес представляет комплексный, многоступенчатый инструментарий исследования деятельности образовательного учреждения. При этом анализ качества управления предполагает диагностирование следующих элементов: *маркетинговой макросреды* — влияние экономики, политических процессов, научно-технического прогресса, социального и культурного развития общества, экологии; *внешней мар-*

кетинговой микросреды (ближайшего окружения) — рынок трудовых ресурсов и образовательных услуг, деятельность социальных партнёров, конкурентов; *внутренней маркетинговой микросреды* — кадровый состав, организация управления, образовательный процесс, финансирование, инновации. На рисунке 1 представлена структурная модель оценки взаимосвязи деятельности среднего профессионального образования (УСПО) и сфер маркетинговой макросреды.

Проиллюстрируем представленную на рис. 1 модель на реальном примере исследования. Возможный подход к качественной характеристике сфер маркетинговой макросреды приводится в таблице 2.

Количественная характеристика деятельности УСПО по каждой из сфер осуществлялась по девятибалльной шкале, зона «слабых» сторон (до 3-х баллов), зона «равновесия» (4–6 баллов), зона «успеха» (7–9 баллов). В таблице 3

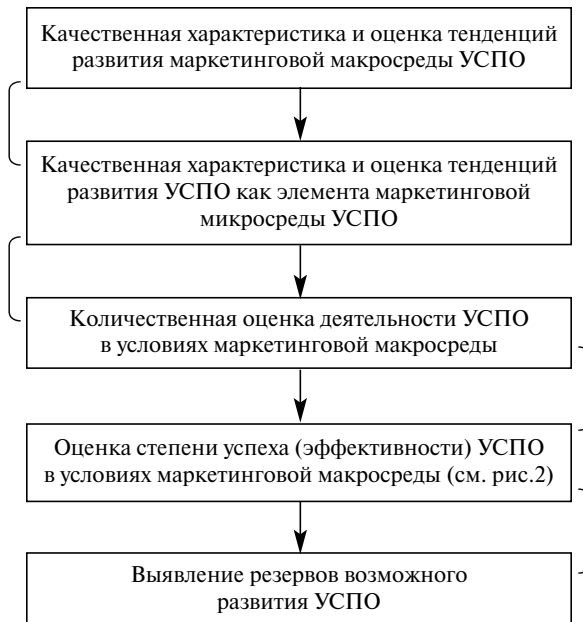


Рис. 1. Структурная модель оценки взаимосвязи деятельности УСПО и сфер маркетинговой макросреды

Таблица 2

Пример общей характеристики маркетинговой макросреды (для Республики Марий Эл)

Сферы маркетинговой макросреды	Характеристика сферы
Политическая	<ul style="list-style-type: none"> — Совершенствуется законодательная основа (конституирование самостоятельности образовательных учреждений). — Осуществляется передача профессиональных образовательных учреждений в ведение субъектов Федерации. — Профессиональное образование Республики Марий Эл ориентируется на интеграцию в европейское образовательное пространство в связи с предстоящим вступлением России во Всемирную торговую организацию. — Модернизация и совершенствование среднего профессионального образования предполагают достижение трёх важнейших взаимодополняющих целей: повышение его качества, эффективность и доступность.
Экономическая	<ul style="list-style-type: none"> — В экономике и социальной сфере России занято более 22 млн специалистов со средним профессиональным образованием, что составляет 62 % от их общей численности.

Сферы маркетинговой макросреды	Характеристика сферы
	<p>— В УСПО Республики обучается более 11 тысяч юношей и девушек. Охват данным уровнем образования составляет 172 человек на 10 тысяч населения.</p> <p>— 78% выпускников УСПО, поступивших в вузы, обучаются по вечерней и заочной формам обучения.</p> <p>— Задача опережающего развития СПО требует реализации мер государственной поддержки, комплексного программно-целевого управления деятельностью этого образовательного уровня, расширения участия организаций всех форм собственности в обеспечении функционирования образовательных учреждений.</p> <p>— Растёт число учащихся, поступающих в частные учебные заведения. Число студентов, обучающихся по платным программам среднего профессионального образования (2002 — 2003 гг. по сравнению с 1995-1996 гг.) увеличилось с 12,3% до 35%. Частные учебные заведения более оперативно реагируют на запросы рынка труда.</p> <p>— На 10 тысяч населения республики в учреждениях высшего профессионального образования обучается 332 студента, среднего профессионального образования — 173 студента, начального профессионального образования — 163 человека.</p> <p>— В Республике Марий Эл низкие экономические показатели по сравнению с аналогичными показателями по России. Это отрицательно воздействует на образование.</p> <p>Среднемесячная заработная плата — 2397,2 руб. (2005 г.) Величина прожиточного минимума — 1537 руб./мес. Средний размер назначенной пенсии — 1322,4 руб.</p>
Технологическая	<p>— В условиях развития новых производственных технологий и глобальной конкуренции растёт потребность в более гибкой квалифицированной рабочей силе, готовой к постоянному обучению и развитию.</p> <p>— Профессиональное образование в республике медленно переходит на гибкие, модульные подходы к обучению.</p>
Социально-демографическая	<p>Численность населения республики — 750,3 тыс. человек (2004 г.). Численность сельского населения — 287,6 тыс. чел. Численность городского населения — 462,7 чел. Численность мужчин — 349,6 тыс. чел. Численность женщин — 395,6 тыс. чел. Численность пенсионеров — 188,7 тыс. чел. Количество безработных — 20,4 тыс. чел. Число учреждений НПО — 28. Число УСПО — 16. Число вузов — 5. Число филиалов вузов — 6</p> <p>СПО выступает в качестве звена в развитии подготовки по сопряжённым учебным планам в системе профессионального образования других уровней, что позволяет сокращать сроки обучения.</p>

Сферы маркетинговой макросреды	Характеристика сферы
Информационная	<p>Два основных и 10 дополнительных (коммерческих) телевизионных каналов.</p> <p>Основные республиканские периодические издания: газета «Марий Эл», газета «Марийская правда».</p> <p>17 муниципальных образований республики имеют собственные периодические издания.</p> <p>Осуществляется проводное и частотное радиовещание.</p> <p>В республике существует «Интернет-центр».</p> <p>Развивается «Научно-методический центр профессионального образования».</p> <p>Активно функционирует «Центр поддержки некоммерческих организаций».</p> <p>Работает «Центр международного сотрудничества при Марийском государственном университете».</p> <p>Налажено сотрудничество с Министерством образования Венгрии (получение профессионального образования для представителей финно-угорских народов)</p>

представлены средние значения показателей оценки деятельности для каждой сферы маркетинговой макросреды образовательного учреждения.

Отметим, что существует система Balanced Scorecard — сбалансированная система показателей (ССП), дающая возможность контролировать текущее состояние и стратегическое развитие организации, оценить факторы и новые возможности для управления. Она хорошо согласуется с требованиями стандарта ИСО 9004: 2000. В соответствии с подходом Нортон-Каплана Balanced Scorecard возможна оценка образовательного учреждения четырьмя группами измеряемых показателей:

- приобретение конкурентных преимуществ (внешняя эффективность);

- финансовое положение (внутренняя эффективность);
- качество образовательного процесса (внутренняя эффективность);
- потенциал роста и квалификация персонала, т.е. способность образовательного учреждения к восприятию новых идей, его гибкость, ориентация на постоянные улучшения (внутренняя эффективность).

Поэтому качественную характеристику УСПО (как элемента маркетинговой микросреды) оцениваем с помощью сбалансированной системы показателей, приведённых в таблице 3, охватывающих образовательный, хозяйственный, финансовый, инновационный аспекты деятельности образовательного учреждения.

Основные характеристики УСПО для оценки тенденций его развития

№ п/п	Характеристики УСПО	Признаки характеристик
Внешняя эффективность		
1	Приобретение конкурентных преимуществ	Уровень трудоустройства выпускников Статус выпускников на рынке труда Уровень профессиональной компетенции выпускника Уровень социального партнёрства
Внутренняя эффективность		
2	Финансовое положение	Потенциал финансирования Положительная динамика социальной поддержки Объёмы внебюджетной подготовки Стоимость образовательных услуг Эффективность использования финансовых ресурсов
3	Качество образовательного процесса	Уровень реализуемых профессиональных образовательных программ Уровень методического сопровождения ПрОП Уровень материальной базы Уровень подготовки обучаемых
4. Потенциал роста	Кадры	Политика заработной платы и социальных услуг Социально-психологический климат Повышение квалификации и стажировка на производстве Образовательный и возрастной ценз преподавательского состава
	Руководство	Рациональность организационной структуры Состояние планирования деятельности Экономическая результативность управленческой деятельности
	Инновации	Система повышения уровня профессионального мастерства Уровень проектной деятельности Уровень исследовательской работы

Показатели, используемые для оценки результатов деятельности, можно использовать для стратегического планирования. Поэтому необходима увязка показателей сбалансированной системы (подход Нортон-Каплана Balanced Scorecard) с моделями деятельности, ориентированными на повышение внутренней эффективности.

К преимуществам сбалансированной системы показателей можно отнести:

- совмещение оперативного и стратегического менеджмента (приобретение конкурентных преимуществ, качество образовательного процесса, финансовое положение, анализ потенциала кадрового роста). Эта связка об-

дения (имеет форму неправильно-го многоугольника). Фигура построена по средним значениям количественной оценки деятельности УСПО.

Коэффициент стабильности УСПО находим как соотношение площадей полученной нами фигуры ABCDE и фигуры $A_2B_2C_2D_2E_2$:

$$K = \text{ABCDE} / A_2B_2C_2D_2E_2$$

Коэффициент успеха (эффективности) УСПО определяем как соотношение площадей полученной фигуры и фигуры $A_3B_3C_3D_3E_3$:

$$K = \text{ABCDE} / A_3B_3C_3D_3E_3$$

По каждой проекции общей эффективности образовательного учреждения определяются основные пути и средства для достижения заданных показателей. В дальнейшем определяются резервы

развития для каждой сферы макросреды учреждения, в которой средние значения показателей оценки деятельности расположены в зоне «слабых» сторон. При этом под резервами развития образовательного учреждения понимаем неиспользованные возможности улучшения тех характеристик деятельности УСПО (приобретение конкурентных преимуществ, качество образовательного процесса, финансовое положение, потенциал роста: кадровый, руководства, инновационный), количественные значения которых расположены в зоне «слабых сторон». Вскрытие резервов развития УСПО при дальнейшей их реализации позволит достичь «зоны успеха». Обобщенные результаты этого этапа приведены в таблице 4.

Таблица 4

Пример фрагмента таблицы резервов развития лица

Сферы маркетинговой макросреды УСПО, расположенные в зоне «неудач» и «равновесия»	Характеристики УСПО, количественные значения которых расположены в зоне «слабые стороны»	Направления реализации выявленных резервов УСПО
Политическая	Инновационная деятельность	Участие в федеральном эксперименте по введению Единого государственного экзамена
		Профессиональная переподготовка и повышение квалификации руководящих работников и специалистов техникума по Единой программе обучения арбитражных управляющих, утверждённой Министром юстиции РФ
Информационная		Применение информационных ресурсов сети Интернет и пакетов различных прикладных программ при выполнении курсовых и дипломных работ (проектов). Участие в реализации проекта Intel «Образование для будущего»