

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ на основе анализа внешней среды



**Александр Матвеевич Моисеев,**  
проректор Академии социального управления  
Московской области, кандидат педагогических наук

При стратегическом подходе к управлению<sup>1</sup> школа рассматривается как открытая система, постоянно и тесно связанная с внешней природной и особенно социальной средой.

- социальное окружение ● отраслевая среда ● социальный заказ ● матрица
- ресурсные возможности ● анализ-прогнозирование ● конкуренция
- кооперация ● социальное партнёрство ● SWOT-анализ

Социальная среда и её всё более динамичные, часто непредсказуемые изменения определяют направленность деятельности школы, создают для этой деятельности возможности, ограничения и угрозы:

- социум создаёт, учреждает школу как социальную организацию, даёт ей определённый статус, компетенцию, права и обязанности, даёт оценку её деятельности;
- социум, ситуация в нём всегда образует некий общий социальный фон жизнедеятельности школы (более или менее благоприятный для этой жизнедеятельности), в том числе то, что в отечественной психологии получило

<sup>1</sup> См. также статью автора в НО. 2010. № 5.

наименование «социальная ситуация развития ребёнка»;

- социальная среда всегда имеет определённые ожидания от школы, становится источником требований к ней, формирует и в том или ином виде предъявляет школе социальный заказ на образование;
- социальная среда выступает источником необходимых для нормальной жизнедеятельности школы ресурсов;
- в социуме школа может найти контрагентов и партнёров, необходимых для решения её задач, «потребителей» её продукции — выпускников, получивших образование;
- современная внешняя среда школы конкурентна, в ней представлены различные организации, конкурирующие со школой;

- социальная среда порождает факторы, действующие на школу дестабилизирующее и негативно.

Но связь школы с окружением двухсторонняя: у школы объективно есть определённая свобода выбора линии поведения по отношению к внешней среде. Так, например, школа может вести себя:

*пассивно-приспособительно*, пытаясь успевать за изменениями среды и её требований; *активно-приспособительно*, стремясь анализировать и прогнозировать тенденции изменения внешней среды и социального заказа и тем самым опережающе реагировать на реальные изменения; и наконец, может сама активно влиять на свою окружающую среду, то есть выступать как система одновременно *адаптивная* (по отношению к среде) и *адаптирующая* (приспосабливающая среду к своим потребностям и возможностям). Именно такая линия поведения предполагается при стратегическом управлении школой.

Чтобы понять и прочувствовать богатство, широту внешней среды современной школы, стоит задуматься, что в обществе и природе *в принципе* не входит в понятие значимой внешней среды школы? Скорее всего, на этот вопрос будет не слишком просто ответить: всё, что происходит (происходило, произойдёт) в обществе, природе, развитии человеческой культуры, так или иначе может оказывать прямое или косвенное влияние на школу, на её выживание, на содержание образования в ней, на процессы её жизнедеятельности.

«Безграничность» внешней среды школы связана с особой ролью образования в системе социального наследования человеческого опыта, культуры. Возможно, школа призвана всматриваться и вслушиваться в окружающий мир не так пристально и глубоко, как наука, зато она должна смотреть очень широко.

Чтобы не утонуть в окружающем школьный островок социальном океане, управленцам необходимо как-то упорядочить собственное восприятие окружающей среды, различать в ней самое главное для школы и управления ею.

### Что надо знать о внешней среде школы?

Наука управления предлагает следующие важные шаги к ответу на этот вопрос, предлагая выяснить прежде всего, как устроена внешняя среда школы с точки зрения её «расстояния от организации» и характера влияния на её функционирование и развитие; кем «населена» внешняя среда школы и как её обитатели связаны со школой; что должно стать первоочередными объектами анализа при изучении внешней среды школы.

Прежде всего, заметим, что в обществе и природе есть факторы среды, оказывающие на школу соответственно *прямое (непосредственное)* или *косвенное (опосредованное) воздействие*; есть факторы, которые можно отнести к отдалённой (макро) и к ближайшей (микро) среде данной конкретной школы. При этом, как правило, факторы, не относящиеся к ближайшей среде школы, *примерно одинаково* влияют на разные школы (то есть их влияние на школу не столь специфично, как влияние ближайшей среды).

Помимо этого классического деления социальной среды разумно также добавить как особый объект внимания *отраслевую среду* — ситуацию в системе школьного образования, которая, безусловно, сильнейшим образом влияет на каждую школу.

На вопрос: «Кто-кто в социальном окружении живёт?» можно ответить обобщённо и более конкретно.

Конкретно и функционально можно говорить о таких группах, как клиенты; заказчики; потребители, пользователи; поставщики ресурсов (в том числе — инвесторы, спонсоры, меценаты); создатели мнения; партнёры; конкуренты.



## ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

**?** Может ли администрация по своей инициативе  
● **уменьшить нагрузку преподавателя по сравнению с предыдущим учебным годом, хотя часы есть?**

*Кокوشникова*

В данной ситуации распределение учебной нагрузки на следующий учебный год проводит руководитель. Это его полномочия. Согласование нагрузки проводится с работником за два месяца до начала её выполнения.

**?** Скажите, пожалуйста, может ли директор школы  
● **заниматься индивидуальным предпринимательством?**

*Олеся Алексеевна*

Такие ограничения для директора школы может установить орган власти, осуществляющий управление в сфере образования, который назначил данного директора школы. Ограничения об осуществлении директором школы индивидуальной предпринимательской деятельности могут быть установлены трудовым договором руководителя, а также уставом школы.

**?** Работаю в ОУ Иркутской области учителем русского языка и литературы, стаж работы – 35 лет, квалификационная категория – высшая. В этом году предстоит аттестация, помимо предметных курсов повышения квалификации (русский язык) с нас требуют в обязательном порядке прохождения курсов по информационным технологиям. Является ли это требование обоснованным?

*Алла Кирилловна*

Подобные требования устанавливаются теми аттестационными комиссиями, в которые педагоги подают заявление о прохождении аттестации. Знание информационных технологий и пользование ПК, а также применение их в педагогической практике являются велением времени. Хотите работать по специальности, и дальше осваивайте новые технологии.

**?** Собираюсь с 1 сентября принять предложение  
● **директора школы стать заместителем директора по УВР. Но при этом директор планирует уменьшить мне нагрузку до 7 часов в неделю. Переживаю, не отразится ли это на моём педагогическом стаже.**

*Елена Анатольевна*

Если Вы будете работать на полную ставку завуча, то Вам вообще можно не вести часы учебной нагрузки. Работа заместителем руководителя образовательного учреждения засчитывается в период работы, необходимый для досрочного назначения трудовой пенсии по старости.

Все эти важные для любой организации (школа, конечно, не исключение) группы кем-то представлены.

Обобщённо разные группы, представленные в социальном окружении школы, принято называть акторами (действующими силами) внешней среды, заинтересованными сторонами, связанными группами, вовлечёнными группами, целевыми группами, а также внешними стейкхолдерами (stakeholders).

Поскольку этот термин очень часто встречается в литературе по стратегическому менеджменту, напомним, что под стейкхолдерами (в буквальном переводе с английского «держатели паев или ставок») понимаются любые люди, группы или организации, которые могут требовать от организаций внимания, ресурсов или результатов или влияющие на эти результаты.

Заинтересованные группы школы, а также их потребности и возможности могут и должны изучаться на постоянной основе.

И наконец, на вопрос: «Что прежде всего надо знать о внешней среде?» можно ответить так:

- Чего она (среда) хочет от школы — потребности, спрос, заказ?
- Каковы её свойства и свойства её влияния на нашу школу?
- Какие дополнительные благоприятные возможности создаёт её влияние?
- Какие ограничения создаёт её влияние?
- Какие угрозы, опасности, риски создаёт её влияние?

Именно поэтому очень важной функцией стратегического анализа становится анализ состояния и прогноз изменений социального заказа, адресуемого школе.

### Анализ и прогноз социального заказа школе

При всём многообразии связей школы с внешней средой особенно важно понимать

характер тех образовательных и культурных потребностей, которые есть или могут появиться и проявиться со стороны всех групп заказчиков на образовательные услуги.

*Какие вопросы важно поставить перед собой в ходе работы по изучению социального заказа?*

*Кто (что) является источником и носителем социального заказа для нашей образовательной системы?* Ответ на этот вопрос можно получить, выбирая из общего списка возможных заказчиков тех, кто особенно значим для данной системы, но так, чтобы искусственно не суживать этот список. Например, некоторые школы не рассматривают в качестве заказчика высшие учебные заведения и, безусловно, допускают при этом ошибку.

*Какие основные группы заказчиков с разными образовательными интересами можно выделить при изучении?* Ответ на этот вопрос предполагает, что мы не просто назовём, скажем, такую группу заказчиков, как родители учащихся, но и попытаемся выделить несколько разных групп родителей — и таких, которые вообще не интересуются пока обучением и воспитанием своих детей в школе, и таких, для которых требования к школе сводятся к тому, чтобы она была для детей своеобразной «камерой хранения» на то время, когда родители находятся на работе, и таких, кто очень стремится к высокому образовательному уровню для своих детей.

*Каким в целом был социальный заказ в прежние годы, как школе удавалось с ним справляться и к каким последствиям для школы это приводило?* Ответ на этот вопрос наводит аналитика на мысль о связи между качеством выполнения социального заказа и отношением общества к школе, её репутацией.

*Как изменился социальный заказчик и его заказ к школе за последние годы? Удаётся ли школе справиться с ним, и с какими социальными последствиями?* В ответе на этот вопрос на первый план выходит динамика изменений как заказчика, так и его отношения к школе и самого заказа на образование. Так, в последние годы многие руководители и городских, и сельских школ сетуют на то, что



## ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

**?** Ответьте, пожалуйста, на два вопроса.  
**1.** Работаю заместителем по ВМР. В прошлом работала воспитателем по высшей квал. категории. Истекает срок этой категории (в 2011 г.). Могу ли я защититься по воспитательской категории, работая заместителем по ВМР (иногда замещаю отсутствующих воспитателей)?  
**2.** Воспитатель, которая была аттестована на высшую категорию воспитателя (срок истёк 1 апреля 2009 г), с января 2008 года до 1 сентября 2010 года находилась в декретном отпуске и по уходу за ребёнком. Документы подать не успела, так как находится в отпуске. По какой категории ей будет производиться оплата с 1 сентября 2010 г.? Д.А.

**1)** Аттестация работников образовательных учреждений проводится отдельно по должностям заместителя руководителя и воспитатель. Взаимоучёт по таким должностям не проводится. Аттестация педагогических и руководящих работников в 2011 году будет проводиться по новым правилам (см. Приказ Минобрнауки РФ от 24.03.2010 № 209 «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений»).

**2)** Воспитателю, который приступит к работе после выхода из отпуска по уходу за ребёнком, будет разрешено пройти аттестацию на подтверждение занимаемой должности только через два года после выхода из отпуска. При этом таких ограничений не установлено в отношении аттестации на квалификационную категорию. Однако требования с 2011 года к работникам, аттестующимся по данной категории, значительно повысятся. Первая квалификационная категория может быть установлена педагогическим работникам, которые:

- владеют современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности;
- вносят личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования методов обучения и воспитания;
- имеют стабильные результаты освоения обучающимися, воспитанниками образовательных программ и показатели динамики их достижений выше средних в субъекте Российской Федерации.

у многих родителей из-за социально-экономических трудностей пропал интерес к обучению детей в школе, что разорваны многие прежние связи с предприятиями и т.п., что многие заказчики (прежде всего — высшие учебные заведения) предъявляют к школе непосильные требования, а некоторые руководители вообще заявляют, что никакого социального заказа у школы нет.

Положение, действительно, очень непростое, но утверждать, что у школы нет социального заказа — это значит, во-первых, расписываться в своём бессилии понять ситуацию в обществе и услышать его реальный заказ, который никогда не исчезал и в принципе никуда исчезнуть не может, даже если и не формулируется чётко и однозначно; во-вторых — обнаружить своё неумение или нежелание вести диалог с заказчиком, сознательно развивать образовательные потребности населения силами самой школы (что также всегда было, есть и должно быть) стать школой, открытой для общества, помогающей ему в развитии и рассчитывающей на ответную помощь и поддержку. Если школу тревожит снижение «планки» образовательных запросов и потребностей населения, то она должна выработать свой план действий для противостояния этому и разъяснения своей образовательной программы и её полезности для детей.

*Какие изменения в составе заказчиков школы и в их заказе можно ожидать в ближайшие годы? Какой социальный заказ будет предъявлен школе и как достойно с ним справиться?* Ответ на этот вопрос означает переход руководителя школы от анализа прошлого и настоящего к прогнозированию вероятного будущего. Он, пожалуй, самым важным из всех, так как именно завтрашний социальный заказ — главная основа и стимул развития школы, а его выполнение — главным критерий для её оценки. Очень важно, чтобы образ хорошей школы в сознании директора был реалистичным и согласовывался бы

с таким же образом у членов его коллектива и всех заказчиков его школы.

### **Что особенно важно понять при оценке будущего социального заказа?**

Прежде всего, важно понять, как могут измениться образовательные потребности, ожидания и требования каждой группы заказчиков и всех заказчиков вместе в сфере результатов образования школьников (уровня обученности, воспитанности, развитости, здоровья) и его социальных последствий (трудоустройство, поступление выпускников школ в вузы и т.п.);

содержания школьного образования и номенклатуры образовательных услуг, предоставляемых школой и отражаемой в учебном плане школы;

основных направлений образования — его вариативности, интеграции, гуманизации, практической и профессиональной направленности, дифференциации и индивидуализации и т.п.;

технологии и организации образовательного процесса, организации различных учебных потоков и создания разных видов классов в школе, в характере взаимодействия и общения учителей и учащихся;

характера образовательной среды, её комфортности, разнообразия, эмоционального благополучия детей, состояния их физического и психического здоровья?

Эти вопросы и ответы на них могут быть сгруппированы в виде матрицы, в которой в качестве строк будут названы все группы заказчиков вашей школы, в качестве столбцов — основные группы самих потребностей и заказов. Тогда при добросовестном и полном (а также опирающемся на результаты опросов и бесед с заказчиками) заполнении клеточек матрицы вы получите картину прогноза вероятного,

ожидаемого социального заказа. Такой заказ мы предлагаем называть *исходным* социальным заказом. Чтобы лучше понять его характер, необходимо выявить его наиболее существенные отличия от заказа, имеющегося сегодня.

Параллельно можно провести опрос относительно ожидаемого внутри самой системы социального заказа и сопоставить результаты двух опросов. Такое сопоставление обязательно заставит задуматься над многими вопросами.

Сначала важно соотнести полученный внешний заказ с внутренними устремлениями и ценностными ориентациями директора школы и руководимого им коллектива, который не сможет выполнить внешние заказы, если не верит в их необходимость и важность; реальными возможностями для выполнения исходного социального заказа.

**Матрица****Учёт содержания социального заказа, адресуемого школе**

Предмет заказа	Группы заказчиков				
	1	2	3	4	5
Заказ на результаты образования					
Заказ на номенклатуру образовательных услуг					
Заказ на характер образовательного процесса (взаимодействия)					
Заказ на характеристики образовательной среды					
Заказ на доступность образовательных услуг					

**Матрица****Представления педагогического коллектива школы о желаемых результатах и желаемом состоянии школы как основа диалога с заказчиками на образование**

Предмет заказа	Группы заказчиков				
	1	2	3	4	5
Желаемые результаты образования					
Желаемая номенклатура образовательных услуг					
Желаемый характер образовательного процесса (взаимодействия)					
Желаемые характеристики образовательной среды					
Доступность образовательных услуг					

**Что делать с результатами исследования соцзаказа?**

Предположим, что работа по выявлению исходного социального заказа успешно проделана. Что делать дальше? Приступить к его выполнению? «Рапортовать» о своей готовности сделать всё, что просят (а порой настойчиво требуют) заказчики? Мы предлагаем не торопиться с этим.

*Первое соотнесение* позволяет директору школы при обсуждении социального заказа с коллективом лишний раз обсудить и подтвердить значимые ценности своего коллектива, те педагогические принципы, которыми школа не должна поступаться даже в трудной ситуации, если хочет сохраниться как коллектив. Если заказчик в силу своей недостаточной образованности или повышенной

прагматической ориентации хотел бы существенно сузить общее образование детей, снизить его уровень или свести задачи школы только к поступлению выпускников в вуз или обучению некоторым профессиональным навыкам, коллектив школы, опираясь на положения Национальной доктрины образования, Закона РФ «Об образовании», требований государственных образовательных стандартов и т.п. должен чётко заявить о своём несогласии с таким узким пониманием миссии общеобразовательной школы. В то же время изучение базовых образовательных документов, а также анализ передовых тенденций развития образования в России и мире могут привести и к обогащению ценностных ориентаций самой школы (что сейчас

*Второе соотнесение призвано уберечь школу от следования заказам, не обеспеченным реальными ресурсами и возможностями, а следовательно, не выполнимым на достойном уровне.*

Прежде всего, для этого важно научиться просчитывать все ресурсные потребности, которые нужно удовлетворить для выполнения нового образовательного заказа, касается ли это по-новому обученных педагогов, новых программ, учебников, дополнительных классных комнат, материальной базы, правовых документов, научных идей или денежных средств. В решении этой задачи может помочь составление матрицы анализа ресурсов.

### Матрица

#### Анализ ресурсных возможностей для реализации школой социального заказа на образование и возможностей покрыть дефицит ресурсов

Виды ресурсов	Ресурсы, необходимые для удовлетворения социального заказа на образование	Ресурсы, имеющиеся в наличии	Недостающие ресурсы (каких ресурсов и для чего конкретно недостаёт)	Возможные источники покрытия дефицита
Инфраструктура школы, состояние здания, аудиторный фонд Контингент учащихся Кадры (педагогические и иные) Информационные ресурсы, сведения, данные Концептуальные ресурсы (идеи, концепции) Программно-методические ресурсы (стандарты, учебные планы, программы, технологии и т.п.) Материально-технические ресурсы, оборудование, средства обучения и воспитания Нормативно-правовые и документационные ресурсы Финансовые ресурсы Мотивационные ресурсы				

и происходит в тысячах школ, вынужденных постепенно и очень непросто переходить от чисто знаниевой ориентации образования к более широкому пониманию качества образования личности).

Школа как коллективный представитель профессионального образовательного сообщества и её директор должны уметь рассчитать и объяснить заказчику, какие средства необходимы для выполнения новой образовательной программы. При таком диалоге важно учитывать и разъяснять, что

одни заказы находятся в пределах обязательных и стандартных требований к общеобразовательной школе, а другие далеко выходят за рамки этих возможностей, их выполнение может стоить очень дорого, вести к нарушению санитарных норм и правил.

В некоторых случаях, как это всегда бывает при переговорах, школа может предлагать заказчикам свои варианты новых образовательных услуг, которые не полностью совпадают с требованиями заказчика, но больше соответствуют реальным возможностям школы, учителей, не ущемляя при этом интересов носителей заказа и их детей.

Тех руководителей школ, которые пока не пришли к выводу о начале открытого диалога со своими заказчиками, мы призываем ответить самим себе на простые вопросы:

- что лучше, честнее и профессиональнее: обзавестись выполнить заведомо нереальные требования или вступить в диалог с заказчиком, нацеленный в конечном счёте на согласование разумных и выполнимых требований к школе?
- что разумнее: пытаться решить все вопросы выполнения заказа в одиночку, силами одной школы (загоняя свой коллектив в условия непомерных нагрузок) или, опираясь на поддержку местной власти, работать с общественным мнением так, чтобы оно от позиций требовательного, но абсолютно безответственного потребителя начало бы переходить к позиции ответственного заказчика, готового в законном порядке оказать помощь школе в выполнении своего заказа?

Читатели сами определяют свой ответ на этот вопрос и, конечно, хорошо понимают наш вариант ответа на него. Трудность этого варианта состоит в неизбежном переходе на позиции большей открытости школы и диалога со всеми заинтересованными сторонами.

Как бы труден и непривычен ни был такой диалог, ему в нынешних условиях нет разумной альтернативы.

Важно, наконец, осознать, что сегодня школа не может без диалога и взаимодействия с социумом:

- правильно поставить цели образовательного процесса (так как школьные работники в силу своей огромной занятости просто не могут знать всю ситуацию в обществе, тенденции его

развития и вытекающие из них требования;

- выполнить поставленные цели, так как она не располагает необходимыми для этого ресурсами, которые могут быть взяты прежде всего в социуме.

Такое понимание ситуации как раз и требует внимательнейшего изучения социального заказа, его соотнесения с ценностями и ресурсными возможностями школьного сообщества и перехода на этой основе к формулированию уже не *исходного* (и чаще всего во многом нереалистичного), а *итогового, принятого к исполнению* и согласованного с учредителями школы и заказчиками варианта социального заказа.

*Такой заказ становится главным источником формирования важного стратегического документа — образовательной программы школы.*

Когда основные контуры и параметры образовательной программы школы более или менее прояснились, важно попытаться понять, как скажутся на судьбе планов и намерений школьного сообщества изменения, которые могут произойти в её социальном окружении.

### Анализ внешней среды школы

У руководителя школы и его стратегической команды нет очень больших возможностей повлиять на изменения и воздействия широкой внешней среды. Но у него всегда есть возможность анализировать и прогнозировать эти изменения и их предполагаемое влияние на образовательную систему и на школу с тем, чтобы заранее, хотя бы морально, психологически, но иногда и материально подготовиться к ним. Такой анализ позволяет определить дальнейшую судьбу школы, принципиальные направления её функционирования и развития, возможности, ограничения и риски. Рассмотрим



некоторые несложные, но очень широко известные в мировой практике стратегического планирования методы анализа внешней среды.

Для изучения широкой внешней среды можно использовать достаточно простую методику. Она предполагает выполнение всего нескольких шагов.

На первом шаге участники анализа (директор и группа ведущих педагогов-аналитиков, руководители и специалисты органов управления образованием) 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 широкой внешней среды.

В мировом опыте стратегического анализа обычно говорилось о четырёх таких блоках: социальном, технологическом, экономическом и политическом, поэтому один из известных вариантов этого метода имеет название STEEP-анализ или PEST-анализ от английского сокращения первых букв в словах, обозначающих перечисленные факторы. В последние годы к значимым факторам внешней среды, подлежащим анализу, добавились также вопросы правовой среды и законности, сфера экологии и, что должно напомнить сердца коллег законной гордостью, — сфера образования.

На втором шаге по каждому из выделенных крупных факторов внешней среды определяются и записываются те явления и события, которые:

- а) случатся с большой вероятностью в указанное время;
- б) особенно сильно влияют и
- в) могут особенно значимо повлиять в будущем на нашу школу и её стратегические планы.

На третьем шаге эти события и их влияния можно разделить на положительные для образовательной системы или отрицательные, создающие для неё новые ограничения и угрозы.

На четвёртом шаге рекомендуется задать ряд вопросов, сформулировать и затем зафиксировать письменно ответы на них:

- 1) какие полезные для школы последствия может дать этот фактор (этот вопрос будет касаться каждого из факторов, которые мы отнесли к положительно влияющим)?
- 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?

На пятом шаге задаются похожие, но несколько отличающиеся вопросы по факторам, которые могут оказать отрицательное влияние:

- 1) какие неприятности, угрозы, ограничения для школы несёт 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 как можно менее неожиданными?

Для некоторой формализации и упорядочения результатов анализа можно предложить простую форму:

**Формулирование выводов  
из анализа-прогнозирования  
факторов внешней среды  
и их влияния на школу**

Из проведённого анализа состояния и прогноза тенденций изменения основных факторов внешней социальной среды и их влияния на нашу школу можно сделать следующие выводы для стратегии развития школы:

1. Действие... факторов (столбец 1) создаёт для развития школы следующие *благоприятные возможности* (столбец 2).

Для использования этих возможностей предполагается... (столбец 3).

Влияющие факторы	Возможности	Использование в развитии школы
1	2	3

2. Действие... факторов (столбец 1) создаёт следующие *ограничения, препятствия, барьеры* для развития школы (столбец 2).

Для их преодоления предполагается... (столбец 3).

Влияющие факторы	Ограничения	Преодоление ограничений
1	2	3

3. Действие ... факторов (столбец 1) создаёт следующие *угрозы, опасности, риски* для развития школы (столбец 2).

Для их избежания, минимизации, нейтрализации или компенсации предполагается... (столбец 3).

Влияющие факторы	Угрозы, опасности, риски	Их избежание, минимизация, нейтрализация, компенсация
1	2	3

*Анализ участия школы в конкуренции.* Стратегическое управление во всех сферах нацелено на достижение стратегического успеха организации. Сказав «А», надо говорить и «Б», и тогда неудивительно, что для управления бизнесом, где успех измеряется превосходством в извлечении прибылей, главной сутью стратегического успеха оказывается достижение устойчивых конкурентных преимуществ перед соперниками и основные усилия специалистов по стратегическому управлению тратятся на разработку именно лучших конкурентных стратегий.

В сфере образования и школы конкуренция не имеет столь глобального, тотального и всепроникающего характера, как в бизнесе, но было бы глупо отрицать важнейшую роль конкуренции для развития не только производства, но и образования, для повышения его качества.

Сегодня конкуренция с участием школ уже не является чем-то экзотичным, она стала фактом жизни и требует правильной стратегической ориентации управленцев. При этом оказывается, что школа объективно может участвовать в конкуренции на разных «рынках» и с разными конкурентами. Попробуем лаконично и без претензий на окончательность нашего анализа изложить представления о возможных направлениях конкуренции с участием школ.

### Матрица

#### С кем, за что и с помощью чего могут конкурировать школы

№	С кем конкурирует школа	В каком качестве конкурирует школа	За что конкурирует школа	Что является орудием конкуренции
1	С другими школами в своей образовательной системе или помимо неё	Как школа, конкретная образовательная организация	За ресурсы. За признание. За гранты	Качество образования, качество условий, инновационная деятельность, яркая индивидуальность, активность в работе с учредителями
2	С учреждениями НПО – СПО	Как образовательное учреждение, производитель образовательных услуг и продуктов	За контингент	Качество образования, качество условий, продолжение привычного образа жизни школьников

№	С кем конкурирует школа	В каком качестве конкурирует школа	За что конкурирует школа	Что является орудием конкуренции
3	С другими институтами образования, воспитания, социализации подрастающего поколения (семьей, церковью и т.п.)	Как социальный институт образования, воспитания, социализации	За влияние. За привязанность. За признание	Привлекательные модели. Многообразие и качество опыта
4	С организациями социальной сферы в своей территории	Как одна из организаций социальной сферы	За ресурсы. За признание. За гранты	Убедительные проекты и программы развития, умение работать с органами власти (в том числе через родителей)
5	С научными структурами	Как субъект поисковой, исследовательской работы	За признание в науке, ресурсы на исследования и экспериментальные работы	Собственные исследования, оригинальные образовательные программы и технологии
6	С музеями и другими центрами культуры	Как организация, создающая музеи и культурные центры	За признание. За свободное время	Богатая материальная база, площади, выделенное время, наличие компетентных специалистов
И т.д.				

Ознакомившись с содержанием предложенной матрицы и дополнив его в соответствии с возможностями вашей школы, следует задать себе ряд полезных вопросов:

Какие из указанных конкурентных арен и площадок актуальны для нашей школы? На каких мы уже «играем»? На каких особенно успешно? На каких неуспешно? Какие предстоит освоить? Что нам это даст? Что для этого необходимо сделать?

#### Анализ участия школы в кооперации и социальном партнёрстве

Не меньше, чем в здоровой конкуренции, школы нуждаются в кооперации и интеграции своих усилий. Для анализа этой составляющей стратегического успеха школы предлагаем практикам внутришкольного управления путём «мозгового штурма» заполнить такую матрицу:

#### SWOT-анализ

Ещё один известный метод анализа среды (по преимуществу — ближней, оказывающей самое непосредственное влияние на региональную, муниципальную образовательную систему, школу) в рамках стратегического планирования называется SWOT-анализом (по-русски — ССВУ), где первое «С» означает *сильные стороны организации (системы)* по отношению к какому-то вопросу или задаче, второе «С» означает *её слабые стороны*, «В» — *те благоприятные для нашей системы или организации возможности*, которые создаёт внешняя среда и её ожидаемые изменения, а «У» — *угрозы, опасности, риски для системы и организации*, которые несёт с собой эта среда.

Для наглядного отражения хода и результатов анализа на доске или большом листе бумаги вычерчиваются оси координат

#### Матрица

##### Кооперация и социальное партнёрство школы

№	С кем кооперируется школа?	В каком качестве кооперируется школа?	По поводу чего кооперируется школа?	Каковы желаемые результаты кооперации?

и каждой из полученных четвертей (или каждому из квадрантов) соответствует одна из четырёх указанных выше позиций — внешние возможности и угрозы и сильные и слабые стороны самой организации (системы).

При работе с этим методом целесообразно соблюдать последовательность действий: сначала выявлять возможности и угрозы со стороны внешней ближней среды по отношению к организации (системе), а затем сильные и слабые стороны самой организации (региональной, муниципальной системы) с учётом выявленных возможностей и угроз. Если проводится групповая работа, то в матрицу целесообразно заносить те результаты, с которыми согласно большинство в группе.

Содержание и масштаб анализа в данном случае зависят от масштаба задачи, по отношению к которой он проводится. Предположим, что эта задача достаточно крупная и абстрактная — *общая оценка возможностей системных изменений в нашей школе.*

В одной из школ были получены следующие первичные результаты SWOT-анализа для такой задачи.

<b>Возможности</b>	<b>Сильные стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● есть возможность получить квалифицированную научно-методическую помощь, благодаря близости к областному центру;</li> <li>● есть научная литература, в которой даны рекомендации по развитию школы;</li> <li>● идею необходимости изменений в школе поддерживает большинство семей учащихся;</li> <li>● в результатах изменений в школе заинтересованы местные предприятия, которые поэтому готовы оказать школе необходимую помощь</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● неудовлетворённость коллектива состоянием дел в школе и высокий уровень мотивации его изменения;</li> <li>● сплочённость и работоспособность коллектива;</li> <li>● наличие группы творчески работающих учителей;</li> <li>● высокий авторитет директора школы в коллективе</li> </ul>
<b>Угрозы</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● мотивация инновационной деятельности может быть существенно снижена при задержках с выплатами заработной платы;</li> <li>● разница в оплате и условиях труда может привести к оттоку части наиболее квалифицированных учителей в школы областного центра;</li> <li>● формальные требования районного комитета образования, форсирующего внедрение некоторых модных нововведений без учёта потребностей и реальных возможностей конкретной школы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● отсутствие необходимого опыта инновационной деятельности;</li> <li>● несогласованность образов желаемого будущего школы у разных педагогов;</li> <li>● преобладание в коллективе традиционных и устаревших подходов к образовательному процессу</li> </ul>

После того, как получены первые итоги анализа, с ними можно провести дальнейшую работу, стремясь определить, какие сильные стороны школы могут быть усилены ещё больше, и что для этого необходимо сделать. Какие слабости можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсиро-

вать, 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?

Используя методы, о которых мы рассказали, руководители школ могут чётко оценить возможности и угрозы по конкретным главным группам внешних партнёров школы, её заинтересованным сторонам, уточнить позиции школы по отношению к каждой из таких групп, «внешнюю политику» руководителей.

Рассматривать сильные и слабые стороны школы разумно не только в «абсолютном», но и в «относительном» измерении, сравнивая, где возможно, свою школу с другими школами такого же вида, а свои достижения и трудности — с достижениями и трудностями других систем. В этом могут помочь информаци-

онные и аналитические материалы, которые подготавливают в последнее время многие региональные, муниципальные управления образования и их методические службы, а также анализ достижений образовательных систем и учреждений. **НО**