

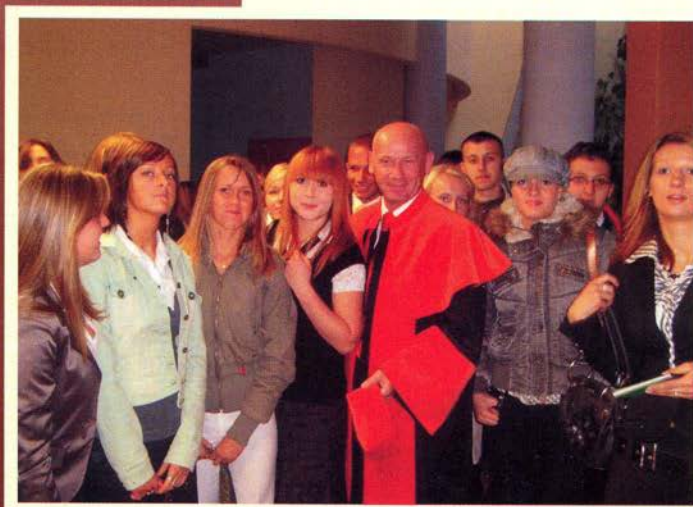


**Wyższa Szkoła
Zarządzania i Administracji
w Opolu**

Szkoły wyższe

**– ważny etap uczenia się
przez całe życie
Teoria i praktyka**

**pod redakcją naukową
Stanisława Kaczora
Doroty Kowalskiej
Dariusza Widelaka**



Opole 2008

WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I ADMINISTRACJI
W OPOLU

**Szkoły wyższe
– ważny etap uczenia się
przez całe życie
Teoria i praktyka**

pod redakcją naukową

**Stanisława Kaczora
Doroty Kowalskiej
Dariusza Widelaka**

OPOLE 2008

Spis treści

Przedmowa <i>Marian Duczmal</i>	7
Wstęp <i>Stanisław Kaczor, Dorota Kowalska, Dariusz Widelak</i>	9
STANISŁAW KACZOR	
Sylwetka ponadzawodowa absolwenta szkoły wyższej	11
ZYGMUNT WIATROWSKI	
Szkoła i wykształcenie wyższe w kontekście społeczeństwa wiedzy i pracy	22
DARIUSZ WIDELAK	
Wpływ autorytetu nauczyciela akademickiego na motywację uczenia się studentów	31
KAZIMIERZ M. CZARNECKI	
Teoretyczne podstawy psychicznej aktywności studentów szkół wyższych (zarys problemu)	44
TERESA Z. SARLEJA	
Cechy osobowości twórczej studentów w świetle wyników badań	52
ANNA KRASNODĘBSKA	
Znaczenie wartości edukacyjnych w życiu opolskich studentów. Refleksje z badań	63
S. MARIA B. PECYNA	
Hipokamp – anatomiczny substrat tajemnicy pamięci i uczenia	74
KRYSTYNA LANGOWSKA-MARCINOWSKA	
Z rozważań nad dostępem do edukacji w szkole wyższej w warunkach gospodarki rynkowej	95
HENRYK BEDNARCZYK, MIROŚLAW ŻUREK	
Działalność akademickich biur karier w Polsce w świetle badań	106
MONIKA BARTKOWIAK, JOANNA SZŁAPIŃSKA	
Przyszły doradca zawodowy i personalny – sylwetka absolwenta szkoły wyższej	117

RENATA TOMASZEWSKA-LIPIEC Bezrobocie wśród absolwentów wyższych uczelni – wybrane zagadnienia	134
DOROTA KOWALSKA Etyczne przygotowanie studentów do pracy zawodowej – zadaniem szkoły wyższej	144
EUGENIA KARZ, ANDRZEJ MAREK ZEMŁA Edukacyjne obszary wykorzystania Internetu przez studentów pedagogiki	147
<u>RAFAŁ OTREBA</u> <u>Analiza strategiczna – skuteczne narzędzie tworzenia</u> <u>strategii organizacji w placówce szkolnej</u>	159
JOANNA ŻURAWSKA Projekt europejski a rozwój uczelni wyższej	175
ANNA ORLIŃSKA Kształcenie ustawiczne dorosłych na przykładzie szkoleń unijnych realizowanych przez Powiatowy Urząd Pracy w Nysie	195
MAREK IDZIK Pierwsze kroki w nowoczesne zatrudnienie zgodne ze standardami europejskimi	200
JOANNA JANIK-KOMAR Słuchacze uniwersytetów ludowych jako uczestnicy edukacji ustawicznej	224

RAFAŁ OTRĘBA

Analiza strategiczna – skuteczne narzędzie tworzenia strategii organizacji w placówce szkolnej

Wstęp

Myślenie strategiczne ma swoje korzenie w sztuce strategii wojennej. Implementacja na grunt przedsiębiorstwa nastąpiła w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego stulecia, by wreszcie przełożyć je na organizację rozumianą jako grupę ludzi zjednoczonych wspólnym planem, programem działania, wspólnymi poglądami i zadaniami¹. Szkoła wyższa to specyficzny rodzaj organizacji, w której obowiązują zasady współzależności pomiędzy następującymi zmiennymi: otoczeniem, wartościami, strukturą, relacjami międzyludzkimi oraz strategiami². Połączenie tych zmiennych stanowi wyzwanie dla zarządzającego szkołą na szczeblu wyższym, i wymaga znalezienia optymalnych powiązań, zależnych od otoczenia i wnętrza organizacji. Formułowanie optymalnej strategii jest zadaniem wieloaspektowym i nie może odbywać się bez udziału wszystkich tworzących wnętrze i otoczenie szkoły wyższej podmiotów. Efektem wspomnianych działań jest stworzenie jednolitej, akceptowanej przez wszystkich strategii działania.

Sprawnie działający menedżer powinien stworzyć perspektywiczną wizję rozwoju placówki. Wymaga to nieustannej obserwacji zmian zachodzących wewnątrz szkoły oraz i w jej otoczeniu. Znaczenie posiadania wizji dostrzegane jest zarówno w biznesie, jak i w edukacji, chociaż cele edukacji są innej natury. Cele placówek oświatowych oraz naukowych są trudniejsze do zdefiniowania od celów organizacji gos-

¹ *Mały słownik języka polskiego*, red. S. Skorupka, H. Auderska, Z. Łempicka, Warszawa 1969.

² *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą. Antologia 1*, red. D. Elsner, [Radom] 1997, s. 46.

podarczych. Brak tu odpowiedników pojęć, takich jak na przykład: maksymalizacja zysku, zwiększanie produkcji. Od szkół na różnych szczeblach oczekuje się wszechstronnego rozwoju człowieka, przekazywania mu ogólnie akceptowanych wartości i przekonań, opieki nad dziećmi i młodzieżą przez określony czas, przygotowanie uczniów do kontynuowania nauki w szkole wyższej bądź podjęcia pracy albo do pozostawania w niej przez jakiś czas³. W sferze edukacji nie tylko trudno zdefiniować cele, nie jest łatwo także zmierzyć wyniki działań edukacyjnych. Taka właśnie sytuacja sprzyja kreowaniu wizji rozwoju, gdyż stwarza z jednej strony możliwość odkrywania tego, co uważa się za kryteria sukcesu w działaniach oświatowych, z drugiej zaś pomaga w motywowaniu do ich osiągnięcia i wspomaga przy odnajdowaniu środków i procesów prowadzących ku nim⁴.

Artykuł niniejszy jest próbą przedstawienia założeń analizy strategicznej i przeniesienia niektórych jej narzędzi na działalność szkoły na poziomie średnim. Z powodzeniem narzędzia te stosować można w szkole na poziomie wyższym. Część pierwsza poświęcona jest teorii analizy strategicznej i powiązaniu jej z działalnością szkoły. Zdefiniowani zostają odbiorcy tej metody, pokazane są metody analizy wnętrza oraz otoczenia placówki oświatowej. Opisana zostaje metoda SWOT, narzędzie, które jest podstawą projektowania strategii organizacji. Część druga przedstawia wynik badań przeprowadzonych w konkretnej placówce oświatowej. Pokazane zostały mocne i słabe strony konkretnej organizacji, jej szanse oraz zagrożenia. Wypracowano także ogólną strategię, będącą podstawą sprawnego działania organizacji.

Analiza strategiczna – pojęcie, adresaci, zakres

Pojęcie analizy strategicznej

Zarządzanie strategiczne rozumiane jest jako proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania oraz zarządzania, które stanowią stadium realizacji opracowanej strategii. Centralnym pojęciem zarządzania strategicznego jest strategia rozumiana jako długofalowy, upo-

³ T. B u s h, *Theories of Educational Management*, London 1986, s. 5, za: *Współczesne trendy i koncepcje...*, s. 46.

⁴ C. H o d g k i n s o n, *Educational Leadership: The Moral Art*, Albany 1991, s. 62–63, za: *Współczesne trendy i koncepcje...*, s. 147.

rządowany plan działań danej organizacji. W sensie czynnościowym analiza strategiczna jest zbiorem działań diagnozujących daną organizację i jej otoczenie w celu stworzenia planu strategicznego oraz jego realizacji. Patrząc na pojęcie analizy strategicznej w sensie narzędziowym, ma się na myśli takie metody analizy, które koncentrują się na rozwoju oraz przetrwaniu danej organizacji⁵.

Myślenie strategiczne wyróżnia się od innych analiz stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem kilkoma cechami. Pierwszą cechą myślenia strategicznego jest innowacyjność, czyli oparcie na analizie oraz doświadczeniu. Myślenie strategiczne jest myśleniem systemowym, obejmującym wewnątrz i otoczenie danej organizacji, oraz konfrontację wyników tych obserwacji. Drugą cechą myślenia strategicznego to jego praktyczność, wynikająca z uznania zarówno przeszłości, jak i interpolacji tego, co nastąpi. Strategiem nazwać należy tę osobę, która oddaje się swoim marzeniom i ciągle upewnia się, że jej plany staną się marzeniami tych, którzy powinni je realizować. Ostatnią cechą myślenia strategicznego jest jego interdyscyplinarność, czyli oparcie wszelkich badań oraz obserwacji na metodach ilościowych oraz jakościowych, z dziedziny ekonomii, socjologii, psychologii, statystyki, finansów i marketingu⁶.

Adresaci analizy strategicznej

Analiza strategiczna obejmuje swoim zasięgiem całe spektrum działania organizacji, w związku z tym odbiorcami jej wyników w placówce oświatowej będą: dyrektor, dostawcy (nauczyciele) istniejący i potencjalni usługi oświatowej, nabywcy istniejący i potencjalni usługi oświatowej (uczniowie, rodzice), konkurenci, potencjalni inwestorzy (sponsorzy), władze samorządowe, kuratorium oświaty.

Tabela 1

Adresaci analizy strategicznej placówki oświatowej

Adresat	Miejsce w analizie strategicznej
1	2
Dyrektor	formułowanie i realizacja strategii
Dostawcy (nauczyciele) istniejący i potencjalni usługi oświatowej	określenie swojej strategii w stosunku do placówki oświatowej

⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1995, s. 13.

⁶ Ibidem, s. 14.

1	2
Nabywcy istniejący i potencjalni usługi oświatowej (uczniowie, rodzice)	określenie swojej strategii w stosunku do placówki oświatowej
Konkurenci	opracowanie strategii konkurencyjnej lub swojej pozycji strategicznej w stosunku do danej placówki szkolnej
Potencjalni inwestorzy (sponsorzy)	określenie barier wejścia, atrakcyjności sektora i sytuacji poszczególnych uczestników sektora
Władze samorządowe, kuratorium oświaty	oszacowanie ryzyka swoich decyzji w stosunku do danej placówki oświatowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1995, s. 26

Zakres analizy strategicznej

Najbardziej znanym modelem analizy strategicznej jest model Harvardzkiej Szkoły Biznesu LCAG. Opiera się na ocenie silnych i słabych stron danej organizacji oraz odkrywaniu przez nią szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu (SWOT). Podany model przystosowany jest do analizy organizacji, której celem jest osiągnięcie korzystnej pozycji konkurencyjnej w danym sektorze⁷, co oznacza, że działania placówki oświatowej koncentrować się będą przede wszystkim na kreowaniu wizerunku w otoczeniu oraz analizowaniu działań konkurencji.

Placówka oświatowa i jej otoczenie

Analiza wnętrza

Celem analizy wnętrza organizacji jest ocena potencjału strategicznego. Spośród wielu metod stosowanych do oceny potencjału strategicznego godna uwagi wydaje się być analiza kluczowych czynników sukcesu. Pojęcie kluczowych czynników sukcesu wiąże się nierozdzielnie z pojęciem segmentacji strategicznej, definiowanej jako dziedzinę działalności danej organizacji, którą cechuje unikatowa kombinacja kluczowych czynników sukcesu, oparta na szczególnych umiejętnościach i doświadczeniu skumulowanych przez daną organizację.

⁷ Stategor, *Zarządzanie firmą*, Warszawa 1996, s. 25.

Czynniki sukcesu można podzielić na sześć grup:

- 1) rynkowa pozycja organizacji mierzona jej udziałem w rynku oraz ewolucją tego udziału,
- 2) kosztowa pozycja organizacji,
- 3) marka i zakorzenienie produktu (image produktu) na rynku,
- 4) kompetencje techniczne i technologiczne,
- 5) rentowność i siła finansowa⁸,
- 6) poziom organizacji i zarządzania⁹.

Tak zdefiniowane czynniki sukcesu należy następnie uszczegółowić i ocenić. Pomocnym narzędziem może być tutaj wskazanie standardów osiągnięć używanych do mierzenia jakości pracy szkoły. Ich użycie wydaje się być uzasadnione, gdyż placówki oświatowe badane są za pomocą tych standardów przez organy prowadzące szkołę w ramach nadzoru pedagogicznego. Przystępując do oceny tych czynników powinno założyć się, że jakość w edukacji powstaje wewnątrz mikrosystemu placówki, nie może więc być narzucona przez żaden zewnętrzny zestaw norm i schemat kontroli. Placówkę oświatową postrzega się w trzech zasadniczych aspektach:

- efekty kształcenia,
- organizacja i przebieg kształcenia, wychowania i opieki,
- zarządzanie¹⁰.

Uszczegółowienie tych obszarów znajdziemy w standardach jakości pracy szkoły¹¹.

Tabela 2

Kluczowe czynniki sukcesu i standardy osiągnięć

Kluczowe czynniki sukcesu	Standardy osiągnięć
1	2
Pozycja rynkowa	– szkoła uzyskuje wysokie efekty kształcenia, jej absolwenci są przygotowani do dalszej edukacji lub podjęcia pracy zawodowej
Image produktu na rynku	– kultura szkoły sprzyja osiągnięciu jakości kształcenia i wychowania, – szkoła jest otwarta na kontakty ze środowiskiem lokalnym i realizuje jego oczekiwania na miarę swoich możliwości

⁸ Ibidem, s. 69.

⁹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *op.cit.*, s. 161.

¹⁰ I. Dzierzgowska, M. Kalinowska, *Mierzenie jakości pracy liceum*, Warszawa 1999, s. 5–6.

¹¹ Śląskie Kuratorium Oświaty, Standardy jakości pracy szkół obowiązujące od września 2002 – www.ko.katowice.gov.pl (strona archiwalna).

1	2
Kompetencje techniczne i technologiczne	– organizacja i przebieg kształcenia zapewniają warunki wszechstronnego rozwoju każdego ucznia, – szkolny program wychowawczy, program profilaktyki oraz realizacja funkcji opiekuńczej szkoły sprzyjają wszechstronnemu rozwojowi osobowemu każdego ucznia, – kompetencje nauczycieli i ich rozwój zawodowy umożliwiają realizację przyjętych przez szkołę zadań dydaktycznych, wychowawczych, opiekuńczych
Rentowność i siła finansowa	– zasoby materialne szkoły zapewniają prawidłową realizację jej zadań statutowych
Poziom organizacji i zarządzania	– wewnętrzny system mierzenia jakości pracy szkoły ¹² skutecznie przyczynia się do podnoszenia poziomu realizacji jej zadań statutowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1995, s. 161, Śląskie Kuratorium Oświaty, Standardy jakości pracy szkół obowiązujące od września 2002, www.ko.katowice.gov.pl (strona archiwalna).

Przenosząc powyższe rozważania na działalność placówki oświatowej można zaproponować włączenie standardów oceny jakości pracy szkoły i wtedy postępowanie służące analizie wnętrza placówki szkolnej opisać należałoby następująco¹³:

- 1) określenie standardów edukacyjnych, które ma osiągnąć absolwent (wizja szkoły),
- 2) ustalenie wskaźników do tych standardów,

¹² Zapisy dotyczące wewnętrznego systemu zapewnienia jakości pracy szkoły zawarte zostały w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 23 kwietnia 2004 r. w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego, wykazu stanowisk wymagających kwalifikacji pedagogicznych, kwalifikacji niezbędnych do sprawowania nadzoru pedagogicznego, a także kwalifikacji osób, którym można zlecać prowadzenie badań i opracowywanie ekspertyz (DzU z 2004 r. nr 89, poz. 845). Obecnie obowiązujące Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego, wykazu stanowisk wymagających kwalifikacji pedagogicznych, kwalifikacji niezbędnych do sprawowania nadzoru pedagogicznego, a także kwalifikacji osób, którym można zlecać prowadzenie badań i opracowywanie ekspertyz (DzU z 2006 r. nr 235, poz. 1703) nie zawiera zapisów dotyczących badania jakości pracy szkół. Przywołane rozporządzenie wspomina o działalności diagnostyczno-oceniającej, której jednym z elementów może być badanie jakości pracy szkół.

¹³ S. Wlaźło, *Jak stosować zmodyfikowany nadzór pedagogiczny*, Wrocław 2004, s. 183–187.

- 3) dokonanie diagnozy, które z tych standardów z ich wskaźnikami są dla nas zagadnieniem priorytetowym,
- 4) wybór strategii jakościowego rozwoju szkoły,
- 5) stworzenie programu rozwoju szkoły¹⁴ (strategii szkoły).

Otoczenie placówki oświatowej

Przez pojęcie otoczenia rozumiemy powiązania o charakterze administracyjnym z władzami oświatowymi, jak też liczne, nieformalne więzi z domami rodzinnymi uczniów, instytucjami, organizacjami oraz przedsiębiorstwami funkcjonującymi w rejonie działania placówki oświatowej. Efektywna szkoła to placówka, która utrzymuje wzajemne i otwarte kontakty z otoczeniem. Warunkiem korzystnych kontaktów jest to, by szkoła miała własną wizję, misję, znała swoje słabe i mocne strony, a jednocześnie mogła działać w sposób zgodny z własną polityką przy nawiązywaniu kontaktów z otoczeniem¹⁵. Otoczenie każdej organizacji należy rozpatrzyć w dwóch wymiarach: bliższym oraz dalszym, dzieląc je odpowiednio na otoczenie konkurencyjne oraz makrootoczenie. Otoczeniem bliższym nazywać będziemy to otoczenie, na które organizacja może wywierać wpływ. Będą to w odniesieniu do placówki szkolnej m.in.: społeczności lokalne, młodzież, rodzice, lokalni przedsiębiorcy, dostawcy. Otoczenie dalsze (makrootoczenie) tworzą m.in.: polityka rządu, sytuacja demograficzna, uwarunkowania ekonomiczne, społeczne. Są to te składniki otoczenia, na które placówka oświatowa nie ma wpływu, wyznaczają one warunki, w których działa dana organizacja¹⁶.

Otoczenie konkurencyjne

Otoczenie konkurencyjne określa warunki funkcjonowania i rozwoju danej organizacji na rynku. Za kluczowy element otoczenia każdej

¹⁴ Termin prawny „program rozwoju szkoły” zapisany został w rozporządzeniach w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego z 1999 oraz 2004 r. Rozporządzenia wyznaczyło horyzont 5-letni tworzenia planu rozwoju. Obecnie obowiązujące rozporządzenie z 2006 r. nie zawiera zapisów dotyczących planu rozwoju szkoły.

¹⁵ *Współczesne trendy i koncepcje...*, s. 47.

¹⁶ P. K o ć w i n, *Diagnozowanie możliwości rozwojowych gminy*. W: *Zarządzanie rozwojem w zespołach miejsko-przemysłowych*, red. F. Kuźnik, Katowice 1996, s. 68.

organizacji uznać należy sektor, w którym organizacja ta konkuruje, struktura tego sektora natomiast determinuje strategię, którą organizacja może konkurować¹⁷. Według Portera stan konkurencji w sektorze zależy od następujących podstawowych sił konkurencyjnych¹⁸:

1) siła przetargowa dostawców – w przypadku placówki oświatowej jest to siła, z jaką poszczególni dostawcy usługi oświatowej są w stanie negocjować z placówką oświatową korzystne dla siebie warunki współpracy;

2) siła przetargowa nabywców – siła, z jaką nabywca usługi edukacyjnej wywiera wpływ na placówkę oświatową w celu podniesienia świadczonych przez nią usług;

3) bariery wejścia – źródłami barier wejścia w placówce oświatowej mogą być:

– ekonomia skali – czyli obniżenie jednostkowego kosztu wyrobu w miarę wzrostu woluminu oferowanej usługi oświatowej,

– potrzeby kapitałowe – poważna bariera dla szkół o statusie szkół niepublicznych,

– polityka państwa – tworzenie warunków sprzyjających tworzeniu szkolnictwa prywatnego,

– wysoka jakość oferowanych wyrobów – związana jest ze różnicowaniem wyrobów; jest to także postulat dostosowywania profilów nauczania zgodnie ze zmiennością warunków rynkowych i zdolnością otwarcia placówki oświatowej na zmieniające się potrzeby uczestników rynku. Im wyższe bariery wejścia do sektora, tym bardziej komfortowa jest sytuacja istniejących już na rynku organizacji oraz tym trudniej jest nowym wyrobom i substytutom wejść do tego sektora;

4) groźba pojawienia się nowych produktów i substytucyjnych wyrobów;

5) walka konkurencyjna wewnątrz sektora – rywalizacja pomiędzy konkurentami polega na zdobyciu najlepszej pozycji, za pomocą różnych metod, np. wojny cenowej, wprowadzenia nowych wyrobów, zwiększonego zakresu obsługi klienta. Walka konkurencyjna powoduje, że organizacje w danym sektorze stają się zależne od siebie.

¹⁷ G. R o g o w s k i, *Metody analizy i oceny działalności banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Poznań 1998, s. 68.

¹⁸ M.E. P o r t e r, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1996, s. 22.

Źródłami walki konkurencyjnej wewnątrz sektora mogą być:

- liczni albo zrównoważeni konkurenci – jeśli w danym sektorze istnieje wiele organizacji to prawdopodobieństwo tego, iż jedna z nich wyłamie się z konwencji jest dość duże, co prowadzi do niestabilności;
- bariery wyjścia – są to czynniki ekonomiczne, strategiczne i emocjonalne, powodujące, że organizacje nadal konkurują w danej dziedzinie działalności, mimo że uzyskują małą stopę zysku lub w ogóle jej nie uzyskują.

Barierami wyjścia są:

- 1) wyspecjalizowane zasoby, które powodować mogą wysokie koszty przeniesienia lub konwersji,
- 2) stałe koszty wyjścia, są to np. układy zbiorowe z pracownikami, koszty przeniesienia pracowników, urlopowania ich, szkolenie pracowników,
- 3) przeszkody emocjonalne, takie jak na przykład obawa o własną karierę, lojalność kierownictwa wobec pracowników, troska o reputację,
- 4) restrykcje państwowe i społeczne – formy zniechęcania do wyjścia z danego sektora stosowane przez rząd, podejmowane w związku z troską o zachowanie miejsc pracy w danym sektorze.

Otoczenie makroekonomiczne

Analiza strategiczna może pomóc każdej organizacji w lepszym przygotowaniu się do zmian i wykorzystaniu ich do własnego rozwoju. W każdej organizacji bierze się pod uwagę ogromną ilość uwarunkowań środowiskowych (czynników), które można podzielić na: ekonomiczne i finansowe, demograficzne, technologiczne, prawne i administracyjne, społeczne i kulturalne, konkurencja, menedżerskie, fizyczne i środowiskowe¹⁹.

Tabela 3

Otoczenie makroekonomiczne

Czynniki	Wpływ czynnika na placówkę szkolną
1	2
Ekonomiczne i finansowe	<ul style="list-style-type: none"> – tendencje w poziomie przychodów ludności, – zakres i rozmiar pomocy władz oświatowych, – dostępność pozarządowych środków finansowych (programy europejskie, granty), – tendencje samorządu lokalnego w zakresie finansowania lokalnych programów, – zatrudnienie, wzrost liczby miejsc pracy

¹⁹ G.L. Gordon, *Strategiczny plan dla gminy. Jak osiągnąć sukces*, Warszawa 1998, s. 46.

1	2
Demograficzne	<ul style="list-style-type: none"> - podaż absolwentów z wykształceniem średnim, - migracja na danym obszarze, - podział mieszkańców ze względu na wiek, wykształcenie, poziom dochodów, wielkość rodziny, - wielkość stopy urodzeń
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> - wyposażenie placówki szkolnej w komputery, - potrzeby władzy lokalnej w zakresie nowych kwalifikacji w przyszłości i przewidywana rozbieżność ze stanem obecnym
Prawne i administracyjne	<ul style="list-style-type: none"> - przepisy prawne i administracyjne, które decydują o funkcjonowaniu placówki oświatowej
Społeczne i kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> - stopień, w jakim programy szkolne uwzględniają społeczny i kulturowy skład społeczności, - specjalne potrzeby społeczne i kulturowe poszczególnych kategorii mieszkańców
Konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> - dostępność środków prywatnych, - dostępność środków zapewnianych przez władze lokalne, - konkurencyjność w zabieganiu o fundusze i usługi na szczeblu krajowym i międzynarodowym
Menedżerskie	<ul style="list-style-type: none"> - silne i słabe strony kadry zarządzającej, - dziedziny, w jakich należy szkolić kadre menedżerską, - siła i struktura lokalnego przywództwa, - możliwość podejmowania działania wybieranych przedstawicieli władzy samorządowej oraz regionalnej
Fizyczne i środowiskowe	<ul style="list-style-type: none"> - ocena istniejącej infrastruktury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G.L. Gordon, *Strategiczny plan dla gminy. Jak osiągnąć sukces*, Warszawa 1998, s. 49–58.

Analiza SWOT

Analiza SWOT wykorzystuje prosty schemat klasyfikacji czynników, wychodząc z założenia, że wszystkie mające wpływ na funkcjonowanie organizacji można podzielić według²⁰:

- miejsca powstawania – na zewnętrzne i wewnętrzne,
- sposobu oddziaływania – na pozytywne i negatywne.

Tabela 4

Czynniki w metodzie SWOT

Czynniki	Oddziaływanie pozytywne	Oddziaływanie negatywne
Wewnętrzne	siły (<i>Strengths</i>)	słabości (<i>Weaknesses</i>)
Zewnętrzne	szanse (<i>Opportunities</i>)	zagrożenia (<i>Threats</i>)

Źródło: Opracowanie własne.

²⁰ I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Kraków 1998, s. 119.

Charakterystykę sił, słabości, szans i zagrożeń zawiera tabela 5.

Tabela 5

Charakterystyka czynników w metodzie SWOT

Warunki wewnętrzne	Warunki zewnętrzne
<p style="text-align: center;">Siły</p> <p>Zjawiska pozytywne z punktu widzenia możliwości kształtowania rozwoju organizacji, na które bezpośredni wpływ ma sama organizacja, są to specjalne walory organizacji odróżniające je od innych organizacji.</p>	<p style="text-align: center;">Szanse</p> <p>Zjawiska pozytywne z punktu widzenia możliwości kształtowania rozwoju organizacji, których występowanie jest uwarunkowane czynnikami leżącymi poza możliwościami bezpośredniego jego wpływu.</p>
<p style="text-align: center;">Słabości</p> <p>Zjawiska ograniczające rozwój danej organizacji, na które bezpośredni wpływ ma sama organizacja, są one konsekwencją ograniczeń szeroko rozumianych zasobów i niedostatecznych umiejętności w stosowaniu aktywnych i kreatywnych metod zarządzania organizacją.</p>	<p style="text-align: center;">Zagrożenia</p> <p>Zjawiska negatywne mogące stanowić zagrożenie dla rozwoju organizacji, których występowanie jest uwarunkowane czynnikami leżącymi poza możliwościami bezpośredniego jego wpływu.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. R o m a n i s k i, *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego gminy*, Warszawa 1999, s. 87; M. Z i ó ł k o w s k i, *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, Warszawa 1999, s. 40.

Analiza metodą SWOT obejmuje cztery podstawowe etapy postępowania²¹:

- 1) identyfikacja oraz ocena szans i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie organizacji,
- 2) identyfikacja oraz ocena silnych i słabych stron organizacji,
- 3) badanie synergii zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwoju organizacji,
- 4) określenie potencjalnych kierunków (opcji) strategicznego rozwoju organizacji.

Analiza szans i zagrożeń

W stosunku do każdego trendu, zjawiska czy stanu, jaki znajdujemy w otoczeniu organizacji, należy zadać następujące pytania²²: które z tych zjawisk / trendów mogą mieć niekorzystny wpływ na przyszłość organizacji oraz które z tych zjawisk / trendów mogą mieć korzystny wpływ na przeszłość organizacji.

²¹ P. K o ć w i n, *op.cit.*, s. 65–66.

²² K. O b ł ó j, *Strategia organizacji*, Warszawa 1998, s. 119.

Nie ma jednoznacznej techniki rozróżniania, co jest szansą, a co jest zagrożeniem dla rozwoju organizacji. Ocena niejednoznacznego wydarzenia w kategoriach szansy lub zagrożenia jest zazwyczaj sprawą perspektywy, a nie obiektywnej oceny. Każde istotne zjawisko, nowy trend może być dla organizacji szansą lub zagrożeniem w zależności od tego, jak dana organizacja będzie umiała z niego skorzystać i jak się do niego przygotowuje. Spośród sporządzonej listy szans i zagrożeń należy wybrać i włączyć do analizy te, które mają pierwszo- i drugorzędne znaczenie. Najprostszym sposobem rozróżnienia, które z szans i zagrożeń są pierwszo-, a które drugorzędne, jest wykorzystanie opinii aktorów analizy strategicznej danej organizacji. Następnie należy dokonać oceny wpływu wybranych czynników na rozwój danej organizacji. Szczególnie ostrożnie i starannie powinno się rozważać szanse i zagrożenia, które są bardzo istotne, a ocena prawdopodobieństwa ich wystąpienia jest niska. Jak stwierdza Krzysztof Oblój: „Historia organizacji wybrukowana jest przykładami szans i zagrożeń, które – zdaniem specjalistów – nigdy nie powinny wystąpić albo były mało prawdopodobne”²³.

Analiza sił i słabości

Aby zrealizować trzeci etap postępowania według metody SWOT, tzn. dokonać badania synergii zewnętrznych i wewnętrznych warunków rozwoju, należy ułożyć listę szans i zagrożeń rozwoju organizacji, oraz jego sił i słabości, a następnie ustalić, jeżeli to możliwe, korzystając z metody badań ankietowych, które z czynników są pierwszorzędnymi, a które drugorzędnymi. Identyfikacja czynników pierwszorzędnych i drugorzędnych następuje przez ocenę wpływu (pozytywnego i negatywnego) wybranych czynników na rozwój organizacji według skali od 0 (nie wpływa lub nie przeszkadza) do 3 punktów (wpływa lub przeszkadza znacznie). Ostateczna lista pierwszorzędnych i drugorzędnych sił oraz słabości organizacji powinna obejmować kilkanaście czynników. Procedura badania synergii rozwojowych wymaga odpowiedzi na następujące pytania²⁴:

– w podejściu „z zewnątrz do wewnątrz” (macierz TOWS):

1) Czy zagrożenie osłabia siłę?

²³ Ibidem, s. 121.

²⁴ A. K l a s i k, *Zarys metodyki planowania strategicznego*, Katowice 1993, s. 69.

- 2) Czy szansa potęguje siłę?
- 3) Czy zagrożenie spotęguje słabość?
- 4) Czy szansa pozwala przewyciężyć słabość?
– w podejściu „od wewnątrz na zewnątrz” (macierz SWOT):
 - 1) Czy siła pozwala wykorzystać szansę?
 - 2) Czy słabość nie pozwala wykorzystać szansy (prowadzi do utraty szansy)?
 - 3) Czy siła pozwala przewyciężyć (zredukować) zagrożenie?
 - 4) Czy słabość wzmocni niekorzystne oddziaływanie zagrożenia?

Wyniki analizy strategicznej TOWS/SWOT wpisuje się do odpowiednio skonstruowanych tablic. Ocena siły wzajemnego oddziaływania czynników następuje w skali od 0 (nie wpływa) do 3 punktów (wpływa silnie).

Kolejny krok analizy to zliczenie punktów w poszczególnych wierszach każdej z ćwiartek macierzy, a następnie obliczenie ogólnej sumy punktów w danej ćwiartce macierzy.

Wskazania dla strategii

Na podstawie dokonanej analizy macierzowej możemy wygenerować cele strategiczne, opracować priorytety działań, a w konsekwencji strategię ich realizacji. Cele strategiczne to sprawy, których załatwienie ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia możliwości celu głównego, określonego w wizji rozwoju danej organizacji. Jest to właściwy etap na ustalenia dotyczące wyboru działań strategicznych²⁵. Analiza SWOT jest wreszcie podstawą wyboru określonej strategii działania organizacji, która zależy od przewagi określonych sił – zewnętrznych i wewnętrznych, co obrazuje tablica 6.

T a b e l a 6

Typy strategii czystych

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju	strategia wykorzystywania szans
Zagrożenia	strategia konserwatywna (dojrzałości)	strategia defensywna (przetrwania)

Ź r ó d ł o: Opracowanie na podstawie: G. G i e r s z e w s k a, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Warszawa 2003, s. 220.

²⁵ *Z udziałem całej społeczności tworzymy plan rozwoju gospodarczego gminy.* [Aut.]: E. Liwosz i in., Krosno 1998, s. 44.

Strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju to wynik kumulacji szans i silnych stron danej organizacji, które przeważają. Możliwe jest tutaj działanie polegające na zdobywaniu nowych rynków, umacniania pozycji konkurencyjnej w sektorze. Strategia ta nazywana jest także maxi-maxi. Strategia wykorzystania szans to sytuacja, w której dana organizacja działa w sprzyjającym otoczeniu, lecz posiada wewnętrzne trudności. Jest ona nazywana także strategią mini-maxi, gdyż polega na maksymalnym wykorzystaniu szans tkwiących w otoczeniu i minimalizowaniu słabych stron. To strategia polegająca na wykorzystywaniu dobrych układów z partnerami, budowaniu wspólnych przedsięwzięć. Strategia konserwatywna, maxi-mini, jest charakterystyczna dla organizacji, w której przeważają mocne strony, a w otoczeniu – zagrożenia. Wariantem działania takiej organizacji jest wybór niszy rynkowej, która zapewni odpowiednią pozycję konkurencyjną lub wchodzenie na rynek konkurentów oraz przejmowanie i zwiększanie tym samym skali działania. Strategia defensywna, mini-mini, oznacza, iż organizacja pozbawiona jest szans rozwojowych. Możliwymi scenariuszami działań jest likwidacja tej organizacji bądź znalezienie silnego partnera²⁶.

Analiza SWOT liceum ogólnokształcącego

W artykule przedstawiono wybrane przykłady analizy SWOT, które służyć mają pokazaniu metodologii tworzenia sił i słabości, szans i zagrożeń.

Analiza sił i słabości

Standard osiągnięć: szkoła uzyskuje wysokie efekty kształcenia, jej absolwenci są przygotowani do dalszej edukacji lub podjęcia pracy zawodowej.

Wskaźnik standardów osiągnięć: wyniki wewnątrzszkolnych badań wskazują na porównywalność osiągnięć edukacyjnych uczniów ze standardami osiągnięć określonymi w podstawie programowej oraz wymaganiami egzaminacyjnymi opracowanymi przez Okręgową Komisję Egzaminacyjną.

²⁶ Opracowanie na podstawie: G. G i e r s z e w s k a, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Warszawa 2003, s. 221.

Pozycja rynkowa

Tabela 7

Sily	Słabości
S1 – analizowanie wyników kształcenia	W1 – rosnąca liczba egzaminów poprawkowych
S2 – wysoki wskaźnik zdanego egzaminu maturalnego	
S3 – wysoki, stale rosnący wskaźnik uczniów promowanych	
S4 – uczniowie uzyskują dobre wyniki w testach zewnętrznych	

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza szans i zagrożeń

Tabela 8

Otoczenie zadaniowe
Nabywcy

Szanse	Zagrożenia
O3 – wrażliwość marketingowa (jakość, promocja)	T1 – zmniejszająca się liczba nabywców
	T2 – dostępność substytutów

Źródło: Opracowanie własne.

Ocena synergii pomiędzy czynnikami strategicznymi

Tabela 9

Analiza SWOT

		SZANSE									ZAGROŻENIA						
		01	02	03	04	Σ	014	015	Σ	T1	T2	T3	Σ	T10	T11	T12	Σ
SIŁY	S1	2	0	0	0	·	0	0	2	0	0	0	·	0	0	0	0
	S2	0	0	3	0	·	0	0	3	0	0	0	·	0	0	0	0
	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·
	S45	0	0	0	1	·	0	0	1	0	0	0	·	0	0	0	1
	S46	0	0	1	0	·	0	0	3	0	0	1	·	0	0	0	3
		5	16	44	5	·	17	2	172	9	3	14	·	0	8	8	68
SŁABOŚCI	W1	0	0	1	0	·	0	0	1	1	1	1	·	0	0	0	4
	W2	0	0	0	0	·	0	0	2	0	0	1	·	0	0	0	2
	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·
	W15	0	0	0	2	·	0	0	9	0	0	3	·	0	0	0	4
	W16	0	0	0	2	·	0	0	9	0	0	3	·	0	0	0	4
		0	10	10	19	·	0	0	79	2	2	13	·	0	4	0	30

Źródło: Opracowanie własne.

Wnioski z analizy

Pełna analiza SWOT wymaga dokładnego spojrzenia na każdą parę analizowanych czynników i wybrania tych, które charakteryzują się

najsilniejszym oddziaływaniem. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie metodologii analizy SWOT, a nie dogłębna analiza konkretnej placówki oświatowej, dlatego też wnioski stanowiące dalszą część analizy SWOT, przedstawione zostaną w formie skróconej.

Analiza synergii pomiędzy czynnikami strategicznymi

S14 → O3

Czy fakt, iż szkoła dba o tworzenie własnej tożsamości, o swój pozytywny wizerunek pozwala na wykorzystanie wrażliwości marketingowej nabywców?

Możliwe działania:

- akcje marketingowe (zapraszanie uczniów gimnazjów do szkoły, zorganizowanie dnia otwartego, wydanie folderu promującego szkołę),
- organizowanie spotkań ze środowiskiem lokalnym, promocja dokonania szkoły.

Strategie cząstkowe oraz strategia globalna

Pełna ocena synergii cząstkowej daje odpowiedź na pytania:

1. Jakiej dane organizacja przyjmuje strategie cząstkowe, np. w zakresie marketingu, podniesienia jakości usług, wyposażenia?
2. Jakich działań korygujących są potrzebne, by realizować dane strategie?
3. Jaki należy przyjąć horyzont czasowy proponowanych działań, i które z nich staną się w najbliższym czasie priorytetowymi?

Z przeprowadzonej analizy SWOT wynika, iż szkoła powinna skupić się na realizowaniu działań w zakresie marketingu, gdyż one będą dla niej źródłem przewagi konkurencyjnej. Działania wykonywane w ramach strategii marketingowej powinny doprowadzić do dalszego kształtowania dobrego wizerunku liceum oraz zniwelować zagrożenia płynące ze zmian demograficznych oraz społecznych. Ta strategia jest jedną z wielu wchodzących w skład długofalowej strategii globalnej placówki. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż najlepszą strategią jest strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Dominującymi działaniami powinny stać się więc te, które będą prowadziły do zdobywania nowych rynków, przy jednoczesnym zdywersyfikowaniu oferowanych produktów. W praktyce oznacza to, iż szkoła powinna przeanalizować aktualną ofertę kierunków kształcenia i włączyć do swojej oferty nowe, zgodne z potrzebami rynku, kierunki kształcenia.