

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/08PVN215.pdf>

DOI: 10.15862/08PVN215 (<http://dx.doi.org/10.15862/08PVN215>)

УДК 338.2

Патрахина Татьяна Николаевна

ФГБОУ ВПО «Нижевартовский государственный университет»

Россия, Нижневартовск¹

Доцент кафедры коммерции и менеджмента

Кандидат философских наук

E-mail: patraxina75@mail.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=628770

SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации

¹ Россия, г. Нижневартовск, 628605, ул. Ленина, д. 56

Аннотация. SWOT-анализ является одним из самых распространенных инструментов стратегического планирования. Он позволяет провести аналитическую работу с целью определения сильных и слабых сторон образовательной организации, а также возможностей и угроз внешней среды. Однако при всем многообразии научных изысканий на тему содержания и методики проведения SWOT-анализа, данный метод недостаточно адаптирован к условиям и специфике образовательных организаций дошкольного, общего и дополнительного образования. Современные публикации в основном посвящены анализу состояния организаций высшего профессионального образования. В данном исследовании автором предпринята попытка обобщить сведения по перечню факторов внешней и внутренней среды общеобразовательной организации, предложены методические рекомендации по процедуре проведения и заполнения матрицы SWOT-анализа. Разработанные автором рекомендации составлены на основе анализа научных трудов отечественных и зарубежных исследователей, а также практического опыта автора в сфере подготовки программ развития общеобразовательных организаций на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Результаты исследования расширяют представление о методике проведения SWOT-анализа деятельности организации общего образования, представляют интерес для административного состава и творческих групп, занимающихся подготовкой программы развития общеобразовательной организации на долгосрочный период, а также контролирующих органов, осуществляющих экспертизу программ развития.

Ключевые слова: стратегическое планирование; SWOT-анализ; общеобразовательная организация; стратегия развития общеобразовательной организации; факторы внешней и внутренней среды общеобразовательной организации; программа развития общеобразовательной организации.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Патрахина Т.Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/08PVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/08PVN215

Модернизация и реформирование российской системы образования сопровождаются кардинальными изменениями не только в содержании образовательных программ и методике преподавания, но и в системе управления образовательными организациями. Турбулентность внешней среды, развивающаяся конкуренция, повышение запросов потребителей образовательных услуг требует новых подходов к планированию деятельности современной организации. Сегодня все большую актуальность приобретает наличие у руководителя навыков грамотного стратегического планирования, умения правильно определить индивидуальную траекторию развития образовательной организации [5, с. 45]. Помимо этого, актуальность стратегического управления в сфере образования обусловлена и изменениями в сфере нормативно-правового законодательства. Так, в соответствии со статьей 28 нового закона «Об образовании» среди прочих компетенций в сфере деятельности образовательной организации выделена компетенция «7) разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации...» [10].

Стратегическое управление образовательной организацией в условиях рыночной экономики находится в стадии становления, значительными шагами на пути внедрения нового вида управления стали Приоритетный национальный проект «Образование» (2005 г.), Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» (2010 г.), Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 гг. (2013 г.). Именно эти правительственные инициативы потребовали от образовательной организации погружения в методологию модернизации, способности формулировать долгосрочные цели своего инновационного развития, целостного видения индивидуальной траектории развития.

В контексте общего представления о стратегическом управлении в науке имеется достаточный опыт исследований, как в зарубежной, так и в российской практике. Об этом свидетельствуют работы Чандлера А., Зельцника Ф., Ансоффа И., Друкера П., Мескона М.Х., Виханского О.С., Маленкова Ю.А., Веснина В.Р., Фатхутдинова Р.А. и др. Отраслевая специфика планирования стратегии образовательной организацией нашла отражение в научных трудах Глебовой Г.Ф., Поташника М.М., Прикота О.Г., Виноградова В.Н., Светенко Т.В., Галковской И.В., Яковлевой Е.Н., Беспалько В.П., Беляева А.В., Моисеева А.М. и др.

Большинство ученых в своих исследованиях придерживаются позиции, что одним из начальных этапов стратегического планирования является этап сканирования внешней и внутренней среды образовательной организации (стратегический анализ). Сканирование среды – это анализ факторов внешней и внутренней среды, оценка полученных данных. Этот этап играет важную роль в стратегическом планировании, так как полученные результаты являются базой проблемно-ориентированного анализа деятельности образовательной организации и служат основой постановки стратегических целей [4, с. 107].

Одним из инструментов сканирования среды является достаточно известный метод – SWOT-анализ (от англ. «swot analysis»). Отметим, что первые руководства по его применению датированы еще IV в. до н.э. и обусловлены развитием искусства военных стратегий в Древней Греции и Китае. Аббревиатура SWOT в современной интерпретации была предложена К. Эндрюсом на гарвардской конференции по вопросам бизнес-политики в 1963 году, она представляет собой первые буквы английских слов: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы). SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь организации в ее деятельности и развитии [1, с. 118]. Данный анализ относят к группе ситуационных и предпринимают для того, чтобы перед организацией появилась отчетливая картина, состоящая из лучшей возможной информации и данных, а также сложилось понимание внешних сил, тенденций и препятствий, в условиях которых организация намеревается занять конкурентоспособное место [11, с. 127].

Немаловажно, что в настоящее время данный метод достаточно активно используется при формировании стратегий развития образовательных организаций, однако практика показывает, что в большинстве SWOT-анализов имеются типичные ошибки, которые свидетельствуют о слабом понимании сути данного инструмента и нарушении правил методики его проведения. Отметим также сравнительно небольшое количество публикаций, отражающих специфику содержания и технологии проведения SWOT-анализа деятельности образовательной организации, среди них работы: Прикота О.Г., Виноградова В.Н., Беловой Е.Н., Лаврушовой Ю.Е., Симаевой И.Н., Карпушко Е.Н., Андреевко А.С., Никонова Р.В. и др.

В большей части исследований объектом выступают организации высшего профессионального образования, особенности SWOT-анализа организаций общего, дошкольного, дополнительного образования представлены недостаточно. В настоящее время не сформирована универсальная комплексная методика проведения SWOT-анализа деятельности образовательных организаций различного типа и вида. В данной работе предпринята попытка систематизировать имеющуюся научную информацию и практический опыт автора по стратегическому планированию, приобретенный в рамках подготовки программ развития общеобразовательных организаций, а также предложен подход к проведению SWOT-анализа их деятельности.

Современные российские исследователи выделяют три базовых барьера для грамотного и эффективного использования метода SWOT-анализа:

- 1) методический (связан с технологией проведения SWOT-анализа, систематизацией и обобщением результатов анализа);
- 2) информационный (обусловлен трудностями информационного обеспечения анализа);
- 3) управленческий (определяется возможностями и ограничениями использования результатов SWOT-анализа в стратегическом процессе) [1, с. 121].

Рассмотрим методику проведения SWOT-анализа на примере общеобразовательной школы².

Для того чтобы SWOT стал эффективным методом анализа состояния факторов внешней и внутренней среды, в первую очередь должно быть четкое понимание содержания данных факторов. Многие SWOT-анализы содержат типичную ошибку, когда исполнители не разграничивают факторы внешней и внутренней среды и при заполнении матрицы SWOT размещают информацию неверно. Во многом, это обусловлено тем, что сегодня нет общепринятой классификации отраслевых (специфических) факторов внешней и внутренней среды для образовательной организации разного уровня (вуза, школы, детского сада и т.д.), авторские подходы носят рекомендательный характер, в то время как в классической интерпретации SWOT-анализа бизнес-организаций эта классификация имеет устоявшийся характер.

Итак, в данном исследовании под факторами внутренней среды образовательной организации (школы) будем понимать часть общей среды, которая находится в пределах организации и оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на ее функционирование [8, с. 89]. Успешность стратегии во многом зависит от наличия у

² В статье использованы материалы «Программы развития МБОУ СОШ № 29 на 2014 - 2020 годы г. Нижневартовска Ханты-Мансийского автономного округа – Югры Тюменской области. Автором статьи осуществлялось научно-методическое сопровождение разработки указанной Программы развития.

образовательной организации возможностей, которые позволят эту стратегию реализовать. Анализ внутренней среды образовательной организации направлен на выявление этих возможностей, определение потенциала, который организация будет использовать в ходе достижения поставленных целей.

По мнению Фаррахова А.Г., любая организация состоит из ряда подсистем (внутренних переменных), состав которых может меняться в зависимости от ситуации, создаваемой менеджментом данной организации [9, с. 56].

Классики менеджмента: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури из всех переменных выделили наиболее статичные факторы внутренней среды: цели, структуру, задачи, технологию и людей [3, с. 89].

В свою очередь, современные российские исследователи стратегического менеджмента Дудин М.Н., Лясников Н.В., Широковских С.А. предлагают альтернативный подход к определению факторов внутренней среды организации, данный подход допустимо использовать при проведении SWOT-анализа образовательной организации, так как структурно и содержательно он вполне может быть адаптирован к сфере образования.

Внутренняя среда состоит из ряда компонентов:

1. Ресурсы организации (сотрудники, информация, знания и технологии, финансы, помещения, оборудование, доброе имя, ценности, организационная культура и т.д.);
2. Процессы (стиль руководства, методы поддержания связи с потребителями, внутренние коммуникации, методы принятия решений и достижения целей);
3. Практическая работа организации (показатели, результаты, история деятельности, достижения, влияние организации на потребителей и сообщество) [1, с. 117-118].

Одним из наиболее адаптированных к условиям образовательной организации является набор факторов внутренней среды, предложенный современным российским ученым, экспертом по вопросам развития региональных образовательных систем Прикотом О.Г., он выделяет следующие факторы:

- образовательные программы, реализуемые в организации;
- результативность работы образовательной организации;
- инновационный потенциал;
- кадровое обеспечение и контингент учащихся;
- финансово-хозяйственная и внебюджетная деятельность;
- материально-техническая база учреждения и условия образовательного процесса;
- сетевое взаимодействие с организациями системы образования, службами и социальными партнерами;
- рейтинговое положение образовательной организации в городской (районной, региональной) системах образования;
- участие образовательной организации в профессиональных конкурсах, международных, федеральных и региональных программах;

- сформированность информационного пространства образовательной организации [7].

В качестве дополнения к перечню Прикота О.Г. можно рекомендовать включить в SWOT-анализ общеобразовательной организации такие факторы, как *цели* и *организационную культуру*. Фактор «цели» должен занимать первое место, так как любая образовательная организация создается и осуществляет деятельность для достижения определенной цели. Как правило, цели общеобразовательной организации должны быть ориентированы на стратегические цели развития системы образования страны, региона, муниципалитета.

Фактор «*организационная культура*» играет важную роль в работе любой образовательной организации, при этом его достаточно сложно анализировать, так как содержание понятия весьма ёмкое и многогранное. Организационная культура – это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации [9, с. 206]. Она отражает отношение образовательной организации к личности, законности, финансам, качеству образовательной услуги, открытости и достоверности деловой информации; воплощается в системе правил, символов, ритуалов, традиций. Организационная культура, согласованная с основной целью, это важный фактор организационной эффективности и мощный стратегический инструмент, активизирующий инициативу и продуктивное взаимодействие работников.

После определения перечня факторов внутренней среды, осуществляется сканирование, т.е. фиксирование сильных и слабых сторон. На данном этапе важно понимание, что к сильным сторонам относят фактические конкурентные преимущества (отличающие компетенции) образовательной организации, дающие ей дополнительные возможности: большой опыт, передовые педагогические технологии, высококвалифицированный педагогический состав, современная материально-техническая база, положительный имидж и репутация и т.д. Слабые стороны – это ресурсы (компетенции), которые отсутствуют в должной мере, по сравнению с другими организациями, либо препятствуют достижению поставленных целей. Сильные и слабые стороны – это факторы внутренней среды, они подконтрольны образовательной организации.

Практика показывает, что в большинстве SWOT-анализов представлена качественная характеристика сильных и слабых сторон, а не количественная оценка, что значительно снижает эффективность данного инструмента. Основой оценки сильных и слабых сторон должны стать статистические данные, документы, данные анкетирования и опросов и т.д. Формулировка сильных и слабых сторон должна быть конкретна и измерима, исключаются оценочные, двусмысленные и субъективные формулировки. Например, *70% учителей удовлетворены стилем руководства; укомплектованность классов мультимедийным оборудованием составляет 80%*. В случае, когда критерии объективности, измеримости и объективности не учитываются при формулировках, сильные стороны могут быть слишком оптимистичными, а слабые стороны недооцененными.

Пример заполнения матрицы анализа внутренней среды общеобразовательной школы по фактору «Материально-техническая база образовательной организации и условия образовательного процесса» представлен в таблице 1.

Таблица 1

Фрагмент матрицы анализа факторов внутренней среды МБОУ СОШ № 29 г. Нижневартовска Ханты-Мансийского автономного округа³

Факторы развития образовательного учреждения	Сильная сторона фактора	Слабая сторона фактора
Материально-техническая база образовательной организации и условия образовательного процесса	✓ 100% кабинетов школы оснащены компьютерным оборудованием с доступом к высокоскоростной сети Интернет. ✓ Средняя наполняемость классов составила 25,9 человек. ✓ Доля обучающихся, посетивших кабинет БОС – 61 %. ✓ Доля, охваченных каникулярным отдыхом – 32 % и т.д.	✓ 25% компьютерного оборудования требует обновления. ✓ Доля обучающихся, охваченных горячим питанием составляет лишь 15,2%. ✓ Отсутствие второго спортивного зала для проведения уроков физической культуры. ✓ Недостаточное оснащение учебным и учебно-лабораторным оборудованием, необходимым для реализации ФГОС основного общего образования, организации проектной деятельности, моделирования и технического творчества обучающихся и т.д.

Внешняя среда организации включает институты и факторы, которые находятся вне организации и потенциально влияют на результаты ее деятельности [2, с. 57.].

Внешняя среда является источником ресурсов для организации, которая находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая ее выживание и развитие. Она формирует социальный заказ на образовательную деятельность, участвует в создании организации (наделяет статусом, правами, обязанностями, оценивает деятельность); определяет круг партнеров и потребителей образовательной услуги [6, с. 141.].

Внешняя среда представлена факторами прямого и косвенного воздействия. Обращает внимание тот факт, что в SWOT-анализе, необходимо рассматривать факторы прямого воздействия, т.е. проводить анализ значимого окружения (в список включаются только те факторы (целевые группы), которые существенно влияют на деятельность организации в рамках конкретной образовательной сферы). Для анализа факторов косвенного воздействия внешней среды (макросреды): политических, экономических, социальных, технологических рекомендуется использовать PEST-анализ.

Анализ факторов внешней среды – это процесс изучения и мониторинга с целью выявления настоящих и будущих позитивных (возможности), негативных (угрозы) тенденций, которые могут повлиять на способности организации к достижению поставленных целей [11, с. 127].

К факторам прямого воздействия относят традиционно: поставщиков, потребителей, конкурентов, законы и государственные органы, профсоюзы, СМИ.

В свою очередь Прикот О.Г. выделил следующие факторы:

- направления образовательной политики на федеральном, региональном и городском уровнях;
- социально-экономические требования к качеству образования и демографические тенденции;
- социально-культурологическая особенность города и региона;

³ Составлено автором

- специфика и уровень образовательных запросов учащихся и родителей;
- государственные тенденции развития образования [7].

Отметим, что возможности – это любая предпочтительная ситуация в настоящем или будущем, которая возникает в условиях окружающей среды образовательной организации и позволяет ей укрепить свою конкурентоспособную позицию. Угрозы представляют собой любую нежелательную ситуацию, тенденцию или изменения (барьер, ограничения) в условиях окружающей среды, которые имеют разрушительный или неблагоприятный характер для образовательной организации. Примечательно, что внешняя среда образовательной организации, как правило, не подконтрольна, цель организации – максимально выгодно подстроиться под внешнюю среду.

Пример заполнения матрицы анализа факторов внешней среды общеобразовательной школы по фактору «Государственные тенденции развития образования» представлен в таблице 2.

Таблица 2

Фрагмент матрицы анализа факторов внешней среды МБОУ СОШ № 29 г. Нижневартовска Ханты-Мансийского автономного округа⁴

Внешние факторы, оказывающие влияние на развитие образовательной организации	Благоприятные возможности для развития учреждения	Угрозы для развития учреждения
V. Государственные тенденции развития образования	✓ Стабильность финансирования основной деятельности образовательной организации. ✓ Самостоятельность образовательной организации и т.д.	✓ Увеличение объема документооборота в образовательной организации. ✓ Увеличение объема и разнонаправленности отчетности педагогических работников и администрации. ✓ Несвоевременность нормативно-правовых актов, минимальные сроки для их исполнения и т.д.

SWOT-анализ концептуально прост, это одна из наиболее популярных моделей определения способности образовательной организации функционировать в условиях окружающей среды, а также основа для грамотной формулировки стратегии развития. Он представляет собой обобщенную основу для понимания внешней среды и управления внутренней средой образовательной организации. Данный метод позволяет выделить основные проблемы в ходе тщательного анализа четырех отдельных элементов SWOT, а также проранжировать их по степени значимости. Ценность данного анализа заключается в том, что он является методом оценки большого объема информации, не требует финансовых и технических средств, а также представляет собой удобную форму восприятия и систематизации аналитической информации.

⁴ Составлено автором

ЛИТЕРАТУРА

1. Дудин М.И., Лясников Н.В., Широковских С.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2014. 256 с.
2. Королев В.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2004. 432 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1995. 704 с.
4. Патрахина Т.Н. Стратегический менеджмент образовательного учреждения: особенности, структура, практика // Вопросы. Гипотезы. Ответы: Наука XXI века: Монография. Книга 3. Краснодар, 2012. С. 102-129.
5. Патрахина Т.Н. Нет миссии – нет смысла // Директор школы. 2013. №1. С. 45-49.
6. Патрахина Т.Н. Стратегия образовательного учреждения: сканирование среды, формулировка миссии // Дискуссия. 2012. № 9(27). С. 140-143.
7. Программа развития Государственного общеобразовательного учреждения средняя общеобразовательная школа № 577 с углубленным изучением английского языка Красногвардейского района Санкт-Петербурга на 2011-2015 годы «Каждый ребенок талантлив – школа для каждого». Официальный сайт школы № 577. Режим доступа:
http://www.577school.ru/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=233:-2011-2015 (дата обращения: 12.01.2015).
8. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2012. 382 с.
9. Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2014. 272 с.
10. Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. Статья 28.
11. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. 541 с.

Рецензент: Новоселова Тамара Николаевна, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления, первый проректор НОУ ВПО «Западно-Сибирский институт финансов и права», г. Нижневартовск, Россия.

Tatyana Nickolaevna Patrakhina
Nizhnevartovsk State University
Russia, Nizhnevartovsk
E-mail: patraxina75@mail.ru

SWOT-analysis as a tool for strategic planning of an educational organization

Abstract. SWOT-analysis is one of the most common strategic planning tools allowing researchers to analyze and determine the strengths and weaknesses of an educational organization, as well as existing opportunities and threats of the external environment. However, despite a variety of scientific research devoted to the content and methodology of the SWOT-analysis, this method is insufficiently adapted to the conditions and specifics of institutions of preschool, general and further education. Modern publications are mainly devoted to the analysis of higher education institutions. This study attempts to summarize the information on the external and internal environmental factors affecting educational organizations and proposes guidelines on filling SWOT-analysis matrix. The recommendations developed by the author are based on an analysis of domestic and foreign research works, as well as author's practical experience in compiling developmental programs for educational institutions of Khanty-Mansiysk Autonomous Area - Yugra. The results of this study extend the data on conducting SWOT-analysis of general education institutions and present certain interest to the administrative staff and creative teams involved in compiling developmental programs for general education institutions on a long-term basis, as well as to regulatory authorities examining such developmental programs.

Keywords: strategic planning; SWOT-analysis; educational organization; development strategy of an educational organization; external and internal environmental factors affecting an educational organization; developmental program for general education institutions.

REFERENCES

1. Dudin M.I., Lyasnikov N.V., Shirokovskikh S.A. Strategicheskiy menedzhment: ucheb. posob. 2-e izd., ster. M.: KNORUS, 2014. 256 s.
2. Korolev V.I. Menedzhment. M.: Ekonomist", 2004. 432 s.
3. Meskon M.Kh., Al'bert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta: per. s angl. M.: Delo LTD, 1995. 704 s.
4. Patrakhina T.N. Strategicheskiy menedzhment obrazovatel'nogo uchrezhdeniya: osobennosti, struktura, praktika // Voprosy. Gipotezy. Otveti: Nauka XXI veka: Monografiya. Kniga 3. Krasnodar, 2012. S. 102-129.
5. Patrakhina T.N. Net missii – net smysla // Direktor shkoly. 2013. №1. S. 45-49.
6. Patrakhina T.N. Strategiya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya: skanirovanie sredy, formulirovka missii // Diskussiya. 2012. № 9(27). S. 140-143.
7. Programma razvitiya Gosudarstvennogo obshcheobrazovatel'nogo uchrezhdeniya srednyaya obshcheobrazovatel'naya shkola № 577 s uglublennym izucheniem angliyskogo yazyka Krasnogvardeyskogo rayona Sankt-Peterburga na 2011-2015 gody «Kazhdyy rebenok talantliv – shkola dlya kazhdogo». Ofitsial'nyy sayt shkoly № 577. Rezhim dostupa:
http://www.577school.ru/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=233:-2011-2015 (data obrashcheniya: 12.01.2015).
8. Savel'eva N.A. Strategicheskiy menedzhment: uchebnyk. Rostov n/D: Feniks, 2012 . 382 s.
9. Farrakhov A.G. Teoriya menedzhmenta: Istoriya upravlencheskoy mysli, teoriya organizatsii, organizatsionnoe povedenie: ucheb. posob. M.: INFRA-M, 2014. 272 s.
10. Federal'nyy Zakon «Ob obrazovanii v Rossiyskoy Federatsii» № 273-FZ ot 29.12.2012 g. Stat'ya 28.
11. Flyaysher K., Bensussan B. Strategicheskiy i konkurentnyy analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese. M.: BINOM. Laboratoriya znaniy, 2005. 541 s.