

Махия Т. А. Визначення сильних і слабих сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища / Т. А. Махия // Народна освіта. Науково-методичний електронний педагогічний журнал. — 2015. — № 3 (27). — Режим доступу до журн.: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/>

УДК 37.091:37.014.5

Махия Тетяна Анатоліївна, к. пед. н.,
доцент кафедри управління навчальними
закладами та педагогіки вищої школи
Інституту менеджменту та психології
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
НАПН України

Рецензент: Рябова З. В.

завідувач кафедри управління навчальними закладами та педагогіки вищої школи Інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, доктор педагогічних наук, професор

ВИЗНАЧЕННЯ СИЛЬНИХ І СЛАБИХ СТОРІН ДІЯЛЬНОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ У ПРОЦЕСІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Стаття присвячена визначенню сутності та типових помилок SW та SNW-підходу до аналізу сильних і слабих сторін освітніх організацій у процесі дослідження внутрішнього середовища. Визначено фактори внутрішнього середовища дошкільних, позашкільних та загальноосвітніх навчальних закладів України, що згруповані за основними напрямками їх діяльності. Наведено основні зовнішні можливості та загрози навчального закладу. Описано методику визначення стратегій розвитку навчального закладу на основі співставлення можливості та загрози із його сильними і слабкими сторонами.

Ключові слова: SWOT-аналіз, SW-підхід, SNW-підхід, внутрішнє середовище, сильна сторона, слабка сторона, нейтральна сторона, можливості, загрози, дошкільний навчальний заклад, позашкільний навчальний заклад, загальноосвітній навчальний заклад.

Постановка проблеми. Сучасні освітні, соціальні, політичні та економічні перетворення суттєво впливають на діяльність навчальних закладів України. Ефективним засобом у визначенні ресурсів та пріоритетів розвитку навчального закладу у довгостроковій перспективі стає стратегічне планування, що являє собою процес розробки місії, стратегічних цілей, оформлення як системи досить формалізованих планів, корекції та перегляду системи заходів щодо їх виконання на основі систематичного контролю за змінами, які відбуваються зовні та всередині організації [5].

Стратегічного планування посилює роль аналізу інформації як однієї із основних функцій управління та передбачає декілька послідовних та логічно взаємопов'язаних етапів. Відтак після визначення місії навчального закладу, цілей, вибору стратегії, аналізу зовнішнього середовища проводять детальне обстеження та аналіз внутрішнього середовища організації – сукупності компонентів, які складаються з керівників організації, персоналу, фізичного середовища для роботи, культури організації, що визначають місію, цілі, стратегії та перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації. Фактори внутрішнього середовища відображають сильні або слабкі сторони діяльності навчального закладу по відношенню до зовнішнього середовища.

Універсальним методом вивчення внутрішнього середовища організації для надання керівництву інформації, необхідної для вибору стратегії є SWOT-аналіз, сутність якого полягає в розділенні чинників і явищ, що впливають на функціонування й розвиток навчального закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози). Найпривабливішим у цьому методі аналізу є те, що

інформаційне поле формується безпосередньо керівником, а також найкомпетентнішими фахівцями на основі узагальнення та узгодження власного бачення ситуації. Аналіз сильних і слабких чи сильних, нейтральних і слабких сторін організації на основі SW чи SNW-підходу відповідно у SWOT-аналізі детально описано в економічній літературі.

Не зважаючи на те, що ці підходи не містять економічних категорій та мають широкий спектр використання, глибоке вивчення більше 200 SWOT-аналізів навчальних закладів, проведені їх керівними та педагогічними працівниками, які проходили навчання у магістратурі за спеціальністю «Управління навчальним закладом» показало, що існують певні труднощі, обумовлені відсутністю літератури, яка враховує особливості саме освітніх організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання стратегічного управління у системі освіти та можливостей використання стратегічного планування щодо діяльності закладів середньої освіти стали предметом уваги таких вітчизняних науковців як Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Г. В. Єльнікова, Л. М. Калініна, Л. М. Карамушка, В. М. Колпаков, Т. В. Орлова, О. І. Мармази, В. К. Мельник, З. В. Рябова, у роботах яких висвітлено питання визначення мети та місії у стратегічному управлінні освітньою організацією; специфіки стратегічного мислення керівника та персоналу освітньої організації; середовища освітньої організації; концепції управління освітою за цілями й результатами; програмно-цільового управління закладами освіти; кваліметричного інструментарію оцінки результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу; стратегічного планування в управлінні інноваціями; визначення професійно-особистісних якості керівника-лідера; стратегічного кадрового менеджменту; комплексно-цільові програми й проекти; вибору технології стратегічного планування на довгострокову перспективу; маркетингові дослідження в управлінні навчальним закладом тощо. Звернення до економічної літератури М. Альберта, М. Мескона, А. П. Міщенка, С. А. Попова, Дж. Пірсона, Р. Робінсона,

А. Дж. Стрікленда, А. А. Томпсона, Ф. Хедоурі зі стратегічного управління та менеджменту дозволяє виділити причину застосування, мету та методи аналізу внутрішнього середовища бізнес-організації.

Разом з тим, результати аналізу сучасних публікацій показали, що у педагогічній науці недостатньо відпрацьована на практичному рівні методика визначення потенційних внутрішніх сильних та слабких сторін у процесі вивчення внутрішнього середовища навчального закладу, яка спирається на теоретичні положення стратегічного управління переважно економічних організацій. Встановлено, що найчастіше проблемними моментами залишаються питання щодо віднесення визначеного показника (фактору) навчального закладу до сильної або до слабкої сторони організації чи до зовнішнього або до внутрішнього середовища тощо.

Мета статі – розкрити сутність SW та SNW-підходу до аналізу сильних і слабких сторін освітніх організацій у процесі вивчення їх внутрішнього середовища на прикладі дошкільних, позашкільних та загальноосвітніх навчальних закладів України.

Виклад основного матеріалу. Найбільш традиційний підхід до стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації є SWOT-аналіз в частині з позиції її сильних (Strength) і слабких (Weakness) сторін, так званий SW-підхід, основна мета якого зберегти і, можливо, додатково посилити сильні сторони як потенційний ресурс для побудови унікальної конкурентної переваги саме даної організації, а слабкі сторони як внутрішній ресурс усунути [4].

Проте, в ситуації конкуренції однотипних навчальних закладів на ринку освітніх послуг, коли з'являється можливість краще задовольнити потреби споживача або необхідність розширити освітні послуги SWOT-аналіз в частині SW-підходу доцільно розширити з урахуванням фіксації середньоринкового стану. Таким чином, ми отримуємо SNW-підхід, який з одного боку враховує стратегічний аналіз внутрішнього середовища з позиції сильних і слабких позицій організації, а з іншого боку чітко фіксує ситуаційний середньоринковий стан – нульову точку конкуренції. Отже, при SNW- підході

або стратегічному SNW-аналізі зберігається SW-підхід, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція.

SNW – це аббревіатура трьох англійських слів, що означають:

S – Strength – сильна сторона – це позитивна внутрішня тенденція та характеристики навчального закладу, яка може бути використана для досягнення стратегічних цілей; внутрішня можливість чи ресурс, який може зумовити формування конкурентної переваги [6];

N – Neutral – нейтральна сторона – середньоринкове стан для даної конкретної ситуації; своєрідна нульова точка конкуренції навчального закладу на ринку освітніх послуг;

W – Weakness – слабка сторона – внутрішня характеристика навчального закладу, яка негативно впливає на нього або обмежує його діяльність; вид діяльності, який навчальний заклад здійснює не досить добре, ресурс чи потенціал, що використовується неповно чи неправильно [6].

Використання SNW-підходу при дослідженні внутрішнього середовища навчального закладу є значно розвинутий за SW-підхід, оскільки дозволяє відразу ж аналізувати сильні і слабкі сторони навчальних закладів–конкурентів на ринку освітніх послуг регіону, що стає особливо актуальним, наприклад, за умов запровадження платних освітніх послуг, виходу приватного навчального закладу на ринок освітніх послуг, великої концентрації закладів схожого типу, демографічної кризи тощо. Так для перемоги в конкурентній боротьбі на ринку освітніх послуг може виявитися достатнім стан, коли даний конкретний навчальний заклад щодо всіх своїх конкурентів по всім, крім однієї стратегічної позиції або факторам знаходиться в стані N (нейтральна) і тільки по одному фактору – у стані S (сильна).

З метою отримання більш конструктивного і конкретного уявлення про стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації на основі SNW-підходу отримані стратегічні позиції (фактори) необхідно занести до відповідної таблиці, у кожному рядку необхідно поставити тільки один хрестик

(в колонці S, в колонці N чи в колонці W), що означає вибір однієї з трьох вказаних альтернативних позицій.

Найменування стратегічних позицій (факторів) і ключових питань для їх аналізу стосовно промислових організацій запропоноване Дж. Піросоном та Р. Робінсоном. Аналіз стратегічних позицій (факторів) дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище організації і про її слабкі і сильні сторони. Організація, виходячи зі своїх певних особливостей (продукція, зв'язки з постачальниками, стратегії, сфера діяльності, конкурентна сила і конкурентна позиція) може скоректувати як перелік характеристик, що відображають особливості внутрішнього середовища, так і в подальшому список сильних і слабких сторін організації [4].

Розглянемо набір стратегічних позицій (факторів) стосовно освітніх організацій, що можуть виступити потенційно сильними, нейтральними чи слабкими сторонами внутрішнього середовища дошкільних, загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів, визначені нами за результатами вивчення SWOT-аналізів. Отримані стратегічні позиції (фактори) були згруповані нами в таблиці 1 за основними напрямками діяльності навчальних закладів – управлінська діяльність, навчально-виховний процес, кадрове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, управління інформаційними зв'язками, а також забезпечення соціального захисту, адаптації, збереження та зміцнення здоров'я учнів / вихованців і працівників навчального закладу.

Таблиця 1.

SNW-аналіз сильних і слабких сторін
внутрішнього середовища навчального закладу

Напрямок діяльності	Стратегічна позиція (фактор)	Якісна оцінка факторів		
		S	N	W
Управлінська діяльність	1) авторитет та компетентність керівника навчального закладу; 2) оптимальність вибору стилю управління колективом; 3) наявність стратегії розвитку навчального закладу та сприйняття її всіма членами колективу; 4) партнерство у відносинах між адміністрацією і колективом закладу; 5) впровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність; 6) створення системи державно-приватно-громадського управління в			

	<p>навчальному закладі;</p> <p>7) чіткий розподіл обов'язків між членами адміністрації;</p> <p>8) прозора структура управління;</p> <p>9) наявність ustalених традицій навчального закладу;</p> <p>10) чітке розуміння і прийняття корпоративної системи цінностей тощо.</p>			
Навчально-виховна діяльність	<p>1) високий рівень навчальних досягнень (за результатами ДПА, ЗНО, олімпіад, виставок тощо);</p> <p>2) висока якість освітніх послуг;</p> <p>3) широкий спектр надання освітніх послуг (наявність гуртків, спецкурсів, факультативів, спортивних секцій);</p> <p>4) впровадження в навчально-виховний процес інноваційних технологій, досягнень ППД та психолого-педагогічних наук;</p> <p>5) комплексне використання ІКТ у навчально-виховній роботі;</p> <p>6) запровадження систематичного і всебічного моніторингу якості проведених реформ,</p> <p>7) результатів нововведень та змін у навчально-виховному процесі;</p> <p>8) відпрацьована система контролю досягнень вихованців/учнів;</p> <p>9) зарахування учнів без вступних іспитів / за конкурсом;</p> <p>10) врахування індивідуальних особливостей вихованців/учнів;</p> <p>11) можливість змінювати навчальні плани та програми від держстандартів;</p> <p>12) висока мотивація учасників навчально-виховного процесу до навчання;</p> <p>13) наявність ефективної системи виховної роботи у навч. закладі;</p> <p>14) наявність ефективної системи роботи з обдарованими дітьми у навчальному закладі;</p> <p>15) наявність ефективної системи екологічної освіти учнів/вихованців;</p> <p>16) використання в навчально-виховному процесі здоров'язбережувальних технологій;</p> <p>17) забезпечення підручниками та навч.-метод. посібниками;</p> <p>18) збільшення кількості призерів конкурсів різних рівнів (олімпіади, чемпіонати, МАН) тощо.</p>			
Кадрове забезпечення	<p>1) комплектування навч. закладу педкадрами, їх якісний склад;</p> <p>2) педагогічний досвід та майстерність педагогічного колективу;</p> <p>3) наявність сприятливого психологічного мікроклімату в колективі;</p> <p>4) створення системи підвищення кваліфікації, стажування та неперервної освіти в навчальному закладі;</p> <p>5) організація атестації педпрацівників на компетентнісній основі;</p> <p>6) гнучкість колективу до впровадження інновацій;</p> <p>7) рівень володіння педагогами ІКТ;</p> <p>8) плинність кадрів;</p> <p>9) самостійність у пошуку нових ідей для вирішення власних професійних проблем;</p> <p>10) результати участі педагогів в конкурсах;</p> <p>11) налагоджена система роботи з молодосвідченими вчителями;</p> <p>12) особлива кваліфікація кадрів тощо</p>			
Забезпечення соц. захисту, адаптації, збереження та зміцнення здоров'я	<p>1) зручний режим роботи навчального закладу;</p> <p>2) соціально-матеріальна підтримка дітей-сиріт та дітей з малозабезпечених і неповних сімей;</p> <p>3) якісне медичне обслуговування в навчальному закладі; забезпечення безкоштовним харчуванням;</p> <p>4) забезпечення відпочинку учнів / вихованців та працівників;</p> <p>5) відсутність нещасних випадків серед учнів / вихованців та персоналу;</p> <p>6) відсутність правопорушень серед учнів / вихованців;</p> <p>7) відповідність санітарно-гігієнічних умов роботи;</p> <p>8) максимальна наповнюваність дітей у групах/класах навчального закладу у відповідності до норм тощо.</p>			
Матеріально-	<p>1) бюджетне фінансування;</p> <p>2) наявність благодійних фондів для підтримки закладу та матеріального</p>			

технічне забезпечення	заохочення творчих, ініціативних та прогресивних учнів і працівників навчального закладу; 3) наявність фандрайзингу в навчальному закладі; 4) належна матеріально-технічна база навчального закладу; 5) забезпечення навчального закладу сучасними комп'ютерами; 6) підключення навчального закладу до мережі Інтернет; 7) наявність в навчальному закладі енергозберігаючих технологій; 8) наявність у навчальному закладі охорони; 9) ефективне використання майна навчального закладу; 10) достатня кількість приміщень; забезпечення шкільним автобусом; 11) наявність камер відеоспостереження у навчальному закладі; 12) велика прилегла територія; 13) сучасний ремонт навчального закладу; 14) наявність автономного опалення; 15) зручне місцезнаходження навчального закладу для учасників навчально-виховного процесу; 16) наявність їдальні та окремого харчоблоку; 17) наявність інформаційно-бібліотечного центру; 18) укомплектованість бібліотеки періодичними виданнями; 19) належне оснащення навчальних кабінетів та лабораторій тощо.			
Управління інформаційними зв'язками	1) позитивний імідж навчального закладу; 2) налагоджена система роботи з сім'єю та громадськістю; 3) постійне висвітлення діяльності навчального закладу у засобах масової інформації; 4) міжнародне співробітництво навчального закладу; 5) налагоджена система роботи навчального закладу з іншими навчальними закладами регіону (наступність); 6) висока ініціативність, активність, самостійність і ефективність органів громадського управління навчальним закладом; 7) налагоджена співпраця із бізнес-структурами, підприємцями; 8) тісна співпраця з органами місцевого самоврядування; 9) наявність позитивного досвіду волонтерської діяльності у закладі; 10) наявність якісного сайту навчального закладу тощо.			

Поданий в таблиці 1 перелік стратегічних позицій (факторів), що відображає особливості внутрішнього середовища, не є завершеним та досконалим.

Кожен навчальний заклад може коректувати, спрощувати чи розширювати, цей перелік в залежності від поставленої стратегічної мети. Зокрема, можна окремо проводити аналіз сильних і слабих сторін навчального закладу у процесі вивчення умов для самовдосконалення та розвитку творчих здібностей педагогічного колективу; запровадження інклюзивного, профільного чи особистісно-орієнтованого навчання; формування та реалізації здорового способу життя, розвитку інтелектуальних і творчих здібностей тощо. При цьому додаючи чи конкретизуючи певний фактор треба зважити на деякі типові помилки.

Найчастіше при здійсненні аналізу сильних і слабких сторін освітніх організацій у процесі вивчення їх внутрішнього середовища проблемними моментами є віднесення визначеного фактору до зовнішнього або до внутрішнього середовища. За рекомендаціями фахівців це утруднення можна подолати шляхом відповіді на запитання: чи може навчальний заклад його контролювати? Якщо так, то його відносять до внутрішніх показників (факторів), якщо ні – до зовнішніх [7].

Наприклад, часто до внутрішнього показника (фактору) помилково відносять міграцію населення, демографічну ситуацію, безробіття, рівень добробуту населення, вплив засобів масової інформації на формування ціннісних орієнтацій дітей, стабільну заробітну плату для державних навчальних закладів, розташування поряд із закладом подібних, зацікавленість місцевої влади у розвитку навчального закладу тощо. Оскільки навчальний заклад безпосередньо не впливає на вище зазначені фактори, то їх не можна відносити до слабкої чи до сильної внутрішньої сторони навчального закладу. У даному випадку вони виступають зовнішніми можливостями загрозами, які потребують розробки ST та WT стратегії.

Інше утруднення – це віднесення показника до сильної або до слабкої сторони. Один і той же показник може виступати як сильним, так і слабким, саме тому необхідно проводити деталізацію (декомпозицію) показника (фактора) [7]. Наприклад, фактор «зарахування до навчального закладу без вступних іспитів» з одного боку можна розглядати, як сильну сторону, яка дозволяє забезпечити наповнюваність учнів у класах, а з іншого боку цей фактор можна розглядати як слабку сторону, що позбавляє заклад здійснювати відбір дітей за певними критеріями.

При визначенні якісної оцінки певної стратегічної позиції (фактора) необхідно зважувати на те, що, по-перше, обов'язково необхідно проводити ранжування стратегічних позицій (факторів) для кожного конкретного навчального закладу і визначати найбільш суттєві з них, а, по-друге, оцінювання діяльності навчального закладу за виділеними показниками

(факторами) здійснюється тільки у порівнянні з очікуваннями споживачів освітніх послуг та діяльністю схожих навчальних закладів.

Наприклад, запровадження в навчальних закладах додаткових платних освітніх послуг відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 796 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності» необхідно співвідносити із фінансовою спроможністю споживачів цих послуг. Запровадження певного профілю навчання чи спеціалізації у школах співвідносити із вже наявною мережею регіональних послуг додаткового навчання та специфікою роботи навчальних закладів регіону. Мова йде про обов'язкове врахування становища навчального закладу на ринку освітніх послуг – його можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) розвитку. Оцінювання можливостей і загроз відбувається на основі їх ступеня впливу та взаємовпливу на розвиток навчального закладу.

Перерахуємо основні зовнішні можливості навчального закладу, що безпосередньо впливають на його внутрішнє середовище: державна підтримка; наявність Програм розвитку дошкільної, загальної середньої, позашкільної освіти регіону; стабільність та повнота фінансування; зміна статусу навчального закладу; розвиток громадських дитячих організацій та об'єднань; збереження наступності та налагоджена співпраця між навчальними закладами, науковими установами, федераціями у регіоні; стійкий попит на освітні послуги; поліпшення рівня життя населення; обов'язковість дошкільної (з 5 річного віку) та загальної середньої освіти; стрімкий розвиток ІКТ; зацікавленість місцевої влади та спонсорів у розвитку навчального закладу та розширенні партнерських зв'язків, зокрема посилення соціально-економічних та культурних відносини з Польщею; залучення позабюджетних фондів; розбудова інфраструктури мікрорайону; розмаїття форм, збереження і розвиток системи підвищення кваліфікації; державна система олімпіад, конкурсів, конференцій різної спрямованості для всіх категорій учнів; зростання попиту на

компетентного випускника; наявність кадрового резерву управлінських кадрів в регіоні; нові умови фінансування навчальних закладів; створення єдиного інформаційного середовища в регіоні; використання кадрових і матеріально-технічних ресурсів освітнього округу; зацікавленість споживачів освітніх послуг в збереженні здоров'я тощо.

Перерахуємо основні загрози зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на внутрішнє середовище навчального закладу: зниження рівня життя населення; зростання темпів інфляції; ріст витрат на енергоносії; низький рівень народжуваності; відсутність підтримки приватної освіти з боку держави та місцевої влади; дискредитація педагогів в ЗМІ; високий рівень трудової міграції населення, відсутність контролю з боку батьків у зв'язку з потребою від'їзду на заробітки; наявність на території асоціальних угруповань; запровадження 5-річної початкової школи; спад духовних і моральних цінностей в суспільстві; збільшення переселенців зі східних регіонів України; недостатня гнучкість щодо внесення змін до навчальних програм; невідповідність існуючих підходів для розрахунку штатів; складна система тендерних закупівель управлінь (відділів) освіти; низька заробітна плата працівників; зміни переваг споживачів освітніх послуг; перехід обдарованих дітей до інших навчальних закладів; посилення конкуренції у наданні освітніх послуг, наявність широкої мережі регіональних послуг додаткового навчання з питань реалізації передпрофільної підготовки, профільного навчання, підготовки до школи та ЗНО тощо.

Необхідно зазначити, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність: невикористана організацією можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент, а вчасно відвернена загроза може стати для організації додатковою можливістю, якщо конкуренти не змогли її усунути.

Після визначення сильних і слабких сторін навчального закладу та врахування можливостей і загроз настає етап встановлення зв'язків між ними. На цьому етапі складається матриця SWOT. Ліворуч від матриці, на двох блоках, виписуються всі сильні і слабкі сторони, а вгорі – можливості і загрози.

На перетині блоків утвориться чотири поля: SO (сила і можливості); ST (сила і загрози); WO (слабкість і можливості); WT (слабкість і загрози). Методика проведення SWOT-аналізу причин ефективності або неефективності діяльності педагога ДНЗ у процесі розробки стратегії самоосвіти педагога дошкільного навчального закладу докладно представлено К. Л. Крутії [2]. В таблиці 2 наведено приклад заповнення матриці SWOT-аналізу для позашкільного навчального закладу.

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу на прикладі позашкільного навчального закладу

	Можливості (O)	Загрози (T)
	1) збільшення платоспроможного попиту ...	1) активізація діяльності спортивних організацій, які надають аналогічні фізкультурно-оздоровчі та спортивні послуги; ...
Сильні сторони (S)	SO-стратегія: як скористатися можливостями? (стратегія використання сили)	ST-стратегія: за рахунок чого можна усунути загрози? (стратегія усунення загроз)
1) великий досвід організації позашкільної освіти ...	1) вивчення потреб споживачів та запровадження додаткових платних послуг позашкільної освіти;	1) розвиток інноваційних та креативних технологій позашкільного навчання;
Слабкі сторони (W)	WO-стратегія: що може зашкодити скористатися можливостями? (стратегія подолання)	WT-стратегія: які існують самі великі небезпеки для навчального закладу? (стратегія захисту)
1) відсутність системи стратегічного планування; ...	1) розробка стратегії розвитку позашкільного навчального закладу; ...	1) розробка і реалізація PR-програми залучення до позашкільної освіти;

Стратегія SO повинна дати відповідь на питання: як скористатися можливостями? Наприклад, великий досвід в організації позашкільної освіти за умови зростання свідомості населення відносно важливості розвитку фізичної культури та спорту дозволить розширити номенклатуру освітніх послуг та забезпечить активне їх просування.

Стратегія ST повинна дати відповідь на питання: за рахунок чого можна усунути загрози? Наприклад, утримати споживачів освітніх послуг від переходу до конкурента, проінформувавши їх про високу якість цих послуг про що

свідчить висока результативність досягнень вихованців або запропонувавши дещо інші інноваційні чи креативні технології позашкільного навчання.

Стратегія WO повинна дати відповідь на питання: що може зашкодити скористатися можливостями? Наприклад, запропоновані освітні послуги можуть залишитися поза увагою споживачів, оскільки вони можуть бути не на часі чи їх якість може не відповідати очікуванням споживачів. Так запровадження в школі системи роботи з обдарованими дітьми буде нівельовано, якщо поруч розташовані ліцей, гімназія чи школа олімпійського резерву, які забиратимуть таких дітей до свого закладу.

Стратегія WT повинна дати відповідь на питання: які існують самі великі небезпеки для навчального закладу? Наприклад, відкриття приватного навчального закладу, що може забезпечити педагогів високою заробітною платою, створює ризик відтоку кваліфікованих педагогічних кадрів. Можливість альтернативного проведення вільного часу в спортивних організаціях, які надають аналогічні позашкільному навчальному закладу фізкультурно-оздоровчі та спортивні послуги при відсутності системи стратегічного планування може в недалекому майбутньому може привести до скорочення вихованців.

Після цього необхідно розглянути усі можливі парні комбінації на кожному з чотирьох полів і визначити саме ті, котрі необхідно врахувати при виборі стратегії організації.

Висновки. Для успішного розвитку навчального закладу в майбутньому важливо вчасно і правильно визначити свої сильні і слабкі сторони, які нададуть змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. При визначенні сильних і слабких сторін навчального закладу необхідно враховувати певні рекомендації. По-перше, оцінювання діяльності навчального закладу за виділеними показниками (факторами) необхідно здійснювати з позиції споживачів ринку освітніх послуг та діяльності типових навчальних закладів; по-друге, виконувати ранжування на виявлення першочерговості факторів; по-третє, при визначенні внутрішніх

переваг необхідно відкидати нейтральну сторону як нульову точку конкуренції навчального закладу на ринку освітніх послуг; по-четверте, при визначенні внутрішніх слабких сторін необхідно відкидати показники, які навчальний заклад безпосередньо не може контролювати, як такі, що відносяться до загроз і можливостей його зовнішнього середовища середовища.

Подальшого вивчення потребують питання вибору та оцінки стратегії навчального закладу на основі співставлення сильних і слабких сторін його діяльності навчального закладу із зовнішніми можливостями і загрозами.

Література

1. Єльнікова Г. В. Теорія і методика оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу [електронний ресурс] / Єльнікова Г. В. // Теорія і методика управління освітою, . — 2012. — № 1 (8). — Режим доступу: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/8/4.pdf>

2. Крутій К. Л. Вплив чинників зовнішнього середовища на стратегії самоосвіти педагога дошкільного навчального закладу, або як провести SWOT-та PEST-аналіз / К. Л. Крутій, Н. В. Ганжа // Дошкільна освіта / Дошкольное образование. — 2012. — № 2. С. 16–25.

3. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу [електронний ресурс] / Мельник В. К. // Теорія та методика управління освітою. Електронне наукове фахове видання. — 2010. — № 3. — Режим доступу до журн.: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/3/10melgee.pdf>

4. Міщенко А. П. Стратегічне управління / Міщенко А. П.: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літ. — 2004. — 336 с.

5. Освітній менеджмент: Навч. посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. — К. : Шкільний світ, 2003. — 400 с.

6. Ренькас Б. М. Внутрішнє середовище загальноосвітнього навчального закладу як предмет управлінського аналізу / Ренькас Б. М. // Вісник Житомирського державного університету. Педагогічні науки. — 2009. —

Вип. 47. — С. 176–179.

7. Рябова З. В. Маркетингові дослідження в управлінні навчальним закладом [електронний ресурс] / Рябова З. В. // Теорія та методика управління освітою. Електронне наукове фахове видання. — 2011. — № 1 (5). — Режим доступу до журн.: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11ryameo.pdf>

Махиня Т.А. Определение сильных и слабых сторон деятельности учебного заведения в процессе исследования его внутренней среды

Статья посвящена раскрытию сущности и типичных ошибок SW и SNW-подхода к анализу сильных и слабых сторон образовательных организаций в процессе исследования внутренней среды. Определены факторы внутренней среды дошкольных, внешкольных и общеобразовательных учебных заведений Украины, которые сгруппированы по основным направлениям их деятельности. Приведены основные внешние возможности и угрозы учебного заведения. Описана методика определения стратегий развития учебного заведения на основе сопоставления возможности и угрозы с его сильными и слабыми сторонами.

Ключевые слова: SWOT-анализ, SW-подход, SNW-подход, внутренняя среда, сильная сторона, слабая сторона, нейтральная сторона, возможности, угрозы, дошкольное учебное заведение, внешкольное учебное заведение, школа.

Makhynia T. Determining the strengths and weaknesses of the educational institution during the study of the internal environment

In the article determined the essence and typical mistakes SNW and SW approach to the analysis of the strengths and weaknesses of educational organizations in the study of the internal environment. Factors internal environment of kindergartens, schools and after-school educational establishments, after-schools and schools of Ukraine grouped in key areas of their activities. In the article determined the basic external opportunities and threats institution. The method

described of determining the development strategies of the institution on the basis of comparison of the opportunities and threats of its strengths and weaknesses.

Keywords: *SWOT-analysis, SW-approach, SNW-approach, internal environment, strength, weaknesses, neutral, opportunities, threats, kindergarten, after-school educational establishments, school.*