

## ПО ВЪПРОСА ЗА СТРАТЕГИЯТА И ДИАГНОСТИКАТА НА ОБРАЗОВАТЕЛНАТА ИНСТИТУЦИЯ

Доц. д-р Велислава Николаева Костова, ВСУ „Черноризец Храбър“,  
e-mail: nikolaeva100@abv.bg

**Резюме:** Развитието на образователния пазар ясно аргументира необходимостта от формирането и поддържането на конкурентни предимства у образователните институции на различните нива в образователната система на Република България. Това е ново предизвикателство пред апарата на управление на организациите от системата на предучилищното и училищното образование, които с влизането в сила на Закона за предучилищното и училищното образование<sup>1</sup> трябва да разработват Стратегия за своето развитие. Успешното и разработване изисква наличието на знания, умения и компетенции за диагностика на средата, в която се развива съответното учебно заведение. Именно това аргументира целта на настоящия доклад: да се разработи практико-приложен инструментариум, който успешно да може да се прилага в институциите от системата на предучилищното образование в хода на разработване на Стратегията за развитие на образователната институция.

**Ключови думи:** диагностика, стратегия, стратегическо развитие, анализ на средата

**Abstract:** The educational market development clearly justifies the necessity of forming and maintaining competitive advantages in educational institutions at different levels in the educational system of the Republic of

---

<sup>1</sup> ЗАКОН за предучилищното и училищното образование, Обн., ДВ, бр. 79 от 13.10.2015 г., в сила от 1.08.2016 г., ... посл. изм. ДВ бр. 58 от 18.07.2017 г., в сила от 18.07.2017 г.

Bulgaria. This is a new challenge for the organization management in the system of pre-school and school education which, with the entry into force of the Pre-school and School Education Act, should develop a Strategy for their development. Successful development requires availability of knowledge, skills and competences to diagnose the environment in which the relevant educational institution is developing. This is precisely what the purpose of this report is: to develop practical and applied toolkit that can be successfully implemented in institutions from the system of pre-school education in the course of developing Strategy for the educational institution development.

**Key words:** diagnostics, strategy, strategic development, environment analysis

### **Особености на стратегията**

Стратегията (strategy) може да се представи като обща програма за действие и за разпределение на приоритетите и ресурсите в интерес на постигане на предварително формулирани цели.<sup>2</sup>

Подобна позиция защитава и Чандлър<sup>3</sup> (Chandler), според когото стратегията е свързана с определяне на основните дългосрочни цели и задачи на организацията и изработване на политики за действие и за разпределение на ресурсите, необходими за постигането на определените цели.

Нортън и Каплан<sup>4</sup> определят съдържателния обхват на стратегията по следния начин: „Тя не е изолиран процес на управление, а етап в логическата последователност от стъпки, които определят пътя на

---

<sup>2</sup> Адаптирано по: Кунц, Г., С. О’Доннел. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций, том 1. Прогресс, Москва, 1981.

<sup>3</sup> Адаптирано по: Петров, И., Ст. Христов. Стратегически решения в мениджмънта. Петров-Консулт М, София, 1992.

<sup>4</sup> Каплан, Р., Д. Нортън. Стратегически карти. Класика и стил, София, 2006, с. 31, 34, 38.

организацията от мисията до конкретните стратегически задачи, стоящи пред изпълнителите. ... Стратегията е набор от такива видове дейност, в които организацията трябва да постигне съвършенство, за да създаде устойчиво конкурентно предимство на пазара.”

Хикман и Силва<sup>5</sup> предлагат едно кратко, но комплексно тълкуване на природата на стратегията. Те я възприемат като „план за работа, като намерение или замисъл, като стил на поведение, като възприета позиция, като бъдеща перспектива”. Стратегията като план предполага съзнателно и целенасочено разработен курс в контекста на дадената ситуация.

Това дава основание да се твърди, че стратегията предполага перспектива, тъй като определя политиката на организацията, която същевременно води до известна несигурност и абстрактност в нейното поведение. Тя съчетава в себе си реализацията на предварително планирани действия и решения, в които се преплитат непланирани събития, чието влияние не може да се пренебрегне.

Могат да се систематизират следните отличителни черти на стратегията:

- За разработването на стратегията е необходимо използването на различни средства за анализ, с резултатите от които се аргументира избора и.
- Тя засяга цялата организация, част е от нейната обща политика, формира и използва различни причинно-следствени връзки.
- Стратегията като план (предварително писмено изразеното намерение за действия) често се различава от реално предприетите мерки, поради възникването на редица непредвидени събития.

---

<sup>5</sup> Хикман, К. Р., М. А. Силва. Съвършенството като цел. Народна култура, София, 1991.

- Чрез стратегията се подпомага съсредоточаването на вниманието върху определени участъци, дейности и процеси в организацията и се идентифицират възможности за бъдещото развитие.
- Стратегията се отнася до: мисията и визията, глобалните и системообразуващите цели, в т.ч., процеса на тяхното формиране и реализиране, идентифицирането на основните фактори, от които зависи функционирането на организацията, както и способността и за адаптиране към промени.
- Успешното реализиране на стратегията изисква ефективна обратна връзка, както в хода на нейното осъществяване, така и при прегледа на резултатите от внедряването и.

Съществен принос за изясняване на природата на стратегията има Портър (Porter)<sup>6</sup>. Според него различните дейности на организацията в хода на реализация на стратегията взаимно се допълват, а конкурентите имат малко възможности за ответна реакция. В този смисъл формулирането на стратегията е интегриран и сложен процес, който следва да повиши конкурентните предимства на организацията. В подкрепа на това твърдение Линч (Lynch)<sup>7</sup> формулира девет източника на конкурентни предимства в организацията, като доказва, че стратегията трябва да се формулира като подкрепяща и развиваща конкурентните преимущества и само след внимателен анализ на бизнес средата.

Потенциални области, в които могат да се формират и развиват конкурентни преимущества в контекста на целта на настоящата разработка, са:

- Диференциация, диверсификация или специализация.

---

<sup>6</sup> Porter, M. What is Strategy? Harvard Business Review, November–December, 1996, p. 61–78.

<sup>7</sup> Lynch, R. Corporate Strategy. 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, London, 2000; Аналоун, Ф., А. Карамид. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. Юнити, Москва, 2005, с. 173.

- Висока степен на ефективността на дейността и качество.
- Синергия.
- Култура, ръководство и стил на управление.

Областите на търсене на конкурентни предимства, намеренията за бъдещето на организацията и ограниченията на средата очертават границите на търсене на стратегически алтернативи<sup>8</sup>.

Формулирането на стратегията е предпоставено от диагностиката (сканирането) на вътрешната и външната среда. За стратегическия анализ на средата е приложим разнообразен методически инструментариум. Някои от методите за стратегически анализ имат за граница на приложение събиране и консолидиране на информация по даден проблем. Те са свързани с процеса „стратегическо мислене”. Други позволяват преценка на възможности, разработване и внедряване на решения и са свързани с процеса „стратегическо действие”.

Резултатите от стратегическото изследване служат за определяне на:

- ценностите, философията и принципите на организацията;
- стратегическите приоритети, които са възприети за основополагащи за нейното развитие;
- стратегическите действия, които са необходими за формулирането на стратегията;
- процедурите за мониторинг на всеки етап от реализацията на стратегията.

---

<sup>8</sup> Стратегическа алтернатива – стратегия, която удовлетворява предварително формулирана цел.

## **Стратегия на образователната институция<sup>9</sup> и диагностика на средата**

Стратегията е документ, който дава насоките за развитие на организацията, в т.ч. на образователната институция.

Стратегията на образователната институция се разработва от екип, в който участват:

- Директор на образователната институция<sup>10</sup>;
- Заместник директор(и)<sup>11</sup>;
- Психолог на образователната институция<sup>12</sup>;
- Главни учители<sup>13</sup>;
- Препоръчително е да се покани за участие и представител на ученическия съвет<sup>14</sup> и на Обществения съвет.

Разработената Стратегия се утвърждава от педагогическия съвет (чл. 263 (1), т.1 от ЗПУО) и се одобрява от Обществения съвет (чл. 269 (1), т.1 от ЗПУО). На него директорът е задължен веднъж годишно да се отчита за изпълнението и.

---

<sup>9</sup> За повече информация виж: Николаева, В. Фокус области при разработване на стратегии за развитие на образователните институции в системата на средното образование. сп. Известия на Съюза на учените – Варна, 1/2017, Варна, с. 263-273.

<sup>10</sup> Наредба №12 от 01.09.2016 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, чл.19 и чл.20.

<sup>11</sup> Наредба №12 от 01.09.2016 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, чл.22.

<sup>12</sup> Наредба №12 от 01.09.2016 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, чл.11и Приложение 7, Раздел III: Организационни компетентности, точка 1.6.

<sup>13</sup> Наредба №12 от 01.09.2016 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, чл.6, точка 1.

<sup>14</sup> Съобразно чл. 17 (2) от Наредба №13 от 21.09.2016 г. за гражданското, здравното, екологичното и интеркултурното образование, Приложение № 6: Рамкови изисквания за създаване и функциониране на ученически съвети, за насърчаване формите на ученическо самоуправление на ученическите съвети са вменени функции, които макар и косвено, предполагат участието им разработването на стратегията за развитие на училището, тъй като те имат и правото да участват в изработването на правилника на училището.

Според Наредба № 16 за управлението на качеството в институциите<sup>15</sup>, разработването на стратегията, нейната реализация и мониторинг трябва да се осъществява при съблюдаване на текстовете в членове от 8 до 11 (*Приложение 1*)

Стратегията на образователната институция може да има следната примерна структура:

1. Увод
2. Мисия и визия на образователната институция
3. Анализ на средата
4. Цели и индикатори за тяхното постигане
5. Финансово осигуряване на стратегията
6. План за изпълнение на стратегията

Вариант на образец на документа „Стратегия“ е предложен в *Приложение 2*.

От значение за целите на настоящата разработка е приложния инструментариум за диагностика на образователната институция, който ще подпомогне прецизирането на стратегическите приоритети и цели, идентифицирането на потенциалните рискове и възможностите и за развитие в контекста на стратегическото планиране.

Препоръчително е възприемането на подхода първо да се анализира средата по видове, а после – по фактори. Изборът с коя да се започне – с вътрешната, или с външната е относително незначителен. Не бива да се забравя, че дори и да не се отбележи по категоричен начин в самия анализ<sup>16</sup>, външната среда бива с пряко въздействие (микрообкръжаваща среда) и с

---

<sup>15</sup> НАРЕДБА № 16 от 08.12.2016 г. за управлението на качеството в институциите, Обн. - ДВ, бр. 100 от 16.12.2016 г.

<sup>16</sup> Ще зависи от изборния инструментариум за оценка.

косвено въздействие (макрообкръжаваща среда), което също е от значение при анализа.

За по-подробен анализ на средата може да се използва *Карта за диагностика на образователната институция (Приложение 3)*

В предложената *Карта за диагностика на образователната институция* са включени следните инструменти за стратегически анализ:

- SWOT – анализ (частичен)<sup>17</sup>
- Анализ на стратегическите зони на действие (анализ на сегментите, в т.ч. и на потребителите)
- Модел на Портър за петте сили, които действат в конкурентна среда, в т.ч., анализ на конкурентите
- Анализ на продукта (карта на диференциацията)

SWOT анализът е едно от най-популярните средства за интегриран стратегически анализ на вътрешната и външната среда. Основното предимство на SWOT анализа е, че позволява определянето на текущата стратегическа позиция<sup>18</sup> и подпомага избора на стратегия.

За прилагането на методиката му могат да се използват предложените от Томпсън (Thompson) и Стрикланд (Strickland) набор от фактори<sup>19</sup>:

---

<sup>17</sup> В предложената *Карта за диагностика на средата* не е представена пълната методика на анализа, а само онази част, която е свързана с идентифицирането и систематизирането на влияещите фактори от вътрешната и външната среда.

<sup>18</sup> Позволява идентифицирането на конкурентните позиции на бизнес организацията.

<sup>19</sup> Адаптирано по: Thompson, A., A. Strickland III. *Strategic Management. Crafting and Implementing Strategy*. 6<sup>th</sup> ed. IRWIN, 1995.



Таблица 1

Фактори на средата при провеждане на SWOT<sup>20</sup> анализ

<i>Силни страни (S):</i>	<i>Слаби страни (W):</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ключова компетентност;</li> <li>• финансови ресурси;</li> <li>• квалифициран персонал;</li> <li>• добър имидж;</li> <li>• лидер на пазара;</li> <li>• добър мениджмънт;</li> <li>• технология;</li> <li>• конкурентни преимущества;</li> <li>• опит;</li> <li>• други.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• липса на визия за стратегическо развитие;</li> <li>• недостиг на персонал;</li> <li>• влошена възрастова структура на персонала;</li> <li>• недостатъчни управленски умения;</li> <li>• лош имидж;</li> <li>• конкурентни недостатъци;</li> <li>• недостатъчно финансови ресурси;</li> <li>• други.</li> </ul>
<i>Възможности (O):</i>	<i>Заплахи (T):</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• достъп до нови пазари и пазарни сегменти;</li> <li>• незадоволено търсене в отрасъла;</li> <li>• увеличен пазарен ръст;</li> <li>• отслабени позиции на конкурентите;</li> <li>• други.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поява на нови конкуренти;</li> <li>• забавяне в пазарния ръст;</li> <li>• конкурентен натиск;</li> <li>• неблагоприятна държавна политика;</li> <li>• промяна в потребностите на потребителите;</li> <li>• неблагоприятни демографски изменения;</li> <li>• други.</li> </ul>

Идентифицирането на влияещите фактори от вътрешната и външната среда е отправна точка при диагностиката на образователната институция в контекста на разработването на нейната стратегия за развитие.

В хода на анализа на дейността на образователната институция е целесъобразно изследването на целевите и пазари и стратегическите и зони на действие. В този смисъл в обхвата на анализа трябва да се включат реалните (и потенциални) потребители, граничните сектори и системи (вертикални и хоризонтални) на образователната институция, анализ на основните сегменти, които образователната институция обслужва.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Strengths – силни страни, Weaknesses – слаби страни, Opportunities – възможности, Threats – заплахи.

<sup>21</sup> Приложение 3: Карта за диагностика на образователната институция, въпрос 4.

Приложението и ценността на модела на Майкъл Портър се състои във възможността да се определи структурата и степента на влияние на съществуващите и потенциални конкуренти, доставчиците, потребителите и наличието на продукти-заместители. Комплексното влияние на тези сили върху поведението на образователната институция определя характера на конкурентната и борба. Той е подходящ инструмент за:

- идентифициране на необходимите стратегически промени;
- синтезиране и систематизиране на възможностите за реакция на участниците в образователния пазар, в т.ч. – на организацията и на нейните конкуренти;
- установяване и управление на конкурентоспособността на образователната институция.

Важно е да се отбележи, че на образователния пазар в системата на средното образование наличието на продукти-заместители не е представено в онази пълнота, която може да се наблюдава на голяма част от останалите пазари. В този случай може да става въпрос за заместители-специалности, заместители частно-държавно образование, заместители- други образователни институции. Това е и една от спецификите на този пазар.

„Доставчиците“ на организациите от образователния пазар могат да бъдат не само такива, които и осигуряват различни консумативи, но и такива, които пряко участват при формирането на образователен продукт (най-често при извънкласни дейности). Доставчиците имат конкурентна сила, когато могат да повлияят на конкурентната позиция на образователната институция, чрез качеството на доставяните продукти/ услуги, границите на приложение, сроковете за доставка, степента на специализация, цената на ресурсите, концентрацията на доставчици и др.

Конкуrentната сила на потребителите се определя от влиянието им чрез оценката, която дават за качеството на предлаганите им образователни продукти, измерена чрез интереса им към тях, удовлетвореността им от начина, по който им се предоставя, леснотата за достъп до тях и др.

Подходящи за използване при определяне на силата на потребителите са следните показатели:

- степен на зависимост между потребителя и образователната институция;
- равнище на информираност на потребителя;
- наличие на продукти заместители;
- стойност за потребителя при преминаване към друг аналогичен образователен продукт;
- чувствителност на потребителя към условията за потребление на образователния продукт, в т.ч. и към цената, ако продуктът е платен.

При изготвянето на профил на потребителите, същите могат да се изследват според:

- поведението им при избор на образователен продукт;
- географско местоположение;
- демографски характеристики;
- социалнопсихологически характеристики;
- отношение на потребителя към образователния продукт.

Конкуренцията е динамичен процес, който инициира настъпателни или отбранителни действия от организациите, в т.ч. в системата на образованието и ги провокира за търсене и прилагане на политики за водене на конкурентна борба.

Установени са следните зависимости на образователния пазар по отношение на конкуренцията:

1. Конкуренцията се усилва, когато се увеличава броят на организациите, които предлагат сходни продукти, в т.ч. продукти-заместители;

2. Конкуренцията се увеличава, когато търсенето се увеличава;

3. Конкуренцията се усилва, когато потребителите лесно могат да преминат към потребление на друг алтернативен продукт;

4. Конкуренцията се засилва, когато една или няколко организации не са удовлетворени от постигнатото като пазарна позиция.

Не бива да се забравя, че всеки нов конкурент увеличава заплахата за позиционираните вече образователни институции.

Интегриран анализ на конкурентите на образователния пазар<sup>22</sup> може да е направи по следните критерии: качество, имидж, вертикална и хоризонтална обвързаност (ВХО), цена<sup>23</sup>.

Резултатите от анализа могат да се използват за определяне на диференциацията на образователната организация и нейните продукти на пазара на образователни услуги, като се доразвият със следните:

- устойчивост на търсенето;
- достъпност;
- вертикална и хоризонтална обвързаност;
- други.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Приложение 3: Карта за диагностика на образователната институция, въпрос 6.

<sup>23</sup> Ако образователната институция е частна или образователния продукт е платен.

<sup>24</sup> Може да се допълнят конкретни характеристики, които подчертават диференциация на продукта, диференциация по отношение на обслужването, диференциация по отношение на мястото на продажба, диференциация на цените (там където е приложимо).

Разработването на Стратегия за развитие на образователната институция е опосредствано и предполага анализ и диагностика на средата. Познаването на подходящ практико-приложен инструментариум за това е ново предизвикателство пред апарата на управление на организациите от системата на предучилищното и училищното образование, които носят отговорността не само за разработване на Стратегията, но и за нейното успешно реализиране.

Необходимостта от познаването на технологията на разработване на стратегия се допълва от необходимостта от познаване на средства за анализ на средата.

В настоящата разработка е направен кратък обзор на природата на стратегията, в т.ч., на спецификата на стратегията на образователната институция и е предложен набор от инструменти за диагностика на организацията и нейната среда, които могат да се прилагат в хода на разработването на стратегията.

Предизвикателствата, пред които са изправени образователните институции от системата на средното образование включват нови образователни реалности, нови образователни продукти, нова образователна среда, което предполага нов начин за тяхното управление, ясна концепция за бъдещото им развитие и умения за изпреварващо поведение в условията на увеличаващи се конкуренция и обществени очаквания. Отговори за справяне с тези предизвикателства може да даде Стратегията за развитие на образователната институция, в която са отчетени и интегрирани резултатите от диагностиката на средата за развитие.

### **Използвана литература**

1. Аналоуи, Ф., А. Карами. Стратегическият менаджмент на малките и средните предприятия. Юнити, Москва, 2005.
2. ЗАКОН за предучилищното и училищното образование, Обн., ДВ, бр. 79 от 13.10.2015 г., в сила от 1.08.2016 г., ... посл. изм. ДВ бр. 58 от 18.07.2017.
3. Каплан, Р., Д. Нортън. Стратегически карти. Класика и стил, София, 2006.
4. Кузманова, Д. Планиране, организация, управление, координация и контрол на дейностите в училището. Анубис Булвес 2000, София, 2017.
5. Кук, Кеннет. Малък бизнес – стратегическо планиране. ИД Довгань, Москва, 1998.
6. Кунц, Г., С. О’Донел. Управление: системният и ситуационният анализ на управленческите функции, том 1. Прогресс, Москва, 1981.
7. НАРЕДБА №12 от 01.09.2016 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, Обн. - ДВ, бр. 75 от 27.09.2016.
8. НАРЕДБА №13 от 21.09.2016 г. за гражданското, здравното, екологичното и интеркултурното образование, Обн. - ДВ, бр. 80 от 11.10.2016 г.
9. НАРЕДБА № 16 от 08.12.2016 г. за управлението на качеството в институциите, Обн. - ДВ, бр. 100 от 16.12.2016 г.
10. НАРЕДБА за финансирането на институциите в системата на предучилищното и училищното образование, Обн. - ДВ, бр. 81 от 10.10.2017 г., Приета с ПМС № 219 от 05.10.2017 г.
11. Николаева, В. Стратегическа ориентация на бизнес организацията. ВСУ, Варна, 2012.

12. Николаева, В. Фокус области при разработване на стратегии за развитие на образователните институции в системата на средното образование. сп. Известия на Съюза на учените – Варна, 1/2017, с. 263-273, Варна, 2017.
13. Петров, И., Ст. Христов. Стратегически решения в мениджмънта. Петров-Консулт М, София, 1992.
14. Хикман, К. Р., М. А. Силва. Съвършенството като цел. Народна култура, София, 1991.
15. Lynch, R. Corporate Strategy. 2nd ed., Prentice Hall, London, 2000.
16. Porter, M. What is Strategy? Harvard Business Review, November–December, 1996.
17. Tompson, A., A. Strickland III. Strategic Management. Crafting and Implementing Strategy. 6th ed. IRWIN, 1995.

## *Приложение 1*

### **Текстове от НАРЕДБА № 16 от 08.12.2016 г. за управлението на качеството в институциите с адресат „Стратегия за развитие на образователната институция“**

Чл. 8. (1) Анализирането, планирането, изпълнението на дейностите и внасянето на подобрения в работата на детските градини и училищата се осъществява на всеки две години чрез разработването и изпълнението на стратегията по чл. 263, ал. 1, т. 1 от Закона за предучилищното и училищното образование (ЗПУО).

(2) Стратегията се разработва за период от 4 години, като за всеки две учебни години се разработва план за действие към нея, конкретизиращ дейностите по изпълнението ѝ за съответните учебни години.

(3) Документите по ал. 2 се приемат от педагогическия съвет и се одобряват от общественения съвет на детската градина или училището.

(4) Планът за действие по ал. 2 се приема преди началото на първата учебна година.

(5) Стратегията за развитие на детската градина или училището и планът за действие към нея се публикуват на интернет страницата на институцията.

Чл. 9. (1) Анализирането в процеса на управление на качеството в институциите се основава на данните за:

1. резултатите от изпълнението на целите на институцията;
2. силните и слабите страни, възможностите и рисковете за развитието на институцията;
3. индивидуалния напредък на всяко дете и ученик по отношение на неговите образователни резултати;



4. специфичните за институцията ключови фактори, които влияят на качеството на предоставяното образование, в това число факторите на социалната среда.

(2) Анализирането е етап от разработването или актуализирането на стратегията за развитието на институцията.

Чл. 10. (1) Планирането на дейностите в процеса на управление на качеството се извършва на основата на анализа по чл. 9 и включва определяне на:

1. дейности за постигане на целите от стратегията за развитие на институцията;
2. отговорните лица и сроковете;
3. необходимите ресурси;
4. показателите за измерване на постигането на целите, заложен в стратегията.

(2) Планът за действие е част от стратегията за развитието на институцията и я конкретизира.

Чл. 11. (1) Изпълнението на дейностите от плана за действие към стратегията за развитие на институцията е реализирането на заложените в нея цели.

(2) Отчетът на изпълнението на дейностите от плана за действие към стратегията се представя за приемане на педагогическия съвет и за становище на обществения съвет.

Примерна структура на Стратегия за развитие на образователна институция

**СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ  
НА**

.....  
(име на образователната институция)

**ЗА**

.....  
(период на действие)

Стратегията за развитие на ..... за периода ..... е  
приета на основание чл. 263 (1), т.1 от ЗПУО на заседание на  
Педагогическия съвет/ Протокол №.....от ..... ,  
съгласувана е с Обществения съвет/ Протокол №.....от .....  
и е утвърдена със заповед на Директора № .....

Съдържание:

7. Увод
8. Мисия и визия на образователната институция
9. Анализ на средата
10. Цели и индикатори за тяхното постигане
11. Финансово осигуряване на стратегията
12. План за изпълнение на стратегията

Карта за диагностика на образователната институция<sup>25</sup>

**1. Анализ и синтез на** силните и слабите страни, възможностите и заплахите на образователната институция.

✓силни страни:

✓слаби страни:

✓възможности от външната среда:

✓заплахи от външната среда:

Идентифициране на до 10 значими за успеха фактори, които могат да се оценят експертно с оценки от 1 (много важно) до 6 (маловажно), в контекста на идентифицираните фактори на средата.

Фактори за успех	Рейтинг
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**2. Ценности на образователната институция**

**3. Цели на образователната институция<sup>26</sup>**

**4. Определяне на целевите пазари и стратегическите зони на действие на образователната институция** (кои са реалните (и потенциални) потребители, кои са граничните сектори и системи (вертикални и хоризонтални) на образователната институция, кои са потребителите и какво е характерно за тях; кои са предпочитаните образователни продукти; какво е местонахождението на потребителите)

<sup>25</sup> Част от съдържанието на картата е разработено по идея от Кук, Кеннет. Малък бизнес – стратегическо планиране. ИД Довгань, 1998.

<sup>26</sup> Препоръчително е при формулирането на целите, превес да се дава на количествените, пред качествените, тъй като резултатите от тях са по-лесно измерими. Подходяща за използване е *таблица 1* от настоящото изложение.

**4.1. Анализ на основните сегменти, които образователната институция обслужва<sup>27</sup>** (анализ на различните образователни продукти, оценени и по критериите: качество, търсене<sup>28</sup>, цена<sup>29</sup>, потребители, за които са предназначени тези образователни продукти).

*Сегмент 1:*

Степен на образование 1<sup>30</sup> .....

Наличие на конкурентни образователни институции (кратка характеристика, брой)

*Таблица 1*

Образователни продукти, които се предлагат

<i>видове продукти</i>	<i>качество</i>	<i>ключови характеристики</i>	<i>цена<sup>31</sup></i>
1.			
2.			
3.			
...			

Потребители в този сегмент (брой) ...

Потенциални потребители в този сегмент (брой) ...

Общ брой потребители в този сегмент ...

**4.2. Профил на потребителите:**

За определянето на профила на потребителите могат да се използват посочените по-долу въпроси:

- Кой употребява образователния продукт?<sup>32</sup>

<sup>27</sup> Препоръчително е да се използват критерии, които позволяват сравнимост на резултатите при последващ анализ на конкурентни образователни институции. Този подход за анализ на сегментите на образователната институция се мултиплицира според броя на сегментите, които тя има.

<sup>28</sup> Използвайте рейтингова скала.

<sup>29</sup> Ако образователната институция е частна или образователния продукт е платен.

<sup>30</sup> Определя сегмента, който образователната институция обслужва.

<sup>31</sup> Ако образователната институция частна или образователния продукт е платен.

<sup>32</sup> По вид потребители и по видове образователни продукти.

- Кой влияе на решението за избор на вашия образователен продукт?
- Къде се взима решението за избор на образователния продукт?
- Кои са критериите за вземане на решение за избор на образователния продукт? (подредени по важност)
- Кога потребителя осъзнава необходимостта от образователния продукт?
- Има ли образователни продукти - заместители? Кои са?
- С какво те (не) представляват заплаха за организацията?
- Какви други очаквания имат потребителите по отношение на образователната институция?
- Какви дистрибуционни канали предпочитат клиентите?
- Кога се появява нужда от замяна на образователния продукт? Кое провокира това (подредени по важност)?
- Кои са ползите за потребителя от ползването на образователния продукт?
- Какви компромиси е готов да направи потребителя, за да получи образователния продукт (ранжирани по важност най-честите компромиси)?
- Колко е готов да заплати потребителя за продукта?<sup>33</sup>

#### **4.3. Определяне на стратегическите зони на действие (СЗД)**

За определяне на стратегическите зони на действие може да се използва посочената по-долу таблица<sup>34</sup>

*Таблица 2*

Стратегически зони на действие

<sup>33</sup> Ако образователната институция е частна или образователния продукт е платен.

<sup>34</sup> Отбелязват се с „X“ стратегическите пазари и продукти.

	<b>Групи потребители</b>		
	Група потребители 1	Група потребители 2	Група потребители 3
Образователен продукт (и) 1			
Образователен продукт (и) 2			
Образователен продукт (и) 3			
...			

Източник: авторова разработка

Не бива да се забравя, че:

- Всяка СЗД има специфични конкуренти;
- Всяка СЗД има специфични потребители;
- Всяка СЗД включва определени продукти;
- Ефективността на всяка СЗД може да бъде измерена с търсене или устойчивост на приема.

**5. *Отраслов анализ по методиката на Майкъл Портър за петте сили, които действат в конкурентна среда***

За направата му може да се използва следния алгоритъм:

1. Оценка на силите, които действат на образователния пазар (ниша)<sup>35</sup>.
2. Определяне на привлекателността на образователния пазар (ниша).
3. Определяне на влияещите на успеха фактори<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Привлекателността на образователния пазар зависи от бариерите за вход, влиянието на свързаните сектори и индустрии, силата на потребителите, наличието на стоки заместители и тяхното влияние, сила на конкурентите в бранша.

<sup>36</sup> За успеха на образователната институция (продукт) от значение са способността за бърза реакция в динамична среда, лидерски позиции (имидж), наличие на интеграция, уменията да се създава търсене на предлаганите образователни продукти, наличие на квалифициран и мотивиран персонал, добре развита рекламна мрежа, добре изявена полезност и ценност на предлаганите продукти, възможност за хоризонтална и вертикална приложимост и полезност на образователния продукт.

Не бива да се забравя, че всеки нов конкурент увеличава заплахата за позиционираните вече образователни институции.

Бариери за вход могат да бъдат диференциацията/ специализацията на образователния продукт (колкото по-диференциран/ по-специализиран е продукта, толкова по-трудно ще е за новонавлизачия), нормативни изисквания за навлизане на образователния пазар (колкото по-големи са, толкова по-добре е за образователната институция), „разходи“ за „превключване“ на потребителя от продуктите на образователната организация, към тези на конкурентите.

За определянето на силата на конкурентните образователни институции, е важно да се определи от колко време присъстват те и с какво превъзхождат анализиранията организация, както и как е водена до момента конкурентната борба с тях. Не бива да се забравя, че колкото по-отдавна са участниците на даден пазар, включително и на пазара на образователни услуги, толкова по-голяма нетърпимост имат към новонавлизащи конкуренти, както и че колкото по-малък е ръста на пазара, толкова по-малък е ръста и за новонавлезлите.

Силата на свързаните сектори и индустрии се определя от това, доколко образователната институция е зависима, какво правят те, за да съществува тя (или нейния продукт)<sup>37</sup>, доколко значим потребител е тя и каква е политиката им за развитие на отношенията им с нея и с други образователни институции<sup>38</sup>.

Силата на потребителите се определя от това, колко са стратегическите потребители и какво е търсенето на образователните продукти на организацията, когато продуктите не са диференцирани/

---

<sup>37</sup> Доставят нещо например.

<sup>38</sup> Ако организацията не е единствен участник/ партньор.

специализирани, потребителите не ги различават от тези на конкурентите или продуктите се отличават с висока ценова еластичност<sup>39</sup>, или са с малка ценност за потребителите.

Силата на стоките субститути (заместители) се изразява в степента на диференциация и еластичността на търсенето.

*Сила на образователния*

<i>пазар</i>	<i>висока</i>	<i>средна</i>	<i>ниска</i>
Леснота за достъп	.....	.....	.....
Сила на свързаните сектори и индустрии	.....	.....	.....
Сила на потребителите	.....	.....	.....
Сила на субститутите <sup>40</sup>	.....	.....	.....
Сила на конкурентите	.....	.....	.....
Пазарен ръст <sup>41</sup>	.....	.....	.....
Пазарен дял <sup>42</sup>	.....	.....	.....

**6. Анализ на конкурентите на образователния пазар, на който образователната институция оперира, посредством следните показатели: качество, имидж, вертикална и хоризонтална обвързаност (ВХО), цена<sup>43</sup>**

Конкурент	качество <sup>44</sup>	имидж <sup>45</sup>	ВХО <sup>46</sup>	цена <sup>47</sup>
-----------	------------------------	---------------------	-------------------	--------------------

<sup>39</sup> Ако образователната институция е частна или образователния продукт е платен.

<sup>40</sup> Сила на продуктите-заместители.

<sup>41</sup> Ръст, стабилност или понижаване на пазарните позиции – посочва се едно от трите.

<sup>42</sup> Доминираща, равнопоставена или слаба пазарна позиция – посочва се едно от трите.

<sup>43</sup> Ако образователната институция е частна или образователния продукт е платен.

<sup>44</sup> Качество – ниско, средно, високо.

<sup>45</sup> Имидж – малък, среден, голям.

<sup>46</sup> Хоризонтална и вертикална обвързаност – има (Каква?), няма.

<sup>47</sup> Цена – ниска, умерена, висока.



.....  
 .....  
 .....  
 .....  
**7. Определяне на степента на диференциация на образователен продукт.**<sup>48</sup>

Карта на диференциация

Характеристики	Абсолютно отрицателна оценка (не може да се удовлетвори)					Абсолютно положителна оценка (пълно удовлетворение)				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Качество на продукта										
2. Устойчивост на търсенето										
3. Имидж										
4. Достъпност										
5. Вертикална и хоризонтална обвързаност										
6. Особености на предлагане										
7. Цена <sup>49</sup>										
8. Други <sup>50</sup> .....										

А – организацията, която се анализирате;

Б, В, Г .... – конкурентите организации, които участват в анализа.

<sup>48</sup> За предпочитане е да оцените степента на диференциация на образователен продукт, предлаган от вашата образователна институция.

<sup>49</sup> Ако образователната институция е частна или образователния продукт е платен.

<sup>50</sup> Може да се допълнят конкретни характеристики, които подчертават диференциация на продукта (качество, надеждност, ценност и полезност, дизайн и др.), диференциация по отношение на обслужването (достъпност, обслужващ персонал, видове сервиз и др.), диференциация по отношение на мястото на продажба (местонахождение, удобство и др.), диференциация на цените (връзка цена – качество – ползи – уникалност и др.)