

**ОБЩАЯ СХЕМА АНАЛИТИКО-ПРОГНОСТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ**

№	Шаг анализа	Ожидаемый результат	Возможные средства анализа
Создание условий и предпосылок выявления и анализа проблем с целью формирования готовности к выявлению и анализу проблем школы			
1	Принятие решения о проведении анализа потребностей. Уточнение назначения, задач, масштаба и формата анализа	Решение о целях, сроках, участниках, ресурсном обеспечении и управлении аналитической работой. Выбор оптимального соотношения между общим анализом проблем школы как целого и углубленным анализом того, что имеет наиболее прямое отношение к теме конкретного проекта развития	Методы проблематизации первоначальных вариантов региональных стратегий. Методы планирования, используемые в управлении проектами
2	Определение важнейших характеристик внешней среды школы. Выявление заинтересованных сторон школы и конкретного проекта (программы) развития	Представления о внешней среде и о заинтересованных сторонах школы и конкретного проекта (программы) развития	Анализ заинтересованных групп (стейкхолдеров), PEST-анализ, SWOT-анализ
3	Определение крупных объектов анализа и оценки внутри школы, основных оцениваемых параметров, характеристик и показателей (индикаторов) для их анализа и оценки. То же по вопросам, имеющим наиболее прямое отношение к теме проекта, конкретной региональной стратегии	Представления о составе и строении школы, о ее крупных блоках, об оцениваемых параметрах, о характеристиках, индикаторах для их оценки. При отсутствии таких индикаторов – постановка задачи по их разработке, включаемой в общий план аналитической работы	Концептуальные модели школ, их компонентов, характеристик, индикаторов; упражнения по выработке индикаторов по компонентам школ как систем
4	Инвентаризация имеющейся в школе или доступной школе информации, отвечающей задачам анализа	Оценка имеющихся данных. Решение о необходимости проведения дополнительных исследований для сбора информации. Необходимые и достаточные данные, релевантные задаче анализа	Опросники, методы работы со статистикой, требования к результатам анализа на выходе и требования к данным на входе
5	Планирование аналитической работы	Конкретный план аналитической работы с выделением основных объектов и этапов анализа и ожидаемых результатов. План исследований для получения недостающей информации	Методы планирования, используемые в управлении проектами. Логико-структурный подход
6	Подготовка информационной справки о школе	Информационная справка о школе	Примерная структура информационной справки о школе
7	Прогнозирование условий жизнедеятельности (функционирования и развития) школы в обозримом будущем. Анализ и прогнозирование	Характеристика внешней среды (широкой, отраслевой и непосредственной), заинтересованных групп школы, прогноз условий, социального фона жизнедеятельности школы в обозримом будущем,	Разработка понятийного аппарата, концептуальных рамок, моделей, схем для описания дальней и ближней среды школы,

	влияний внешней среды на школу, а также возможностей школы влиять на свою внешнюю среду	описание воздействий внешней среды на школу в прошлом, настоящем и будущем (вызовы, благоприятные возможности, ограничения, опасности) и возможностей школы влиять на среду	PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ заинтересованных групп (стейкхолдеров), метод сценариев
8	Анализ и прогнозирование социальных потребностей, ожиданий, требований к школе (социального заказа на образование), начиная с анализа требований ФГОС	Описание требований ФГОС, актуального и потенциального социального заказа различных категорий и заинтересованных групп на образование	Анализ содержания ФГОС, социологические опросы, экспертные оценки, ролевые игры, фокус-группы, «круглые столы», конференции, общественные слушания
9	Первичный анализ и прогнозирование ресурсных возможностей и ограничений школы в свете нового социального заказа. Актуализация собственных ценностно-целевых ориентаций школы. Соотнесение прогнозируемого социального заказа с ресурсными возможностями и ограничениями школы и ее собственными ценностно-целевыми ориентациями. Уточнение социального заказа (после диалога с заказчиками) и принятие его к исполнению	Выводы о мере «покрытия» требований ожидаемого социального заказа имеющимися ресурсами, мере выполнимости социальных требований, а также степени соответствия внешнего заказа собственным устремлениям школы. Принятие и утверждение социального заказа, принимаемого школой к выполнению как конкретных социальных обязательств школы и основы ее образовательной программы.. Включение социального заказа как важной составляющей в видение образа требуемых результатов школы	Методы расчетов необходимого и наличного ресурсного обеспечения предполагаемого социального заказа на образование. Методы ведения диалога с заказчиками на образование
10	Актуализация современных, действующих требований к результатам жизнедеятельности школы. Определение исходного видения желаемых (требуемых) результатов системы в обозримом будущем (на срок действия проектов и программ развития системы)	Описание современных требований к результатам жизнедеятельности школы. Описание опирающегося на социальный заказ и собственные устремления системы, на анализ лучшего опыта и научных достижений, ясного, реалистического и вдохновляющего видения ожидаемых результатов, позволяющего приступить к анализу и оценке потребностей и проблем как разрывов между имеющимся и желаемым состояниями	«Утопическое проектирование», мозговой штурм, методы операционального формулирования главных целей желаемых (требуемых) результатов школы (продуктов, суммарных результатов и социальных вкладов и последствий)
11	Фиксация наличного состояния результатов жизнедеятельности школы в свете сегодняшнего и завтрашнего видения требуемых желаемых результатов	Описание существующего положения дел: <ul style="list-style-type: none"> • в свете существующих требований, стандартов, нормативов; • в свете завтрашних требований 	Операциональное формулирование существующего положения дел
12	Фиксация важнейших	Комплекс главных достижений и	Методы анализа

	прежних и актуальных достижений и конкурентных преимуществ школы (как наиболее важных достигнутых результатов) и их причин (ключевых компетентностей школы, достоинств образовательных, ресурсообеспечивающих процессов, управления школой и т.п.)	преимуществ школы вместе с их причинами. Решение о необходимости сохранения и приумножения наиболее сильных сторон школы, развитии ее преимуществ, учитываемые затем при выборе стратегии развития	достижений и преимуществ школы и их причин
13	Выявление и фиксация основных областей существования проблем школы, а также областей существования их причин	Список областей существования проблем и их причин	Типовые списки проблемных областей
Выявление и фиксация проблем системы с целью составления первичного списка проблем			
15	Первичное упорядочение и структурирование выявленных проблем	Сокращенный и упорядоченный список проблем	Типовые списки причин проблем
16	Выявление проблем, решение которых создает для школы особенно высокие новые возможности и преимущества	Список проблем, решение которых имеет особенно высокий развивающий потенциал для школы, не порождая при этом более серьезных проблем	Метод сценариев
17	Прогнозирование последствий сохранения статус-кво (т.е. в данном случае – ситуации, в которой выявленные проблемы продолжают оставаться нерешенными), выявление наиболее одиозных проблем	Прогноз угроз, опасностей, ограничений, бедствий и неприятностей, ожидающих систему и социум в случае сохранения/усугубления выявленных проблем. Список проблем, нерешенность которых чревата наиболее негативными последствиями для школы	Метод сценариев; опросы экспертов (по типу «саморазрушающихся», «самопроверяющихся» прогнозов)
18	Прогнозирование и оценка возможностей и препятствий на пути решения выявленных проблем	Прогноз возможностей, ограничений, опасностей на пути решения проблем. Список ключевых проблем, решение которых и необходимо и возможно	Контрольные списки вопросов для селекции проблем для решения
19	Ранжирование проблем, выявление и отбор группы наиболее значимых приоритетных проблем для первоочередного решения	Список приоритетных проблем системы	Контрольные списки вопросов для выявления приоритетных проблем
20	Объяснение существования выявленных приоритетных проблем и причин их существования	Фиксация причинной связи, приводящей к существованию каждой проблемы	Типовые цепочки причинно-следственных связей от проблем к их причинам
Переход от проблем к обновленным целям и стратегии жизнедеятельности школы с целью определения связей между итогами анализа потребностей и идеями обновленной стратегии			

21	Выявление структуры причинной цепи, факторов и действий, ведущих к устранению (разрешению) потребностей (проблем)	Структура факторов, ведущих к решению проблемы (она может совпадать со структурой причинной цепи при движении от результатов – к причинам, но может иметь и совсем иной вид)	Типовые цепочки причинно-следственных связей от причин к следствиям (проблемам)
22	Выстраивание ключевых идей стратегии жизнедеятельности школы как стратегии решения выявленных приоритетных проблем	Стратегия жизнедеятельности школы, построенная в проблемноориентированном ключе, стратегические идеи, обеспечивающие достаточно хорошее решение выявленных проблем и не ведущие в случае их реализации к возникновению более острых проблем и общему ухудшению положения дел в системе	Списки требований к стратегиям; матрицы связей между проблемами и идеями их решения
23	Анализ и оценка полученной стратегии	Выводы о соответствии (несоответствии) стратегии предъявляемым требованиям и реальной ситуации	Дискуссии, имитационное моделирование
Самооценка проведенного анализа потребностей с целью оценки успешности и завершенности проблемного анализа, решение о дополнительной аналитической работе в случае необходимости			
24	Самооценка анализа и оценки потребностей (проблем)	Оценка успешности и завершенности проблемного анализа, в случае необходимости – решение о дополнительной аналитической работе	Контрольный список вопросов для самооценки качества анализа ¹
Анализ хода и результатов реализации выбранной стратегии с целью корректировки стратегии и способов ее осуществления, общей оценки реализации стратегии, выводы о ее эффективности (решение о необходимости выработки новой стратегии)			
25	Анализ хода и результатов реализации выбранной стратегии	Корректировки стратегии и способов ее осуществления, общая оценка реализации стратегии, выводы о ее эффективности. Решение о необходимости выработки новой стратегии	Методы мониторинга и оценки стратегических изменений в школе