



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГУПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

Совершенствование маркетинговой стратегии образовательной
организации

Магистерская диссертация
по направлению: 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Профильная направленность: «Стратегическое управление и маркетинг в
профессиональном образовании»

Проверка на объем заимствований:
89,99% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«22» марта 2020 г.
Зав. кафедрой Э,У и П
Рябчук (Рябчук Павел Георгиевич)

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-209-2-1
Беспутия Евгений Николаевич

Научный руководитель:
Федосеев А.В. к.э.н., доцент кафедры
Э.УиП

Челябинск, 2020

Содержание

Введение.....	3
1. Совершенствование маркетинговой стратегии образовательной организации: теория и методика процесса.....	3
1.1 Сущность стратегического подхода к управлению и технологиям разработки эффективной стратегии.....	9
1.2 Методические аспекты совершенствования стратегии и организационной структуры; особенности планирования образовательного учреждения.....	16
1.3 Модели формирования стратегий.....	23
2. Анализ стратегического управления маркетингом.....	29
2.1 Характеристика образовательного учреждения.....	29
2.2 Оценка стратегических подходов к организации деятельности учреждения.....	36
2.3 Влияние факторов внешней среды на развитие МАОУ «СОШ №145», SWOT-анализ.....	44
3. Совершенствование стратегии развития МАОУ «СОШ №145» г. Челябинска.....	52
3.1 Внедрение маркетинговой стратегии в программу развития	52
3.2 Определение приоритетных направлений программы развития образовательного учреждения.....	58
3.3 Оценка экономической эффективности стратегии развития школы.....	64
Заключение.....	71
Список использованной литературы.....	75
Приложения.....	78

Введение

Актуальность темы. В современных условиях каждая образовательная организация заинтересована в эффективном и грамотном управлении своей маркетинговой деятельностью. В частности, ему нужно знать, как анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать эффективный комплекс маркетинга и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий.

В России реализация задач стратегического маркетинга усложнена тем обстоятельством, что опыт реального применения стратегического маркетинга весьма небольшой, во многих, даже крупных компаниях, не осознается необходимость организации службы маркетинга как самостоятельного подразделения. Мало внимания уделяется вопросам стратегического планирования, как правило, о стратегических целях организации персонал имеет лишь общее представление.

Но все же динамично развивающаяся деловая среда настойчиво ставит перед менеджерами целый ряд проблем, одной из которых является повышение конкурентоспособности товаров и услуг. Ее решение невозможно без анализа факторов внешней и внутренней среды организации, конкурентного анализа и других важных элементов деловой среды.

Таким образом, суть стратегического маркетинга заключается в опирающемся на современный инструментарий поиске решений, направленных на удовлетворение потребностей потребителей и на получение у них преимуществ по сравнению с конкурентами с помощью специальных рыночных мероприятий. Грамотное, обоснованное маркетинговое решение поможет предприятию выжить в неблагоприятной внешней среде.

Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится образовательная организация, поэтому маркетинговые программы как краткосрочные, так и долгосрочные требуют разработки и применения такой стратегии, которая при заданных условиях максимально отвечала бы государственной экономической политике и в то же время обеспечивала коммерческим структурам необходимую эффективность, рентабельность и материальную заинтересованность в результатах труда. Использование методов маркетинга позволяет тесно стыковать интересы и цели образовательной организации и потребителя, отдельных хозяйствующих структур с общественными целями и интересами. Поэтому тема данной работы является актуальной.

Российское образование находится на пути преобразований, которые коснулись и образовательных учреждений – ВУЗов, техникумов, обычной школы – базиса всей образовательной системы. Перед каждой образовательной организацией сегодня стоят вопросы: что делать, чтобы найти свое место в изменяющейся образовательной ситуации, и каким путем двигаться дальше?

Анализ механизмов управления общеобразовательными учреждениями показывает, что руководство многих организаций, педагогические советы и коллективы в целом далеко не всегда задумываются о роли своего образовательного учреждения в окружающем социуме, о перспективах и связанных с ними задачах долгосрочного развития. Нет, они не стоят на месте, внедряют инновационные программы, оборудуют аудитории, лаборатории, создают площадки для обучения и т.д. Однако за этим движением порой не видится идей развития образовательной организации как истинного и важного субъекта образовательного процесса, не ясно, в чем видят педагоги миссию своего учреждения в своем городе, районе, поселке, в жизни каждого обучающегося. [28]

Между тем обучение как передача суммы знаний утратило свою актуальность, и новые механизмы финансирования школ, среднего профессионального образования, ВУЗов требуют, чтобы каждая из них доказала свою жизнеспособность, умение работать в современных экономических условиях, предвидеть социально-экономические изменения и оказывать образовательные услуги, которые позволят выпускникам успешно социализироваться и ориентироваться в будущих профессиях [4]. Подобные трансформации в деятельности, становление относительной самостоятельности образовательных организаций требуют совершенствования маркетинговой стратегии и стратегического управления их развитием.

Актуальность исследования заключается в том, что долгосрочная эффективная работа любого учреждения, организации, предприятия, их развитие определяются правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциал организации.

Образовательные учреждения в условиях конкуренции и быстро меняющейся ситуации должны концентрировать внимание не только на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, позволяющую им успевать за изменениями, происходящими в их окружении.

В прошлом многие образовательные организации могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности.

Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию организации к изменяющимся условиям существования в образовательном пространстве и выполнение социального заказа на образование – отражения

интересов тех сторон, чьи потребности удовлетворяются в процессе деятельности образовательного учреждения.

Ускорение изменений в образовательной среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, появление новых неожиданных возможностей для оказания образовательных услуг, современные достижения науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии, единой для всех образовательных учреждений, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления.

Каждая образовательная организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой уникален, так как он зависит от позиции организации на образовательном рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

Целью выпускной магистерской диссертации является исследование совершенствования маркетинговой стратегии образовательного учреждения и разработка рекомендаций по ее эффективному формированию.

Цель позволила сформулировать **задачи**, которые решались в данной работе:

- изучить теоретические и методические основы разработки стратегии организации;
- раскрыть сущность стратегического подхода к управлению;
- проанализировать технологию разработки эффективной стратегии;
- исследовать модели формирования стратегий и особенности планирования образовательного учреждения через осуществление

программного управления процессом развития образовательного учреждения;

- проанализировать стратегическое управление маркетингом в МАОУ «СОШ №145»;
- произвести характеристику образовательного учреждения;
- оценить стратегические подходы к организации деятельности образовательной организации;
- изучить влияние факторов внешней среды на развитие МАОУ «СОШ №145»;
- внедрить маркетинговую стратегию в программу развития;
- определить приоритетные направления программы совершенствования маркетинговой стратегии образовательной организации;
- дать оценку экономической эффективности внедрения предложенных рекомендаций по реализации стратегии развития организации.

Предметом исследования являются методы и механизмы разработки и реализации совершенствования маркетинговой стратегии образовательной организации.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность профессиональной образовательной организации

Информационной базой исследования послужили научная литература, освещающая вопросы стратегического развития предприятия; отчетность, мониторинг качества образования МАОУ «СОШ №145».

При написании выпускной магистерской диссертации использовались следующие методы исследования: анкетный опрос, работа с документами, SWOT – анализ.

Практическая значимость работы состоит в том, что совершенствование стратегии маркетинга, предложенной в данной работе, позволит образовательной организации выйти на новый уровень развития,

повысит конкурентоспособность предлагаемых услуг, повысит качественные показатели ее образовательной деятельности.

Научная значимость заключается в выявлении особенностей реализации стратегии в образовательном учреждении и разработке модели ее стратегического поведения с учетом этих особенностей в условиях модернизации российского образования.

Структурно работу можно представить в виде трех глав. В первой главе содержатся теоретические аспекты разработки совершенствования маркетинговой стратегии организации. Рассматриваются такие вопросы, как понятие маркетинговой стратегии и ее разработка; методические подходы к разработке стратегии организации и непосредственно рассматривается сам процесс разработки стратегии организации на основе программно-целевого метода. Во второй главе рассматривается совершенствование стратегии МБОУ «СОШ №145», ее цели и задачи, выполняемые ей функции, потенциал, которым располагает данная организация, для решения поставленных перед нею задач. В третьей главе разработаны мероприятия и даны рекомендации для повышения эффективности совершенствования маркетинговой стратегии развития организации.

1. Совершенствование маркетинговой стратегии образовательной организации: теория и методика процесса

1.1 Сущность стратегического подхода к управлению и технология разработки эффективной стратегии

Стратегия – это комбинация из плановых действий и быстрых решений по адаптации организации к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Стратегия, как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности независимо от ее масштабов и экономических характеристик. Надо только правильно выбирать среду обитания и адекватно оценивать стратегические решения.

Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику. Она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Таким образом, стратегия организации – это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, следовательно, формирует наш образ мышления.

К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции;
- специфические рыночные возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
- ценности и культура компании.

О необходимости разработки совершенствования маркетинговой стратегии развития образовательных организаций свидетельствует и многообразие подходов к определению самого понятия «Совершенствование». В таблице 1 представлены наиболее распространенные определения понятия «Совершенствование предприятия».

Таблица 1. Классификация понятия «Совершенствование предприятия».

Вид развития	Содержание понятия «развитие предприятия»
Эволюционное	Поддержание достигнутого уровня экономического развития
Стабильное	Фокусирование внимания на существующих направлениях бизнеса
Активное	Быстрое реагирование с целью максимизации прибыли в короткий промежуток времени
Революционное	Одновременное и однонаправленное изменение ключевых сегментов деятельности
Адаптивное	Сохранение уровня прибыли и доли рынка посредством постепенного приспособления к изменениям окружающей среды
Интенсивное	Изменение производственного потенциала за счет применения более эффективных средств труда и производства
Агрессивное	Захват новых рынков посредством слияний и поглощений
Устойчивое	Значения показателей ликвидности и независимости выше среднеотраслевых
Экстенсивное	Изменение только количественных значений технико-экономических показателей
Выживание	Кризисное состояние (но может быть рассмотрено как основа оживления и будущего подъема)

Инновационное	Разработка и внедрение новшеств. Формирование спроса на принципиально новые товары и услуги. Развитие инновационного потенциала
---------------	---

Анализ приведенных определений показывает, что совершенствование, как правило, означает перемену состояния, переход из одного состояния в другое, лучшее, более целесообразное для дальнейшей деятельности.

В нашем понимании развитие предприятия – это объективный и непрерывающийся во времени процесс адаптации системы к требованиям окружающей среды. В процессе развития предприятие решает постоянно возникающие и воспроизводящиеся диалектические противоречия между генеральной целью развития предприятия и внешним окружением.

Таким образом, суть стратегического маркетинга заключается в опирающемся на современный инструментарий поиске решений, направленных на удовлетворение потребностей потребителей и на получение у них преимуществ по сравнению с конкурентами с помощью специальных рыночных мероприятий. Грамотное, обоснованное маркетинговое решение поможет предприятию выжить в неблагоприятной внешней среде.

Модель развития образовательного учреждения охватывает все стороны деятельности школы в качестве бюджетного учреждения, ведущего образовательную деятельность (рисунок 1).

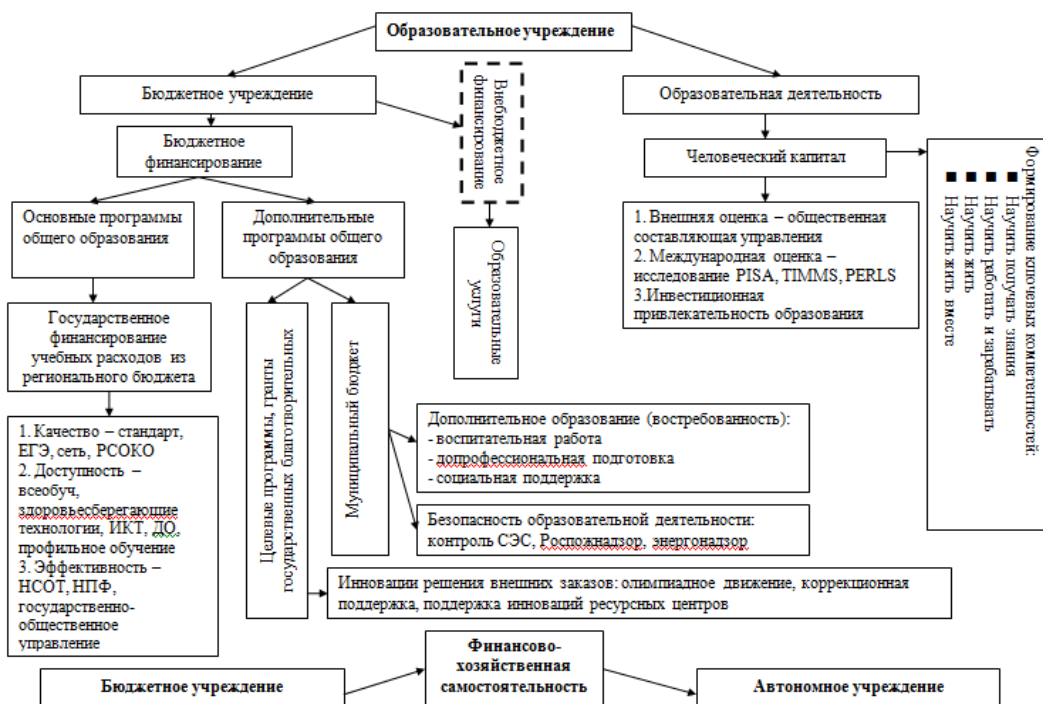


Рисунок 1. Модель развития образовательного учреждения

В понятие "технология разработки стратегии развития учреждения"

входят следующие элементы:

- Зачем делать (идея, цель)?
- Что делать (количество и качество объекта)?
- Как делать (по какой технологии)?
- Для кого делать (потребители)?
- С какими затратами (ресурсы)?
- Где делать (место)?
- Когда делать (время)?
- Кому делать (исполнители)?
- Что это дает (экономический, социальный и другие виды эффекта)?

Если удалось ответить на все эти вопросы количественно и увязать элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит, разработана технология принятия решения – основа стратегии развития любого учреждения. Технология разработки стратегии образовательного учреждения включает в себя постановку стратегических целей – основных

направлений деятельности, ведущих к реализации миссии образовательного учреждения. Цель расширяет и поясняет формулировку миссии, определяет, каких качественных результатов (изменений) необходимо добиться (рисунок 2).



Рисунок 2. Структура стратегической цели образовательного учреждения

По своей структуре стратегические цели объединяют планируемые результаты, которые образовательная организация желает достичь по отношению к внешней среде, собственным процессам функционирования (рисунок 3).

При формулировании цели учитывают возможности и сильные стороны школы, необходимость преодоления угроз и проблем. Цель учреждения должна консолидировать цели основных участников образовательного процесса. Процесс согласования целей строится на основе выстраивания их иерархии, совместимости с учетом оценки достижимости.

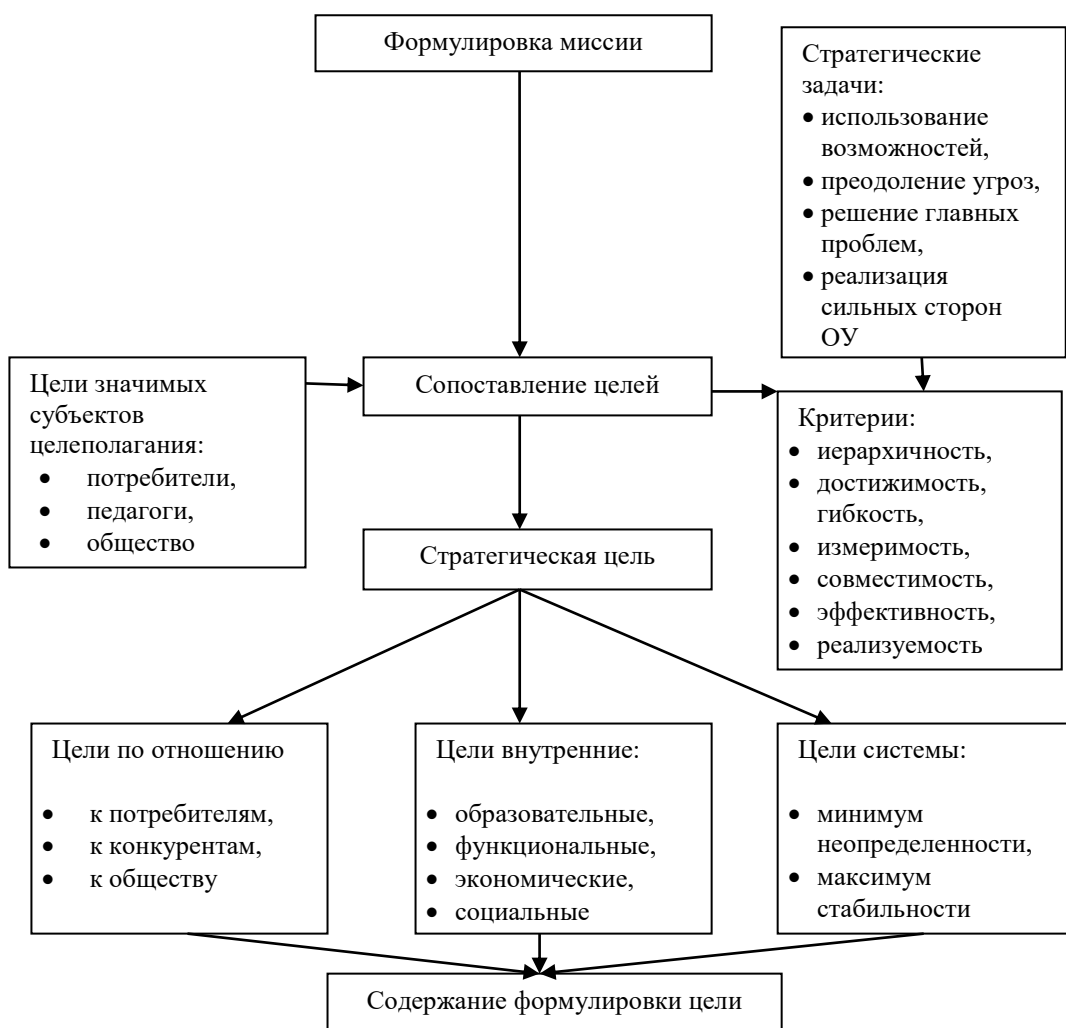


Рисунок 3. Общая схема разработки стратегической цели ОУ

При оценке разработанной стратегии учитывается комплекс индикаторов внешней и внутренней среды. При изучении оценивается выполнение образовательным учреждением государственного задания, удовлетворение потребителей образовательными услугами, конкурентоспособность образовательного учреждения, репутация, сложившаяся у учреждения в социуме. Представим характеристики социальной и организационной среды учреждения, свидетельствующие об успехе стратегии (рисунок 4).

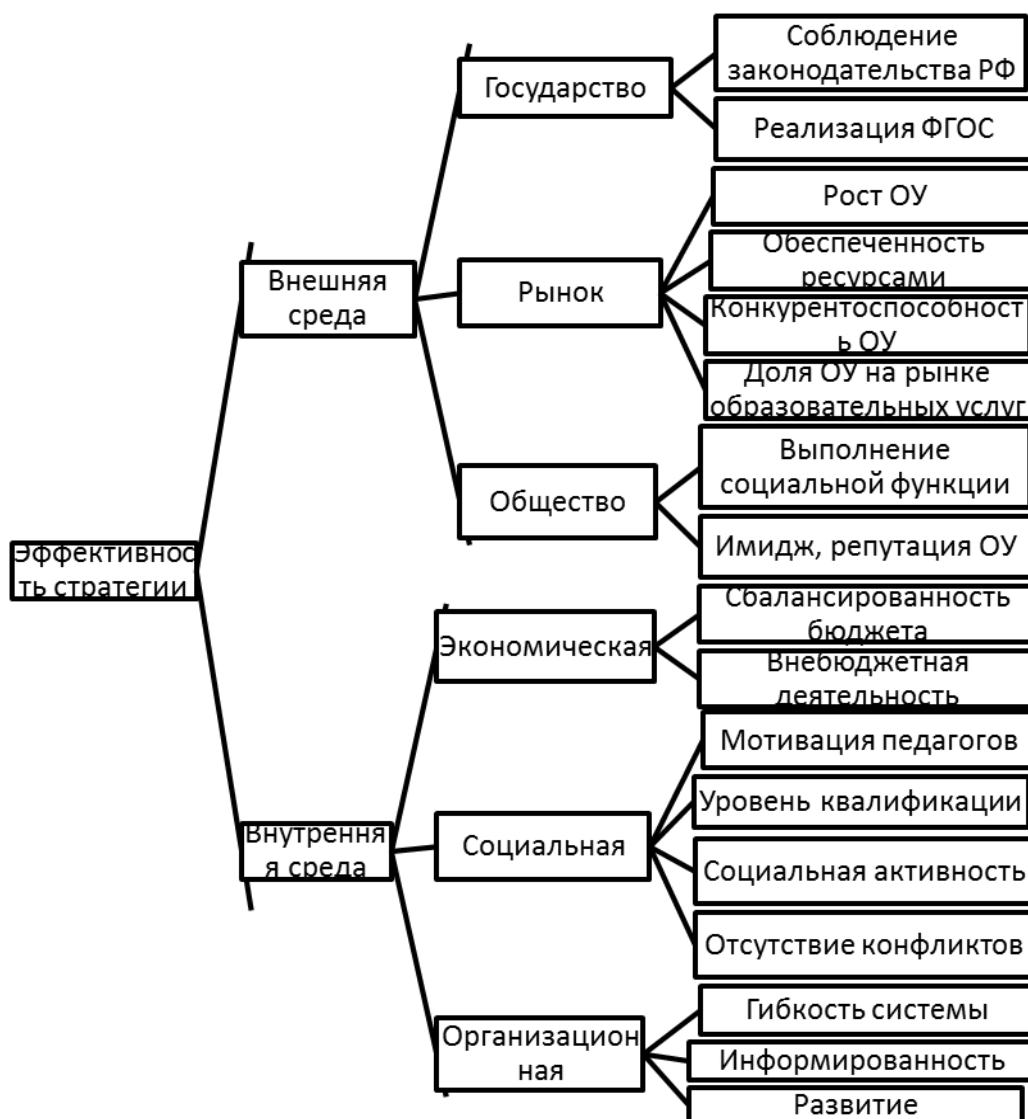


Рисунок 4. Схема оценки эффективности стратегии ОУ

При разработке стратегии необходимо учитывать многоуровневый характер функционирования школы. Корпоративный уровень связан с образовательной организацией в целом, с учетом интересов муниципальной системы образования. Ассортиментный уровень определяет сферы деятельности по реализации образовательных услуг для всех категорий потребителей. Функциональный уровень обеспечивает решение задач, поставленных на предыдущих уровнях. Также необходимо проанализировать условия, сложившиеся вокруг образовательной системы: возможности и

тенденции развития бюджетного и коммерческого спроса на услуги системы образования, образовательного учреждения; возможности интеграции с другими системами образования, образовательными учреждениями; возможности образовательной вертикальной интеграции с внешними разработчиками, заказчиками, посредниками и потребителями услуг; состояние и перспективы системы управления и кадрового потенциала образовательного учреждения.

Результатом реализации стратегии является построение организации с высоким стратегическим потенциалом, способной быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды, обладающей конкурентоспособностью в долгосрочной перспективе и добивающейся стабильно высоких результатов.

1.2 Методические аспекты совершенствования стратегии и организационной структуры; особенности планирования образовательного учреждения

Разработанная стратегия маркетингового совершенствования мало что практически значит, если она создана только на уровне предприятия и не разработана на уровнях всех руководителей, на уровне рядовых «акторов», которые и претворяют ее в жизнь. Для образовательного учреждения вполне применима практическая пошаговая методика, предложенная А.М.Жемчуговым и М.К.Жемчуговым [9], позволяющая разработать дерево стратегии организации, ее организационную структуру, согласовать цели предприятия и ее руководителей и рядовых членов.

Существует известный замкнутый круг: стратегия должна разрабатываться на всех структурных уровнях предприятия, а сами эти структурные уровни неизвестны, пока не разработана стратегия. Кроме того структура определяет требования к руководителям и сотрудникам, которые в то же время ведут и разработку самой стратегии. Получается замкнутый круг

– триада: человек – стратегия – структура [10], который требуется разрешить: определить и стратегию на всех уровнях иерархии предприятия, и организационную структуру (создать дерево стратегии).

Грамотное руководство состоит в том, чтобы максимальный объем целенаправленных воздействий перевести в ранг организационного порядка [14]. Начальная система целеполагания, разработки программ и проектов достижения поставленной цели, согласование их с целями руководителей, практическая реализация приведенной методики повышает эффективность предприятия, при этом внедрение по данной методике проходит практически без сопротивления и конфликтов.

Методика строится по принципу задания целей сверху вниз (с возможными итерациями снизу-вверх) и разработкой программ и проектов достижения целей теми руководителями, которые и будут обеспечивать достижение поставленных целей. При этом каждый руководитель должен понимать, что нижестоящий руководитель при разработке своих программ

целей действует исходя из не только поставленных перед ним целей, но и своих компетенций, своих личных целей и своей культуры.

Для успешной деятельности каждый руководитель должен иметь:

- четкие цели, как производственные, так и социальные;
- ресурсы для их достижения;
- собственный личный мотив достижения этих целей.

Пошаговая методика разработки стратегии и структуры образовательной организации представлена в виде схемы (рисунок 5).

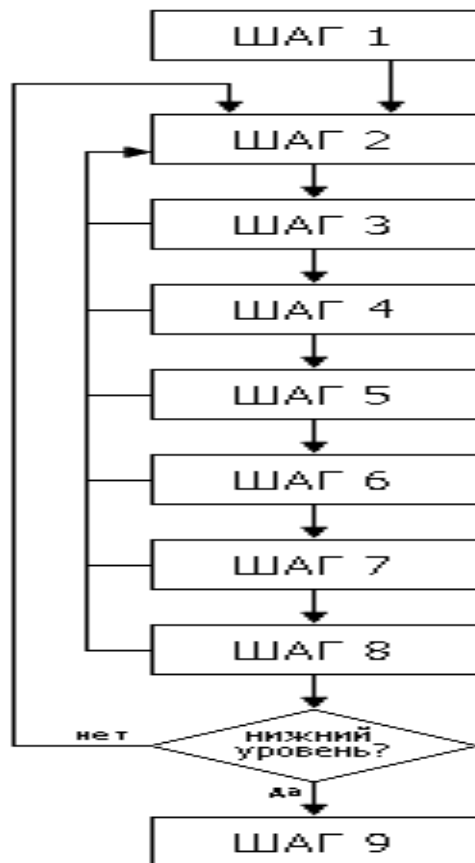


Рисунок 5. Упрощенная схема процесса разработки стратегии и структуры предприятия (стратегия разработки стратегии)

Это циклическая методика разработки стратегии и структуры. В первом цикле на шаге 2 задается цель руководителю предприятия, он разрабатывает стратегию предприятия и структуру подразделений верхнего уровня иерархии, определяет их цели. Далее происходит переход на шаг 2, на котором руководитель предприятия ставит цели руководителям этих подразделений. Во втором цикле каждый из них разрабатывает стратегию своих подразделений и структуру подчиненных подразделений, определяет их цели. Далее снова происходит переход на шаг 2, на котором уже руководители подразделений ставят цели руководителям подчиненных подразделений. Так происходит до разработки стратегий подразделений

самого нижнего уровня иерархии. Здесь, на шаге 8 мы получаем стратегию рядовых сотрудников предприятия по достижению поставленных им целей.

В итоге разработки по приведенной методике мы получаем дерево стратегии предприятия – цели и стратегии руководителя предприятия, всех руководителей структурных подразделений всех уровней иерархии, всех сотрудников предприятия (рисунок 6).



Рисунок 6. Предприятие и его дерево стратегии

Практическая методика: ШАГ 1 – ШАГ 9

ШАГ 1. Формулирование цели предприятия

Для коммерческой организации – формулирование цели бизнеса, для некоммерческой – формулирование социальных целей. Данный шаг проводится учредителем, который определяет ресурсы, которые он может выделить на совершенствование маркетинговой стратегии предприятия (в частном, но широко распространенном случае, случае без выделения дополнительных ресурсов) и формулирует экономические и социальные цели

предприятия. Все цели должны устанавливаться как на ближнюю, так и на дальнюю перспективу. Экономические цели – прибыль, рыночная стоимость предприятия, и т.д. Социальные цели коммерческой организации – миссия, рыночная ниша, место предприятия в рыночной нише, бренд, престиж, и т.д.

ШАГ 2. Формулирование цели руководителю предприятия

Формулирование руководителю предприятия (на нижних уровнях – руководителям подразделений, сотрудникам) социальных и экономических целей на ближнюю и дальнюю перспективу. На данном шаге ранее обозначенные цели уточняются и формализуются. Задается миссия, определяются необходимые ресурсы, задается система мотивации руководителя.

ШАГ 3. Построение видения

Руководитель анализирует цели, поставленные учредителем (на последующих этапах – поставленные вышестоящим руководителем) и выделяемые ресурсы, формирует свое «видение»: видение продукции, которая позволит обеспечить поставленные цели, видение внутренней среды, позволяющей создавать и выпускать эту продукцию и видение внешней среды, обеспечивающей потребление этой продукции, при необходимости – участие в производстве. В конечном итоге - видение, достижение которого позволит достичь цели, поставленные вышестоящим руководителем. При этом, конечно, руководитель учитывает и свои личные цели. Исходя из сформированного видения возможно уточнение целей и ресурсов, при необходимости руководитель выходит к учредителю (вышестоящему руководителю) с обоснованным предложением их коррекции в верхнюю или нижнюю сторону.

ШАГ 4. Постановка стратегических целей по достижению видения, программ и проектов практической реализации видения. Руководитель на основании сформированного видения ставит стратегические цели по его достижению (по продукту, внутренней и внешней среде, в ближней и

дальней перспективе), определяет бизнес-процессы, формирует необходимые программы и проекты (своего уровня иерархии) по достижению поставленных стратегических целей, определяет результаты программ и проектов (и их этапов), распределяет ресурсы по программам и проектам, создает систему мотивации по результатам программ и проектов, при необходимости выходит к учредителю с обоснованным предложением коррекции целей (ресурсов) в верхнюю или нижнюю сторону.

ШАГ 5. Согласование с подчиненными стратегических целей, программ и проектов предприятия. Руководитель и его подчиненные руководители (на нижнем уровне – сотрудники) рассматривают и принимают в первом приближении общие стратегические цели, бизнес-процессы, программы и проекты.

ШАГ 6. Определение структуры подчиненных подразделений и требований к их руководителям. Руководитель определяет структуру подчиненных подразделений (сотрудников, если это нижний уровень иерархии), требования к ним. Определяет миссию, экономические и социальные цели структурных подразделений. Сравнивает полученную структуру с существующей, при необходимости проводит коррекцию структуры.

ШАГ 7. Определение целей и требуемых ресурсов подчиненным подразделениям. Распределяет цели по подчиненным подразделениям (на нижнем уровне – сотрудникам), выделяет необходимые ресурсы (при необходимости уточняет структуру), задает миссию, выделяет необходимые ресурсы, задает систему мотивации руководителей, определяет необходимую координацию между подразделениями, проверяет систему полученных целей подразделений заданным целям, ресурсам, на полноту и непротиворечивость.

ШАГ 8. Согласование с подчиненными руководителями их стратегических целей, программ и проектов. Согласует цели и ресурсы подчиненных подразделений с руководителями (на нижнем уровне с

сотрудниками), уточняет декомпозицию целей, программ, проектов, ресурсов, при необходимости выходит к вышестоящему руководителю с предложениями по коррекции. На уровне предприятия в целом этот шаг не требуется (на данном уровне есть только один руководитель – руководитель предприятия). Для всех уровней иерархии кроме нижнего - переход на ШАГ 2. На нижнем уровне – переход на ШАГ 9.

ШАГ 9. Утверждение стратегии и структуры, целей, программ и проектов, бюджетов, систем мотивации, на всех уровнях иерархии.

Руководитель предприятия утверждает стратегию и структуру, цели, программы и проекты, бюджеты предприятия в целом и подразделений всех уровней иерархии, систему мотивации. Учредитель уточняет свои экономические и социальные цели. Если на ШАГЕ 1 это были только намерения (без проверки на достижимость), то на данном шаге это проработанные осознанные цели, принятые всем коллективом. Результатом применения предлагаемой методики является дерево стратегии образовательного учреждения.

Руководитель предприятия утверждает стратегию и структуру, цели, программы и проекты, бюджеты предприятия в целом и подразделений всех уровней иерархии, систему мотивации. Для разработки мероприятий учредитель уточняет свои экономические и социальные цели. Если на ШАГЕ 1 это были только намерения (без проверки на достижимость), то на данном шаге это проработанные осознанные цели, принятые всем коллективом. Результатом применения предлагаемой методики является дерево стратегии образовательного учреждения.

Совершенствование стратегии развития образовательного учреждения может быть представлена в виде стратегического плана. Стратегический план – короткий документ, нацеленный на главное для повышения конкурентоспособности образовательного учреждения. Стратегический план содержит идеи, которые дают ориентиры для администрации и персонала,

потенциальных инвесторов, властей и населения при принятии оперативных решений с учетом видения перспективы. Стратегический план не отменяет и не подменяет другие виды планов, он определяет развитие лишь в наиболее важных, приоритетных для образовательного учреждения областях. Стратегический план разрабатывается и реализуется публично.

Основное содержание стратегического плана составляют формулировки

- главной цели развития образовательного учреждения на данном этапе;
- основных стратегических направлений достижения главной цели;
- целей в рамках стратегических направлений;
- конкретных мер по реализации выбранных стратегий с фиксацией индикаторов выполнения намеченных мер, оценок затрат, участников реализации мер.

Стратегический план определяет общую направленность (стратегию) развития образовательного учреждения на перспективу до 10 лет. Он сконцентрирован на ключевых, наиболее перспективных направлениях, выявленных на основе анализа потенциала, сильных и слабых сторон образовательного учреждения, возможных сценариев развития внешнего мира. Доработка и уточнение стратегического плана проводится каждые 3-5 лет.

1.3 Модели формирования стратегий.

Теория и практика стратегического менеджмента рассматривают две основные модели формирования стратегии: плановую, или предписывающую и эмерджентную, или спонтанную.

Плановая, или предписывающая маркетинговая стратегия рассматривает стратегический менеджмент как логический, рациональный и системный подход. После изучения компании и ее окружения необходимо

определить корпоративные и бизнес – цели и сформулировать, выбрать и реализовать стратегии, которые позволят достичь поставленных целей. Этот подход критикуют на том основании, что неопределенность внешней среды, ее подвижность (порой непредсказуемая) делают четкое планирование излишне громоздким и неэффективным. Плановость мешает бизнесу быть подвижным, а без этого невозможно выжить в условиях постоянных изменений. В то же время следует отметить, что системное планирование позволяет организовать деятельность, основанную на объективной информации, объединить бизнес – цели, ставить задачи по достижению определенного результата и значительно усилить степень контроля над деятельностью компании.

Эмерджентная стратегия основывается на признании того факта, что стратегия должна разрабатываться постоянно, т.е. все время. Эта точка зрения основана на предположении, что компании – это социальные организации, действующие в быстро меняющемся окружении. В подобных обстоятельствах маркетинговая стратегия возникает как результат взаимодействия между заинтересованными лицами и между компанией и ее окружением. В результате эмерджентного подхода компании быстро реагируют на изменения, становятся чрезвычайно подвижными. Недостатком данной модели является отсутствие четкой стратегической цели, что может сказаться на результатах деятельности компании.

Программа развития образовательного учреждения представляет собой документ, планирующий изменение инфраструктуры образовательного учреждения для оптимальной реализации образовательной деятельности [15].

Следует различать программу и план развития образовательного учреждения. Программа рассматривается как инструмент органа управления, необходимый для привлечения ресурсов для решения значимой проблемы.

План представляет собой описание реализации программы в конкретных условиях и промежутке времени. План координирует деятельность различных субъектов, распределяя полученные ресурсы по мероприятиям, срокам и ответственным. В этом случае программа включает в себя мотивирующий анализ значимой проблемы, законодательное обеспечение концепции желаемого результата и содержит план действий всех субъектов, скоординированных для решения проблемы.

Наконец, с управленческой точки зрения программа является основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности образовательного учреждения. Процесс разработки программы является, по сути, процессом принятия стратегического управленческого решения. Поэтому процесс принятия управленческого решения и структура самого управленческого решения можно рассматривать как методологию разработки программы развития образовательного учреждения. В ходе процесса разработки программы руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, изучает потенциал развития своего образовательного учреждения в новых условиях и берет на себя ответственность за новые цели развития и способы их достижения. Действия на каждом этапе процесса принятия управленческого решения представлены в таблице 2.

Таблица 2. Процесс принятия управленческого решения

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой организации 1.2. Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей организации 3.2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	4.1. Детальное описание объекта 4.2. Определение области изменения переменных

	факторов 4.3. Определение требований к решению 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	5.1. Расчленение задачи на подзадачи 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 5.3. Построение моделей и проведение расчетов 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	6.1. Анализ эффективности вариантов решения 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	7.1. Проработка решения с исполнителями 7.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами 7.3. Утверждение решения
8. Реализация решения	8.1. Подготовка рабочего плана реализации 8.2. Его реализация 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

Программа развития учреждения должна иметь определенную структуру (Приложение 2).

Программа развития муниципального автономного образовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №145» выступает в качестве стратегического плана осуществления основных нововведений в образовательном учреждении. Она ориентирована на будущее, на реализацию не только сегодняшних, но и перспективных образовательных потребностей. Программа развития рассматривается Школой как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий гарантированный, результативный, экономичный и своевременный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно - инструмент, обеспечивающий управление им.

В основу реализации Программы положены методы, сочетающие управленческую целенаправленность деятельности администрации и

творческие инициативы со стороны сотрудников. Выполнение цели и задач происходит в рамках реализации целевых программ, каждая из которых представляет собой комплекс взаимосвязанных задач и мероприятий, нацеленных на решение проблем отдельного направления образовательной деятельности. Инициативы со стороны педагогического коллектива по реализации Программы оформляются как педагогические проекты. Результатом реализации целевых программ является повышение качества работы школы, результатом реализации инициативных проектов - инновационные продукты, распространяемые в системе образования.

Приоритеты в системе образования школы в последние годы выстраивались в соответствии с предыдущей Программой развития школы на 2016-2018 годы. В основе программы развития школы — цели и задачи ее деятельности на ближайшие 4 года, которые раскрываются в конкретных мероприятиях. По своему содержанию программа развития школы включает долгосрочный прогноз - обоснованное вероятностное предположение об изменениях в результативности образовательной деятельности школы. При этом соблюдается единство целевой установки и условий реализации программы развития, перспективного и краткосрочного планирования.

Программа развития разработана на основе мониторинговых данных образовательной деятельности школы за последние 3 года и анализа, выявления общих тенденций в развитии школы, проблемных зон и путей их решения и предлагает механизм реализации мероприятий по развитию образовательной системы школы с указанием сроков и исполнителей на период с 2018 по 2021 годы. Программа призвана способствовать развитию инновационных процессов в образовательной системе школы, обеспечивающих выполнение планируемых показателей развития учреждения.

Программа развития школы выступает в качестве стратегического плана осуществления основных нововведений в образовательном

учреждении. Она ориентирована на будущее, на реализацию не только сегодняшних, но и перспективных образовательных потребностей. Программа развития рассматривается Школой как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий гарантированный, результативный, экономичный и своевременный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно - инструмент, обеспечивающий управление им.

2. Анализ эффективности стратегии развития организации (на примере МАОУ «СОШ №145»)

2.1 Характеристика образовательного учреждения

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение "Средняя общеобразовательная школа № 145 г. Челябинска" (МАОУ "СОШ №145 г.Челябинска").

МАОУ "СОШ №145 г. Челябинска" располагается в 4-х зданиях:

- Основное здание: г. Челябинск, ул. Челябинская, 17 (п.Новосинеглазовский)
- здание филиала: г. Челябинск, пер. Дачный, 22 (п. Смолино)
- здание начального звена: г. Челябинск, ул. Кирова, 4 (п.Новосинеглазовский)
- здание начального звена п. Исаково: г. Челябинск, ул. Дорожная, 3.

Учредителем МАОУ "СОШ №145 г. Челябинска" является Администрация города Челябинска в лице Комитета по делам образования города Челябинска.

Обучение в МАОУ "СОШ №145 г. Челябинска" включает в себя ступени, соответствующие уровням образовательных программ: дошкольное образование (нормативный срок освоения 1 год), начальное общее (нормативный срок освоения - 4 года), основное общее (нормативный срок освоения - 5 лет), среднее (полное) общее образование (нормативный срок освоения - 2 года).

В школе имеется 4 спортивных зала, площадки, работают 3 столовые. В данный момент школа располагает 63 учебными кабинетами, 3 библиотеками, 3 компьютерными классами с выходом в Интернет.

В школе существует дошкольное отделение, в котором имеются игровые и спальные помещения для группы воспитанников 5 летнего возраста.

Образовательная организация относится к адаптивному типу, удовлетворяющему потребности и возможности всех детей: одаренных и обычных, часто болеющих и здоровых, а также детей с ограниченными возможностями здоровья.

Школа реализует:

- программы начального общего образования;
- основного общего образования;
- среднего (полного) общего образования;
- образовательные программы специального (коррекционного) образования;
- программы дошкольного образования;
- образовательные программы дополнительного образования.

Преподавание ведется на русском языке.

С учетом потребностей и возможностей обучающихся освоение общеобразовательных программ или их отдельных разделов возможно в форме очного, очно-заочного, семейного образования, самообразования или экстерната. Допускается сочетание различных форм получения образования.

МАОУ "СОШ №145 г. Челябинска" является некоммерческой организацией.

Директор Кисенко Василий Николаевич, образование высшее, стаж педагогической работы 33 года, высшая квалификационная категория.

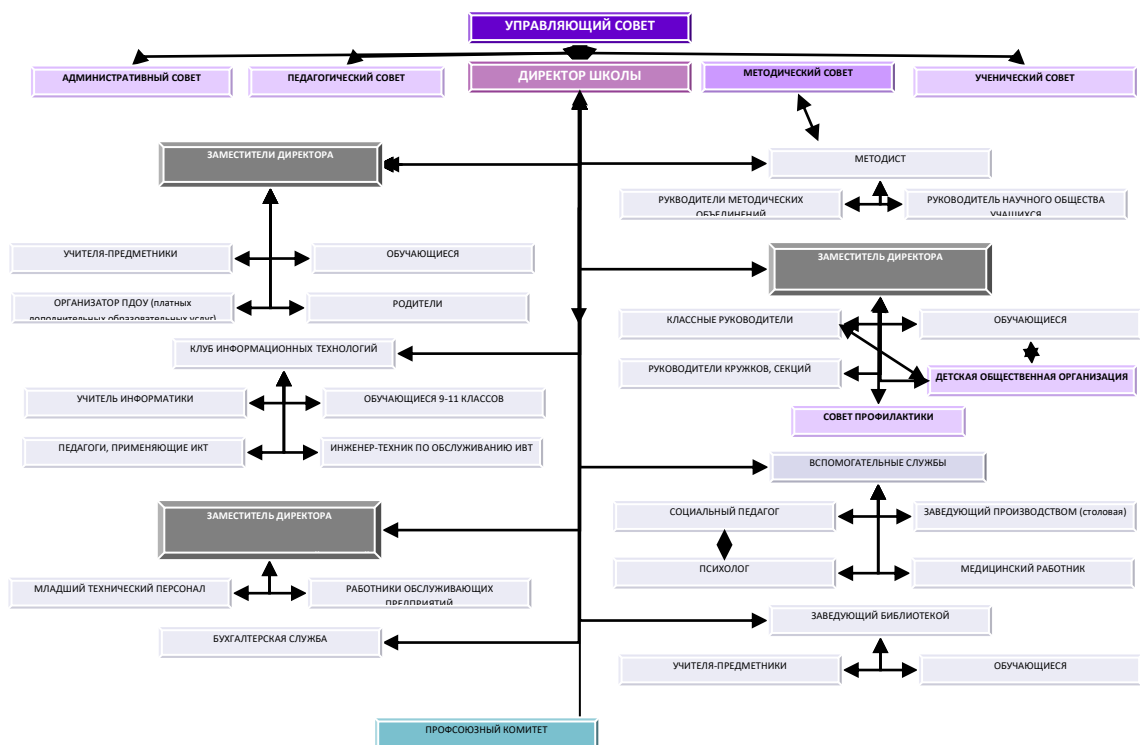


Рисунок 7. Организационная структура MAOU «СОШ №145»

MAOU «СОШ №145» включает следующие ступени обучения: 1 ступень: начальная школа – срок обучения 4 года, общеобразовательные классы, 2 ступень: основная школа – срок обучения 5 лет, общеобразовательные классы, классы предпрофильного обучения, 3 ступень: средняя школа – срок обучения 2 года, классы профильного обучения (Таблица 3).

Таблица 3. Сведения об обучающихся

	1 ступень	2 ступень	3 ступень	Всего по школе
Общее количество обучающихся	226	260	55	541
Общее количество классов,	9	10	2	21

в том числе: общеобразовательных				
предпрофильного обучения		52		52
профильного обучения			55	55
средняя наполняемость классов	25	26	27	26
Количество классов, обучающихся во вторую смену	0	0	0	0

Все педагоги прошли курсы повышения квалификации по реализации ФГОС второго поколения. 80% работников управленческого аппарата школы проходят обучение в вузах по специальности «Менеджмент в образовании», обозначенной в квалификационных требованиях [31].

Таблица 4. Характеристика педагогических кадров

	2016/2017		2017/2018		2018/2019	
	колич ество	%	колич ество	%	колич ество	%
Общее количество педагогов	46	59,7	46	61,3	44	62,8
Стаж работы свыше 20 лет	23	29,8	28	37,3	28	40
Стаж работы от 10 лет до 20 лет	19	24,6	15	20	14	20
Стаж работы до 10 лет	3	3,8	2	2,6	1	1,4
Стаж работы до 3 лет	1	1,2	1	1,3	1	1,4
Высшее образование	39	50,6	38	50,6	36	51,4
Средне-специальное образование	7	9	8	10,6	7	10
Незаконченное высшее образование	-	-	-	-	1	1,4
Высшая кв. категория	11	14,2	9	12	8	11,4
Первая квалификационная категория	20	25,9	23	30,6	25	35,7
Без категории	10	12,9	8	10,6	5	7,1
Звание «Почетный работник образования»	2	2,5	2	2,6	3	4,2
Почетная грамота Министерства образования и науки	9	11,6	8	10,6	8	11,4

Педагогический коллектив МАОУ «СОШ №145» осуществляет образовательный процесс в трех траекториях: обучение (классы, обучающиеся по программе «Школа России»), профильные классы: социально-экономический, химико-биологический, физико-математический (по индивидуальному плану) профили, базовое обучение (классы традиционные). Учебный план в 1-4 классах составлен с учётом 5-дневной недели, 5-11 классах – 6-дневной.

Показатели успеваемости и качества знаний определены в Муниципальном задании школы и ежегодно выполняются в полном объеме. Успеваемость обучающихся школы остается стабильной, качество ежегодно повышается. Результаты государственной итоговой аттестации в 9 классах и единого государственного экзамена в 11 классах последние три года неуклонно растут в масштабах школы, муниципальное задание на 2020 год по данному показателю выполнено на 100 %, но в целом ниже среднегородских показателей, 100% выпускников 9 и 11 классов получили аттестат о соответствующем уровне образования..

Наблюдается незначительное снижение числа участников дистанционных олимпиад и конкурсов международного уровня, но намечена тенденция увеличения числа участников и победителей дистанционных олимпиад, конкурсов всероссийских и муниципальных.

При анализе материалов паспортов кабинетов, спортивных залов, мастерских и лабораторий сделаны следующие выводы: кабинеты оснащены учебным материалом, оборудованием в соответствии с требованиями к учебным кабинетам, мастерским и лабораториям СанПиН 2.4.2.2821-10; имеется необходимая методическая литература и учебники; дидактические материалы в таблице 5.

Таблица 5. Оснащенность.

№	наименование	количество
1	Число классных комнат	35
2	Число мастерских	2
3	Число лабораторий	2
4	Физкультурные залы	2
5	Актовый зал	1
6	Число книг в библиотеке	18313
7	учебников	7970
8	Число персональных ЭВМ	139
9	Приобретенных за последний год	11
10	Используется в учебных целях	120
11	Число персональных ЭВМ в составе локальных вычислительных сетей	116
13	МБОУ «СОШ №11» подключена к сети Интернет	35 классных комнат, 17

		административных мест
14	В школе имеется электронная библиотека	1
15	В школе ведется электронный журнал	Да

Оснащение образовательного процесса оборудованием в соответствии с требованиями к образовательным учреждениям в части минимальной оснащенности образовательного процесса и оборудования учебных помещений и перечнем учебного оборудования для минимального оснащения кабинетов в школе соответствует стандартам и нормативам

За последние 3 года материально-техническая база неуклонно пополнялась. Проведена внутришкольная локальная сеть, которая объединяет 116 компьютеров в компьютерных классах, библиотеке, административных кабинетах, единая локальная сеть на все учебные кабинеты с выходом в Интернет, работает школьный сайт. Введен в действие программный продукт ИАС "АВЕРС: Электронный Классный Журнал».

Залогом поступательного развития школы является финансовое обеспечение. МАОУ «СОШ №145» имеет финансовую самостоятельность и осуществляет оперативное распоряжение бюджетными и внебюджетными средствами. Финансовые нужды образовательного учреждения в рамках реализации программы развития покрываются за счет бюджетного финансирования примерно на 100%. Дополнительным источником обеспечения жизнедеятельности является внебюджетное финансирование.

Финансирование осуществляется по всем вопросам жизнеобеспечения школы и выполнения муниципального задания. Источниками получения финансовых средств в 2016-2019 учебном году являлись:

- региональный бюджет (федеральные субвенции на реализацию основных общеобразовательных программ)

– муниципальный бюджет (средства, на содержание зданий и создание условий для реализации основных общеобразовательных программ),

– внебюджетные средства (средства, полученные от приносящей доход деятельности).

Финансирование и использование бюджетных средств за учебный 2018-2019 год составило 59731650 рублей, в том числе:

Средства городского бюджета - 4152500руб., из них:

- на услуги связи - 62000руб.;
- коммунальные расходы - 2033000руб.;
- работы, услуги по содержанию имущества - 1051000руб.;
- прочие работы, услуги - 816500руб.;
- прочие расходы - 18000руб.;
- увеличение стоимости материальных запасов - 172000руб.

Субвенции на реализацию основных общеобразовательных программ - 47634000руб., из них:

- оплата труда и начисления на оплату труда - 45414000руб.;
- увеличение стоимости основных средств - 1500000руб.; в том числе:
 - компьютерная техника - 850000руб.
 - увеличение стоимости материальных запасов - 700000руб.

Анализ состояния образовательного процесса и других аспектов работы школы позволяет определить ряд внутренних проблем:

– недостаточный уровень разработки содержания образования школьников в соответствии с ФГОС, организационно-педагогических условий;

– недостаточный уровень технологичности образовательного процесса;

– уровень качества знаний обучающихся начальной, основной и средней школы ниже общегородского показателя;

- низкая организация системы мониторингов уровня подготовки и социализации школьников;
- блок программ дополнительного образования не в полной мере удовлетворяет интересам школьников;
- недостаточность использования в педагогической практике современных образовательных технологий, соответствующих требованиям ФГОС;
- необходимость овладения системой многоуровневой оценки учебной и внеучебной деятельности обучающихся;
- неполное соответствие материальной базы всех предметных кабинетов современным требованиям ФГОС нового поколения;
- необходимость разработки, апробации и внедрения механизмов эффективного контракта с педагогическими работниками;
- необходимость внесения изменений в существующие показатели качества трудовой деятельности педагогических и других категорий работников Школы.

2.2 Оценка стратегических подходов к организации деятельности учреждения

Оценивать стратегические подходы к организации деятельности учреждения будем в ходе исследования, включающего следующие этапы:

- постановка цели исследования – сравнить стратегии 2017-18 и 2019-20120 годов (таблица 9), проанализировать эффективность разработки и внедрение стратегии развития образовательного учреждения;
- сбор информации о существующей стратегии в школе в настоящее время и анализ собранной информации.

Таблица 6. Сравнительная характеристика совершенствования маркетинговых стратегий.

Стратегичес	Стратегия на 2017-2018 годы	Стратегия на 2019-2020 годы
-------------	-----------------------------	-----------------------------

кое направление		
Цель	Развитие системы образования школы, обеспечивающей повышение качества образования, приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, воспитание гармонически развитой личности, патриотизма	Обеспечение доступности качественного образования, развитие системы образования школы, обеспечивающей его гуманистическую направленность в интересах формирования творческой, активной, гармонически развитой личности
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация преемственности и открытости в сфере образовательных подсистем, предоставляющих каждому обучающемуся сферы деятельности, необходимые для его развития 2. Построение образовательной практики с учетом региональных, социокультурных тенденций, воспитания детей в духе уважения к своей школе, городу, России 3. Содействие повышению роли семьи в воспитании детей; 4. Формирование культуры здорового образа жизни 5. Развитие материально-технического, кадрового, научно-методического обеспечения учебно-воспитательного процесса 6. Создание условий для системного внедрения и активного использования информационных и коммуникационных технологий 7. Создание механизмов выявления и поддержки учащихся, проявляющих выдающиеся способности 8. Внедрение модели общественного управления 9. Развитие органов ученического самоуправления 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение качества образования и обеспечение права ребенка на качественное образование 2. Обеспечение введения предпрофильной подготовки и профильного обучения на старшей ступени образования 3. Повышение уровня удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг, оказываемых школой 4. Развитие кадрового обеспечения образовательного процесса 5. Совершенствование системы работы с одаренными детьми 6. Создание единого образовательного информационного пространства, позволяющего на основе использования новых информационных технологий и развития ИКТ-компетентности повысить качество образования 7. Внедрение здоровьесберегающих технологий 8. Обеспечение комплексной безопасности участников образовательного процесса через совершенствование материально-технической базы 9. Совершенствование мониторинга качества образования
Основные ориентиры и направления развития	1. постепенный отказ от количественно-структурного (традиционного) подхода в оценивании результатов	Начальная школа: - внедрение новых здоровьесберегающих технологий, - внедрение развивающих

<p>системы образования</p>	<p>образования и внедрение в образовательный процесс интегративного подхода, предусматривающего в качестве основной цели – формирование компетентности ученика;</p> <p>2. реализация социокультурного подхода, предусматривающего исповедование педагогами идеологии возвышения личности ученика в любых педагогических ситуациях;</p> <p>3. усиление личностной направленности образования;</p> <p>4. реализация развивающей направленности образования и соответствия его содержания и используемых способов обучения и развития возрастным и личностным возможностям учащихся;</p> <p>5. повышение качества предоставляемых школой образовательных услуг;</p> <p>6. реализация компетентностного подхода в обучении, с целью формирования самостоятельности в познании, активизации гражданско-общественной, социально-трудовой и культурно-досуговой деятельности школьников;</p> <p>подключение к глобальной информационной сети Интернет. Приоритетными в развитии школы как образовательного учреждения являются управленческие процессы, предусматривающие реализацию функций по обслуживанию инновационных процессов. Обслуживание же базовых процессов – это фундаментальная основа управляющей системы школы, предусматривающая обязательный объем работы, и приоритетом здесь является согласование инновационных и базовых процессов, их перевод в</p>	<p>педагогических технологий, создание предметно-пространственной среды, стимулирующей активность идей, значимой для формирования разных видов компетентностей, позволяющих осуществлять возможность выбора для всех субъектов образования (педагогов, детей, родителей)</p> <p>образовательных программ, технологий и средств деятельности,</p> <ul style="list-style-type: none"> - корректировка содержания мониторинга, направленного на оценку труда педагога и результаты деятельности детей, - выявление ранней одаренности и создание условий для развития способных детей, - обеспечение преемственности начального общего и основного общего образования. <p>Основная и средняя школа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организация образовательных процессов на профилизацию средней школы, - осуществление работы по реализации инвариантной, профильной составляющих содержание образования, - создание условий для обеспечения выпускникам школы фундаментальных знаний, важнейших составляющих стандарта образования, - обеспечение единства систем воспитания и обучения, восстановление статуса воспитания в школе, - внедрение новых здоровьесберегающих технологий, Инновационная деятельность в системе образования школы. - организация деятельности, нацеленной на органическое единство новых концепций содержания образования, форм его организации и новых
----------------------------	---	--

	<p>фактор развития образовательного процесса, повышения его качества, что предусматривает:</p> <p>7. создание условий, способствующих развитию педагогического коллектива;</p> <p>8. организация комфортной образовательной среды, способствующей развитию творческого потенциала обучающихся;</p> <p>9. налаженность и согласованность инновационных процессов в деятельности педагогов.</p>	<p>образовательных технологий;</p> <ul style="list-style-type: none"> - внедрение технологий, позволяющих устранять перегрузки учащихся; - введение профильного образования в старших классах с сохранением преемственности с другими ступенями обучения; - реализация личностно ориентированных технологий для индивидуализации образовательного процесса, роста возможности обучения по выбору; - организация исследований в школе по приоритетным направлениям.
	<p>В сфере реализации организационных стратегических идей условиями успешности построения позитивной образовательной среды являются:</p> <p>1. опора на стратегию поэтапного развития: анализ ситуации в образовательном пространстве социума, города и школы – комплексное проектирование - определение шага ближайшего развития ученического и педагогического коллективов – программирование преобразовательных действий;</p> <p>2. опора на стратегию эволюции: развитие интеллекта школьников, их возможностей, интересов и потребностей; сохранение и развитие имеющегося в школе педагогического коллектива, образцов передового педагогического опыта, постепенное наращивание необходимого потенциала, перефункционализация;</p> <p>3. опора на стратегию традиций: сохранение и развитие в школе педагогического коллектива, соответствующего требованиям времени.</p> <p>В сфере реализации</p>	<p>Ожидаемые результаты реализации программы развития школы на 2010-2012 годы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение на 0,3% показателя качества обученности ежегодно; - расширение перечня реализуемых дополнительных образовательных услуг на платной основе до 30%; - формирование положительного общественного мнения о работе МОСШ №11, удовлетворенность потребителей качеством образовательных услуг – 80%; - увеличение количества участников конкурсов различных направлений образовательной деятельности и уровня проведения на 10%, количества призовых мест (не менее 30 в год); - повышение уровня воспитанности обучающихся на 5%; - увеличение занятости обучающихся в объединениях дополнительного образования до 70%; - эффективное использование бюджетных ресурсов; - внедрение современных информационных технологий управления развитием школы до 60%; - повышение квалификации

	<p>организованных тактических идей: разработка (или адаптация) содержания инновационной педагогической деятельности, направленного на создание условий для развития личности учащихся, разработка механизмов запуска инновационных образовательных процессов, решающих задачи построения образовательной среды развивающего типа. Ориентация в качестве основного приоритета качества образования в профессиональной деятельности педагога на реализацию высокого (продвинутого) уровня ЗУН для успешной сдачи единого государственного экзамена</p>	<p>педагогических работников школы по новым методикам, технологиям до 75%;</p> <p>- увеличение доли педагогов, владеющих компьютерными технологиями и применяющих их в образовательной деятельности, до 90%;</p> <p>-сохранение контингента обучающихся, имеющих 1 и основную группы здоровья, через использование здоровьесберегающих технологий.</p>
--	--	--

В результате сопоставления двух предыдущих стратегий, рассчитанных на 1-2 года каждая, можно сделать следующие выводы:

1) в целеполагании различительным моментом стало повышение качества образования в первой программе и обеспечение доступности качественного образования во второй, общая часть направлена на обеспечение гуманистической направленности образования и формирование всесторонне развитой личности;

2) общими задачами, отраженными в процессе логического развития, стали информатизация образовательного процесса, формирование здорового образа жизни, работа с одаренными детьми и совершенствование материально-технической базы;

3) существенным отличием первой программы стала ориентация на воспитательный аспект образовательной деятельности, основанный на построении образовательной практики с учетом региональных, социокультурных тенденций, воспитании детей в духе уважения к своей школе, городу, России, а также содействию повышению роли семьи в

воспитании детей. Также на первый план выходит внедрение модели общественного управления и развитие органов ученического самоуправления;

4) в программе развития на 2018-2020 годы приоритетными стали обеспечение права каждого ребенка на качественное образование, такой показатель оценки деятельности образовательного учреждения, как удовлетворенность потребителей качеством оказываемых школой образовательных услуг, совершенствование мониторинга качества образования;

5) в основных ориентирах и направлениях развития системы образования существенным различием стало выделение во второй стратегии процесса совершенствования учебной деятельности по ступеням обучения и инновационной деятельности в системе образования школы, впервые применена технология постановки операциональных задач с указанием конкретных ожидаемых результатов, что значительно облегчило анализ реализации стратегии.

Обе стратегии были детально разработаны в соответствующих программах развития, реализованы в полном объеме. В новой стратегии необходимо соблюсти преемственность в вопросах повышения качества образования.

В МАОУ «СОШ №145» был проведён анкетный опрос. Анкета состояла из 3 частей (Приложение 1). Первая часть - анализ стратегических подходов к организационной деятельности. Вторая - анализ эффективности стратегии развития организации. Третья - вопросы, связанные с демографическими и социальными характеристиками опрашиваемых.

В анкетировании приняли участие 30 сотрудников из состава работников МАОУ «СОШ №145» возрастной состав которых колеблется в пределах – 25 – 35 лет – 10% опрошенных; преобладают сотрудники в возрасте 35 – 45 лет (60 %); 30% составляют респонденты 46-60 лет.

Большинство опрошенных в школе имеют стаж работы свыше 10 лет и имеют высшее образование, следовательно, это увеличивает достоверность собранной информации, так как они в полной мере владеют информацией о ситуации, сложившейся в школе.

В результате анализа состояния стратегического управления в МАОУ «СОШ №145» выявлено, что в школе есть маркетинговая стратегия развития, так как все работники школы уверены, что это необходимо для получения высоких результатов и повышения эффективности работы. Большинство респондентов (57%) утверждают, что стратегия пересматривается 1 раз в год, 23% считают, что стратегию надо менять по мере необходимости. Среди причин для пересмотра стратегии развития 40% респондентов отметили изменение внешней среды, 27% опрошенных сотрудников данной организации ответили, что основу таким изменениям может положить смена руководства. 33% опрошенных считают, что основанием для пересмотра стратегии служат действия конкурентов, которые отражаются на работе МАОУ «СОШ №145» в целом. 70% ответили, что со стратегией знакомы все педагогические работники, что свидетельствует о хорошей осведомленности сотрудников. Больше количество респондентов (93%) считают, что сценарии реализации стратегии развития разрабатываются, в том числе пессимистичные и оптимистичные. 63% ответили, что маркетинговая стратегия организации рассчитана на 5 лет, так как стратегия направлена на долгосрочную перспективу; 33% опрошенных считают, что маркетинговая стратегия рассчитана на 2 года, так как это связано с изменением внешней и внутренней среды школы.

Практически все опрошенные сотрудники МАОУ «СОШ №145» уверены, что руководство проявляет высокую заинтересованность в проведении стратегического планирования. 90% педагогов уверены, что в организации есть компетентная группа людей, которые выражают желание и имеют возможность работать в команде по стратегическому планированию.

10% считают, что на директоре школы лежит полная ответственность за ее судьбу. Большинство опрошенных (90%) считают, что разработкой стратегии должна заниматься специальная творческая группа, которая будет иметь желание и возможность работать по данному направлению.

Таким образом, по результатам первого блока можно сделать вывод о том, что все сотрудники МАОУ «СОШ №145» знают о существовании стратегии развития компании и о ее назначении, но, к сожалению, не все сотрудники осведомлены о том, эффективна ли она, какой вклад может внести в ее разработку каждый работник и нужно ли ее пересматривать с целью повышения конкурентоспособности и закрепления своих позиций в сфере образования города Челябинска.

46% опрошенных считают, что имеющаяся маркетинговая стратегия нуждается в пересмотре, так как это может способствовать повышению эффективности управления и работы школы, но 32% считают, что ничего менять не нужно, так как у школы высокий уровень конкурентоспособности, а новая маркетинговая стратегия внесет изменения в привычный уклад школы. 47% считают, что укрепление конкурентоспособности и есть то, что может подтолкнуть к разработке новой стратегии развития; 50% считают, что это влияние конкурентов в большинстве случаев способствует этому изменению.

37% педагогов считают, что определение стратегии необходимо для успешного развития и направленной деятельности организации; 23% ответили, что маркетинговая стратегия требует более эффективной деятельности; 30% сотрудников считают, что это нужно для укрепления своих позиций на рынке, и только 10% опрошенных респондентов ответили, что эффективная маркетинговая стратегия развития организации необходима для решения определенного круга задач с целью получения определенной выгоды.

Большинство (53%) считают, что эффективность реализации стратегии зависит от наличия сильной внутренней организации. Все респонденты единогласно считают, что школе необходимо определять различные направления для успешной деятельности и повышения конкурентоспособности. 40% считают, что для этого необходимо проанализировать потенциал организации, 27% думают, что для разработки таких направлений необходимо провести анализ внешней среды, 30% считают необходимым анализ сильных и слабых сторон школы.

Для достижения больших результатов в деятельности организации 53% считают необходимым формулирование основных целей, для 33% - установление приоритетов как главного ключа к успеху. Для большинства сотрудников (53%) главным фактором реализации стратегии является повышение эффективности управления школой, для 23% респондентов на первое место выходит повышение конкурентоспособности организации и четкая постановка и достижение целей.

Подводя итоги, можно сделать ряд определенных выводов: разработка и внедрение новой стратегии развития МАОУ «СОШ №145» необходима не только для укрепления конкурентоспособности и выхода на более высокий уровень благодаря укреплению своих позиций на образовательном рынке, но и для успешного ее развития.

2.3 Влияние факторов внешней среды на развитие МАОУ «СОШ №145», SWOT-анализ

Диагностический этап процесса стратегического планирования начинается с исследования внешней среды МАОУ «СОШ №145»,

1. оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
2. определение факторов, представляющих угрозу для текущей

стратегии фирмы;

3. контроль и анализ деятельности конкурентов;
4. определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов [18].

На определение стратегии МАОУ «СОШ №145» оказывают влияние следующие внешние факторы:

- демографические факторы, влияющие на развитие школы;
- нормативно – правовые факторы, влияющие на развитие школы;
- отраслевые факторы, влияющие на развитие школы;
- экономические факторы, влияющие на развитие школы;
- экологические и здоровьесберегающие факторы, влияющие на развитие школы;
- культурные, духовные, этические факторы, влияющие на развитие школы и другие.

SWOT — анализ

Аббревиатура SWOT (в русской транскрипции СВOT) расшифровывается следующим образом: S — сила (Strength), W — слабость (Weakness), O — возможности (Opportunities), T — угрозы (Threats), опасности и риски, исходящие от внешней среды. В последнее время в практике управления этот метод получил наиболее широкое распространение.

Методика проведения SWOT-анализа в МАОУ «СОШ №145» включала в себя два этапа.

В ходе первого этапа выявлены факторы внешней среды, оказывающие то или иное влияние на развитие МАОУ «СОШ №145».

Определены факторы, представляющие собой возможности внешней среды для МАОУ «СОШ №145»:

- наличие опытных специалистов в институте развития образования способных осуществлять научно-методическое сопровождение развития образовательного учреждения;
- возможности изучения опыта инновационной деятельности других школ города;
- департамент образования поддерживает инновационную деятельность образовательных учреждений;
- родители обучающихся МАОУ «СОШ №145» готовы оказать помощь в развитии;
- конкурсы проектов, проводимые в области образования различными фондами и организациями, могут оказать финансовую и организационную поддержку в реализации планов МАОУ «СОШ №145»;
- в предпринимательских кругах города существуют лидеры, желающие и способные оказать материальную помощь МАОУ «СОШ №145»;
- руководство вузов, учреждений среднего и начального профессионального образования города готово к осуществлению партнерских отношений в области организации профильного обучения:
- в городе имеются учреждения дополнительного образования, способные оказать поддержку школе в организации образовательного процесса;
- руководство отдела внутренних дел готово оказать помощь в работе по профилактике правонарушений среди обучающихся;
- в городе планируется введение Центр медико-психологической поддержки образовательных учреждений, способный оказать действенную помощь всем участникам образовательного процесса;
- отсутствие задержек с выплатой заработной платы учителям, достаточное финансирование МАОУ «СОШ №145».

Факторы, представляющие собой угрозы для МАОУ «СОШ №145» со стороны внешней среды:

- конкурентные отношения между школами № 9, 11, 12, 25;
- тенденция сокращения количества детей школьного возраста, проживающих в микрорайоне школы;
- рост подростковой преступности в городе;
- неблагоприятная экологическая обстановка, способствующая росту заболеваемости обучающихся;
- наличие в 5 микрорайоне компьютерного салона, в котором часть учеников проводит значительную часть времени, не уделяя должного внимания выполнению домашних заданий и прогуливая уроки;
- среди родителей обучающихся нередки случаи жестокого обращения с детьми;
- значительная часть родителей обучающихся не проявляет интереса к учебе своих детей в школе, не приходит на родительские собрания, не интересуется делами школы.
- На втором этапе сначала проанализированы сильные и слабые стороны потенциала МАОУ «СОШ №145», затем относительно потенциальных факторов попарно сопоставлены факторы с помощью SWOT-матрицы (таблица. 14) В верхней части матрицы выделены две колонки, в которые записываются возможности и угрозы внешней среды.

Успешность анализа внешней среды методом SWOT во многом зависит от оценки возможностей и угроз с точки зрения вероятности и степени их влияния на развитие школы. На основе экспертных оценок составляются матрицы позиционирования возможностей (см. таблицу 15) и угроз (см. таблицу 16), определяющие отношение руководства образовательного учреждения к этим факторам влияния.

Таблица 14. SWOT-матрица

	Возможности	Угрозы
--	-------------	--------

Сильные стороны	Поле СИВ Стратегия: обязательно реализовать возможности внешней среды	Поле СИУ Стратегия: борьба с опасностями за счет использования внутренних ресурсов
Слабые стороны	Поле СЛВ Стратегия: использовать возможности для преодоления недостатков, слабых сторон	Поле СЛУ Стратегия: создание потенциала для предотвращения внешних опасностей

Таблица 15. Матрица позиционирования возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая вероятность	Обязательно реализовать	Обязательно реализовать	Реализовать при наличии ресурсов
Средняя вероятность	Обязательно реализовать	Реализовать при наличии ресурсов	Не рассматривать
Низкая вероятность	Реализовать при наличии ресурсов	Не рассматривать	Не рассматривать

Таблица 16. Матрица позиционирования угроз

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая вероятность	Немедленное устранение угрозы	Немедленное устранение угрозы	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь
Средняя вероятность	Немедленное устранение угрозы	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Контролировать ситуацию, готовиться к действиям
Низкая вероятность	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Контролировать ситуацию, готовиться к действиям	Контролировать ситуацию, готовиться к действиям

Таблица 17. SWOT – анализ потенциала развития МАОУ «СОШ №145»

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала		Оценка перспектив развития в соответствии с изменениями внешней среды	
Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Риски
Месторасположение в центре города. Организация образовательного процесса в одну смену. Достаточно высокая оценка качества образования по	Недостаточно высокий авторитет МАОУ «СОШ №145» в 5 микрорайоне. Снижение контингента	Во вторую смену организовано дополнительное образование и внеурочная, внеклассная	Реорганизация средней школы в общеобразовательную. Снижение объемов

<p>результатам внешней экспертизы. Неудовлетворенность коллектива состоянием дел в МАОУ «СОШ №145», высокий уровень мотивации значительной части учителей к внесению изменений в работу, сплоченность и работоспособность педагогического коллектива. Имеется опыт работы по подготовке детей дошкольного возраста к обучению. Отсутствие отрицательной динамики состояния здоровья обучающихся. Вовлечение большого количества обучающихся во внеурочную деятельность. Стабильный состав педагогических работников. Достаточное финансирование образовательного процесса. Материально-техническая база построена с точки зрения комфортности и безопасности образовательной среды. Достаточность, полнота и эстетика материально-технической базы оценивается удовлетворенностью родителей, обучающихся и педагогов. Созданы все условия для образовательной деятельности в соответствии с требованиями новой школы (классные помещения, служба сопровождения, питание, территория и т.д.).</p>	<p>обучающихся. Результаты внешней экспертизы (ЕГЭ) ниже среднегородских. Преобладание традиционных способов организации образовательного процесса (фронтальная работа с классом, комбинированный урок, репродуктивные методы обучения и т.д.). Недостаточный уровень квалификации учителей для ведения инновационной работы. Недостаточная активность отдельных педагогов в представлении обобщения своего опыта, нежелание педагогов участвовать в профессиональных конкурсах. Отсутствие притока молодых квалифицированных кадров. Недостаточное количество авторских программ внеурочной деятельности. Низкий уровень привлечения внебюджетных</p>	<p>деятельность. Значительно повышается степень свободы педагога. В противовес сформировавшемуся идеалу свободной в своем самоопределении и развитии личности, "освобожденной" от ценностей, национальных традиций, обязательств перед обществом", «в школе должна быть сосредоточена не только интеллектуальная, но и гражданская, духовная и культурная жизнь обучающегося». Повышение квалификации педагогического коллектива в области инновационной и исследовательской деятельности. Распределение внебюджетных средств на поддержку качественных образовательных</p>	<p>финансирования субвенций на реализацию стандартов общего образования в связи с сокращением количества обучающихся. Развитие конкурентных отношений между близлежащими и школами №9, 12, 25. Настороженное отношение родителей к переходу на ФГОС, к проявлениям инновационной активности школы. Структурирование образовательного процесса в урочной и внеурочной деятельности. От всего педагогического сообщества потребуются определенные усилия в плане разработки содержательного, методического и организационного обеспечения реализации</p>
---	---	---	--

<p>Высокий уровень развития информационной среды школы Организован подвоз обучающихся из поселков Солнечный, Дивный Имеется опыт работы с различными организациями, поддерживающими сферу образования, с учреждениями культуры и спортивными организациями заключены долгосрочные договоры о сотрудничестве Есть опыт изучения образовательных потребностей населения</p>	<p>средств. Отсутствие сетевого взаимодействия в информационной сети для расширения возможностей обучающихся в получении результатов в дистанционном режиме обучения. МАОУ «СОШ №145» находится в системе переходного режима от бюджетного к нормативно-подушевому финансированию. Низкая активность органов государственного управления.</p>	<p>ых услуг. Социальное партнерство с вузами, ИРО, способных осуществлять научно-методическое сопровождение развития учреждения. Широкий спектр социального партнерства дополнительного образования, культуры, социальной защиты, дошкольного образования.</p>	<p>ФГОС. Опыт работы с НСОТ, опыт управленческой работы Управляющего совета, опыт привлечения дополнительных бюджетных средств благодаря участию в конкурсах и проектах. Стремление к стабильности образовательного процесса, сопротивление инновациям. Изменение социально-экономической ситуации</p>
--	--	--	--

На основе SWOT – анализа потенциала развития МАОУ «СОШ №145» можно сделать следующие выводы:

- в МАОУ «СОШ №145» созданы условия для выполнения образовательных стандартов начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования и организации воспитательного процесса;

переход на стандарты второго поколения ставит МАОУ «СОШ №145» перед необходимостью реорганизации внутренней образовательной среды, перехода на компетентностное обучение через использование новых технологий;

педагогический коллектив частично готов к апробации и внедрению в образовательный процесс МАОУ «СОШ №145» инновационных

образовательных программ и технологий, актуальных для развития системы образования;

реализация принципов рыночной экономики в сфере образования вынуждает МАОУ «СОШ №145» приобретать статус организации, оказывающей образовательные услуги в зависимости от социального заказа;

внедрение информационных и Интернет-технологий приводит к принципиальному изменению роли учителя в образовательном процессе, к необходимости качественно новой подготовки педагогических кадров;

здоровьесберегающие технологии, применяемые в МАОУ «СОШ №145», должны обеспечить сохранение и укрепление здоровья школьников, особенно в северных климатических условиях;

низкая активность Управляющего совета МАОУ «СОШ №145» не обеспечивает желаемого инновационного развития.

Таким образом, SWOT-анализ позволил оценить влияние внешней среды на школу, определить потенциал МАОУ «СОШ №145» и рассмотреть возможности и риски, которые необходимо учесть при разработке комплекса мероприятий, обеспечивающих реализацию стратегии развития МАОУ «СОШ №145» на 2017-2020 годы.

3. Совершенствование стратегии развития МАОУ «СОШ №145» г. Челябинска

3.1 Внедрение маркетинговой стратегии в программу развития ОУ

Стратегическое управление и планирование позволяет решать задачи и расширять возможности при ограниченных ресурсах, находить перспективы реализации новых возможностей, а главное, имеет опережающий характер. Маркетинговая стратегия предполагает «долгосрочное качественно определенное направление развития», что означает определение сферы, средств и форм деятельности, позиции в окружающей среде, приводящее к достижению целей той или иной социальной системы [6]. Она предопределяет процесс управления, прежде всего в условиях стремительности перемен и невозможности вовремя предусмотреть возникновение проблем и задач [12]. Таким образом, деятельность по стратегическому управлению развитием МАОУ «СОШ №145» направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит ее длительную жизнеспособность в изменяющихся условиях как относительно самостоятельного образовательного учреждения.

Несмотря на актуальность, внедрение стратегического управления на уровне образовательного учреждения тормозится вследствие недостаточной разработанности его теоретико-методологических основ, в частности, структуры и логики стратегического планирования.

При выборе стратегии развития и функционирования МАОУ «СОШ №145» в первую очередь необходимо определить концептуальные основы ее развития. Ядром концепции перспективного развития является стратегический выбор, то есть определение миссии МАОУ «СОШ №145», его приоритетных функций – ключевых направлений деятельности, определенных в качестве его «полюсов роста». Такими направлениями могут

быть не только дифференцированное, профильное, инклюзивное обучение, но и стандартная программа «народной» школы без дополнительных акцентов и нагрузок. Каждая образовательная организация призвана создать у обучающихся именно те компетенции и профессиональные ориентации, которые позволят им быть успешными за школьными стенами вне зависимости от избранного пути.

Выбор и разработка стратегии предполагает определение приоритетов развития, имеющихся альтернатив и выбор той, которая максимально и на долгий период времени повысит эффективность работы образовательного учреждения, основных направлений его деятельности, принципов взаимодействия с социумом, в котором оно находится, сотрудничества с другими субъектами образования, а также готовность реагировать на новые социальные обстоятельства. Приоритеты каждого образовательного учреждения определяются не только задачами, поставленными федеральным и региональным министерством образования, они обозначаются с учетом кадровых и материально-технических ресурсов, социальных, этнических и культурных особенностей обучающихся и других особенностей образовательной ситуации, в которой оно работает. Поэтому каждая стратегия будет иметь свое «лицо» и различаться по направленности, целям, задачам и механизмам реализации. Опираясь на известную типологию стратегий развития образования (маркетинговая, кадровая, структурно-функциональная стратегии – по Симаевой И. Н., Шерри Н. С.) [20], опишем в качестве рекомендации для МАОУ «СОШ №145» маркетинговую стратегию функционирования и развития образовательного учреждения.

Маркетинг - это комплекс работ по формированию портфеля новшеств и инноваций, ресурсосбережению и комплексному развитию, нацеленному на сохранение и достижение конкурентных преимуществ нашего образовательного учреждения. Это рассмотрение школы как организации, предоставляющей образовательные услуги.

Маркетинговая стратегия направлена на расширение возможностей обучающихся, а следовательно, и общества, в котором они находятся. Ее стратегические цели – удовлетворить социальные и индивидуальные образовательные потребности, адаптировать образовательную организацию и его обучающихся к социально-экономическим условиям. Механизмы адаптации – рыночные. В результате расширяется рынок образовательных услуг и усиливается конкуренция между разными образовательными учреждениями. Вследствие этого возникает необходимость информационно-рекламного обеспечения образовательной деятельности, перехода на новые экономические механизмы ресурсного обеспечения.

Ведущий принцип деятельности МАОУ «СОШ №145» должен состоять в том, что каждая образовательная потребность формирует какую-либо функцию обучения. Иными словами, образовательное учреждение откликается на запросы обучающихся и их родителей. Данный принцип лежит в основе дифференцированного и профильного обучения, и именно ему обязаны своим появлением экспериментальные, медицинские, юридические, математические и другие профильные классы, специальные программы обучения.

Приоритетом маркетинговой стратегии развития МАОУ «СОШ №145», то есть ее стратегическим выбором, должна являться адаптация обучающихся и самого учреждения средствами образования к окружающему социуму. Поскольку рынок труда непрерывно изменяется, насыщаясь одними специалистами и требуя других, механизм маркетинговой стратегии, на первый взгляд, довольно прост: удовлетворение одних образовательных потребностей актуализирует новые и инициирует новые программы обучения.

Концептуально маркетинговая стратегия опирается на идею изменения образовательных потребностей и диверсификации образовательных услуг при социально-экономических изменениях в обществе и государстве.

Однако перед руководством МАОУ «СОШ №145» в случае избрания данной стратегии функционирования и развития встанет ряд непростых задач. В первую очередь, необходимо изучать индивидуальные и общественные (социальные) потребности и их носителей, определять значимость (ранг) каждой из них в системе потребностей населения района (города). При этом потребности могут не совпадать и даже противоречить друг другу, к примеру, экономические (поддержание основных средств жизнедеятельности индивида и общества, государственного управления, рыночной деятельности, выживания) и духовные потребности, потребность в развитии личности и т.п. Кроме того, потребности социального и экономического происхождения подвержены динамике под влиянием самых разных факторов, от конъюнктуры рынка труда до социально-культурных феноменов, что требует мониторинга изменения образовательных потребностей и соответствующих затрат на исследования. Контролировать диверсификацию программ довольно трудно, и возникает риск снижения качества образования. Нельзя не учитывать и конкуренцию между образовательными учреждениями за привлечение обучающихся.

Однако самая большая проблема при маркетинговой стратегии развития МАОУ «СОШ №145» - риск возникновения утилитарного подхода к обучению как услуге, обесценивания его ценностно-смыслового содержания.

Маркетинговая стратегия довольно распространена. Ее несомненным достоинством является то, что появляется заинтересованность учреждений системы общего среднего образования в индивидуальном потребителе образовательных услуг — ученике. И связано это с оценкой их деятельности по соответствию цены достижений с фактически достигнутым конечным результатом обучения. Растет ответственность всех субъектов образования за свою деятельность. Маркетинговая стратегия имеет практически безграничные возможности совершенствования и выраженную

экономическую эффективность (относительно меньшие затраты государства на развитие образования); возможности стремительной реализации и быстрый прогресс в развитии учреждения образования. Образовательное учреждение приобретает относительную свободу в планировании и осуществлении различных форм привлечения средств населения, накопления собственных средств, выборе ресурсов и направлений деятельности; возможность быстрой перестройки на виды и формы обучающих программ, пользующихся спросом на рынке образовательных услуг [28].

Маркетинг образовательных услуг - это разработка, внедрение и оценка образовательных программ с целью создания отношений обмена между образовательной организацией и его клиентами. Цель маркетинга образовательных услуг состоит в том, чтобы привлечь нужных учеников (целевую группу потребителей). Анализ среды, включающий сбор, изучение и интерпретацию информации о развитии социального окружения школы, позволяет сформировать ассортимент образовательных услуг, способный привлечь в образовательное учреждение целевую группу потребителей. Под развитием социального окружения школы понимаются: демографические изменения, трансформация образовательной политики, развитие новых технологий в области образования, рынка труда и т.д.

Основными функциями маркетинга в образовании являются анализ, планирование, реализация и контроль маркетинговой деятельности по выявлению, созданию, внедрению и продвижению образовательных услуг и продуктов, на основе комплексного изучения потребностей в получении образования, рынка предоставляемых образовательных услуг и рынка труда.

Для реализации этих функций МАОУ «СОШ №145» должно проводить следующие мероприятия:

- мониторинг рынка труда;
- исследование рынка образовательных услуг;

- формирование и определение потребностей в образовательных услугах;
- продвижение на рынок образовательных продуктов;
- информационное сопровождение потребителей образовательных продуктов и услуг;
- формирование маркетинговой стратегии образовательного учреждения .

Основываясь на некоторых выводах Н.В.Тихомировой [22], рассмотрим возможный функционал для маркетинговой деятельности МАОУ «СОШ №145»:

1. Анализ возможностей школы (анализ внутренней среды).
2. Анализ окружающей образовательной среды (анализ внешней среды).
3. Изучение структуры спроса на образовательные услуги и продукты школы, определение потенциальных потребителей образовательных услуг.
4. Формирование спроса и стимулирование сбыта образовательных услуг.
5. Разработка прогнозов и предложений по созданию новых образовательных услуг и продуктов, расширению, сокращению или полному сворачиванию реализуемых услуг.
6. Информационное сопровождение реальных и потенциальных потребителей.
7. Обоснование и расчет необходимых ресурсных вложений для реализации предложений на рынке. Планирование цены.
8. Разработка системы оценки качества предоставляемых услуг, в том числе на основе мнения потребителей.

9. Формирование банка данных по предлагаемым образовательным услугам и продуктам, их техническим и сервисным характеристикам, клиентам, стандартам и нормам оказания услуг.

10. Заключение договоров и соглашений с партнерами по реализации услуг.

11. Заключение договоров с потребителями.

12. Координация деятельности по обучению и повышению квалификации кадров школы в области маркетинга.

В заключение отметим, что выбор стратегии развития МАОУ «СОШ №145» в современных условиях социально-экономических реформ представляет собой выбор модели управления, то есть модели последовательности главных действий руководства МАОУ «СОШ №145», разработанной на основе его миссии, перспективных целях, ключевых принципах его функционирования, а также управленческих решениях по выбору средств и методов достижения целей.

3.2 Определение приоритетных направлений программы развития образовательного учреждения

1. Миссия МАОУ «СОШ №145»

Миссия любой школы в условиях внедрения ФГОС – воспитание гражданина России: высоконравственного, творческого, компетентного, успешного, осознающего ответственность за настоящее и будущее своей страны, отвечающего требованиям информационного общества, инновационной экономики, задачам построения демократического гражданского общества на основе толерантности, диалога культур и уважения многонационального, поликультурного и поликонфессионального состава российского общества.

Свою миссию коллектив МАОУ «СОШ №145» видит в создании наиболее благоприятного образовательного пространства для получения школьниками качественного образования, способствующего развитию и социализации всех детей: талантливых, обычных, нуждающихся в коррекции, - с учетом их склонностей и способностей.

2. Цель

Обеспечение качественного образования на основе модернизации в соответствии с ФГОС через создание необходимых условий для реализации основной образовательной программы МАОУ «СОШ №145» и получения заданных результатов ее освоения, совершенствование системы мониторинга и диагностики успешности образования, уровня профессиональной компетентности педагогов.

3. Основные задачи

Для достижения поставленной цели необходимо решить тактические задачи:

- обеспечение условий для эффективной реализации и освоения обучающимися основной образовательной программы школы, в том числе обеспечение условий для индивидуального развития всех обучающихся, в особенности тех, кто в наибольшей степени нуждается в специальных условиях обучения, - талантливые дети и дети с ограниченными возможностями здоровья;

- обновление содержания и технологий образования с целью раскрытия способностей обучающихся, подготовки к жизни в высокотехнологичном конкурентном мире;

- обновление содержания и технологий воспитания с целью повышения эффективности духовно-нравственного воспитания;

- обеспечение достижения обучающимися новых образовательных результатов;

- выстраивание системы выявления и поддержки талантливых и одарённых детей;
- формирование системы мониторинга уровня подготовки и социализации обучающихся;
- совершенствование работы с педагогическими кадрами;
- формирование ценности здоровья, культуры здорового и безопасного образа жизни;
- укрепление ресурсной базы МАОУ «СОШ №145» и повышение эффективности управления в условиях совершенствования финансово-экономических механизмов деятельности.

Мотивационные задачи:

- усилить работу по мотивации учителей к разработке нового содержания и новых технологий образования;
- обеспечить стимулирование инновационной, экспериментальной и результативной деятельности учителей.

Кадровые задачи:

- организовать деятельность учителей по овладению методикой современного урока и новым образовательным технологиям;
- организация распространения опыта творчески работающих учителей.

Научно-методические задачи:

- осуществить подготовку учителей по организации научно-исследовательской деятельности;
- определить методы диагностики образовательной подготовки обучающихся;
- разработать технологии работы с талантливыми детьми;
- разработать учебный план МАОУ «СОШ №145» в соответствии с требованиями ФГОС нового поколения;

- разработать и скорректировать учебные программы в соответствии с требованиями ФГОС нового поколения;
- обеспечить образовательный процесс в МАОУ «СОШ №145» необходимым дидактическим материалом с учетом индивидуальных способов проработки обучающимися учебного материала;
- поэтапно создать в МАОУ «СОШ №145» систему педагогического мониторинга.

Материально-технические задачи:

- организовать пополнение фонда библиотеки учебниками в соответствии с ФГОС, художественной литературой, научно-популярной литературой и т.д.;
- дооснастить учебные кабинеты ИКТ – оборудованием;
- оснастить необходимым оборудованием кабинеты внеурочной занятости обучающихся.

4. Сроки и этапы реализации программы развития МАОУ «СОШ №145»

1 этап Ориентировочный - 2020 г.

Цель: Выявление перспективных направлений развития МАОУ «СОШ №145» и моделирование нового качественного состояния в условиях модернизации школьного образования.

Индикаторы результативности:

- Усовершенствованный учебный план на основе проведенного анализа.
- Скорректированные программы, ориентированные на осуществление предпрофильного и профильного обучения.
- Разработанный бизнес-план развития школы.
- Разработанная программа опытно-экспериментальной работы.
- Диагностические материалы.

2 этап. Основной - 2021- 2022 г.г.

Цель: Переход МАОУ «СОШ №145» в новое качественное состояние.

Индикаторы результативности:

- Организация учебно-воспитательного процесса в соответствии с усовершенствованным учебным планом и скорректированными учебными программами, с использованием информационно-коммуникационных технологий. Повышение уровня компетентности педагогических кадров, удовлетворение их потребности в профессиональном росте.
- Обеспечение возможности развития и самосовершенствования, самореализации и социализации каждого обучающегося.
- Повышение степени готовности педагогического коллектива к инновационной, экспериментальной, исследовательской деятельности.

3 этап Обобщающий - 2023г.

Цель: Анализ достигнутых результатов и определение перспектив дальнейшего развития МАОУ «СОШ №145». Фиксация созданных прецедентов образовательной практики и их закрепление в локальных нормативных актах школы.

Индикаторы результативности:

- Создание современной информационно насыщенной образовательной среды с широким применением новых технологий, обеспечивающих качественные изменения в организации, содержании образовательного процесса, характере результатов обучения.
- Создание новой системы оценки качества.
- Реализация компетентностного подхода в обучении на всех этапах образовательного процесса.

5. Ожидаемые результаты

- Переход МАОУ «СОШ №145» на новые федеральные государственные образовательные стандарты.
- Повышение качества образования до 40%, успеваемости – до 99,8%.

- Повышение среднего балла по ЕГЭ до 57.
- Увеличение доли выпускников, получивших на ЕГЭ по математике и русскому языку не ниже 70 баллов, до 4%.
- Охват платными образовательными услугами до 28%.
- Обеспечение разнообразия образовательных услуг.
- Повышение удовлетворенности населения качеством образовательных услуг до 70%.
- Реализация детской одаренности; занятость в объединениях дополнительного образования не менее 74%.
- Сохранение доли детей 1 и 2 групп здоровья 86%.
- Расширение общественного участия в управлении МАОУ «СОШ №145».
- Обеспечение современного уровня материально-технической базы МАОУ «СОШ №145» в соответствии с ФГОС.

В программе развития МАОУ «СОШ №145» на 2020-2023 годы следует разработать цикл мероприятий по реализации следующих направлений:

- 1) повышение эффективности и качества услуг образования. «Дорожная карта» введения государственного образовательного стандарта на ступени основного общего образования;
- 2) создание условий для поддержки и развития талантливых детей;
- 3) повышение педагогической квалификации и профессионального мастерства учителей;
- 4) совершенствование воспитательного процесса;
- 5) сохранение и укрепление здоровья субъектов образовательного процесса и создание условий для их комплексной безопасности;
- 6) развитие материально-технической базы школы;
- 7) распределение финансовых средств на оснащение материально-технической базы.

3.3 Оценка экономической эффективности стратегии развития школы

Проблема финансового обеспечения школы сегодня решается на государственном уровне. В нынешних условиях все большее значение приобретает индивидуальная активность самих школ, в том числе и в процессе распределения наличных ресурсов.

С переводом на новые условия финансирования суммы выделяемых общеобразовательным школам ассигнований определяются, как известно, с помощью укрупненных нормативов бюджетного финансирования. И хотя согласно действующему порядку эти показатели устанавливаются учреждению на предстоящий финансовый год департаментом образования администрации города Челябинска, школа, тем не менее, может реально и эффективно влиять на их размеры.

Современный порядок определения нормативов бюджетного финансирования позволяет каждой из сторон добиться своих целей. По существу, ситуация складывается таким образом, что преимущество оказывается на стороне той школы, которая при условии активных действий более аргументированно обоснует свои позиции. Вышестоящему органу, распределяющему ассигнования, будет значительно труднее ей отказать. А это уже само по себе немаловажно.

Поэтому первое, о чем, наверное, необходимо позаботиться директору школы при формировании ее финансового плана на перспективу, — это разработка обоснованного проекта “норматива” ее бюджетного финансирования — среднего удельного расхода на одного обучающегося в год. Причем желательно просчитать этот показатель по возможно большему числу основных позиций. А к таковым, как известно, относятся: расходы на заработную плату, на приобретение оборудования, капитальный ремонт, хозяйственные и учебные расходы.

В соответствии со ст. 129 ТК РФ заработная плата (оплата труда) представляет собой вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условия выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии, иные поощрительные выплаты).

Фонд оплаты труда работников учреждений состоит из:

- фонда должностных окладов руководителей, специалистов и служащих;
- фонда окладов рабочих;
- фонда надбавок и доплат (выплат стимулирующего и компенсационного характера);
- иных выплат.

Должностные оклады руководителей, специалистов и служащих определяются на основании базовой единицы, базового коэффициента и повышающих коэффициентов. Фонда надбавок и доплат составляет в общеобразовательных учреждениях г. Челябинска всех видов 19 процентов. Виды надбавок и доплат к окладам (должностным окладам) работников учреждения, их размеры, порядок и условия применения устанавливаются организацией с учетом фонда надбавок и доплат работников с учетом мнения профсоюзного органа, в пределах средств, направляемых на оплату труда, и закрепляются в коллективных договорах, соглашениях, локальных нормативных актах. К иным выплатам относятся: ежемесячная доплата за ученую степень; ежемесячная доплата молодым специалистам из числа педагогических работников; единовременное премирование.

Качественное проведение учебно-воспитательного процесса требует

участия в нем высококвалифицированных педагогов, оплата труда которых, несомненно, требует больших средств с учетом повышающих коэффициентов:

- коэффициент стажа работы - относительная величина, зависящая от стажа работы;

- коэффициент специфики работы - относительная величина, зависящая от условий труда, типа, вида учреждения и его структурных подразделений;

- коэффициент квалификации - относительная величина, зависящая от уровня квалификации;

- коэффициент масштаба управления - относительная величина, зависящая от группы по оплате труда, определяемой на основе объемных показателей согласно действующему нормативному правовому акту Уральского федерального округ;

- коэффициент уровня управления - относительная величина, зависящая от занимаемой должности, отнесенной к 1-4 уровню управления [3].

Поэтому, выстраивая стратегическую политику развития образовательного учреждения, директор обязан исходить из необходимости улучшения имеющегося кадрового потенциала. Следовательно, он должен закладывать в смету рост в течение планируемого периода удельных расходов по ст. 1 “Фонд заработной платы”.

Конечно же, детально должна быть просчитана потребность школы в средствах на приобретение оборудования, учебные и хозяйственные цели, оплату питания обслуживаемых контингентов.

Практически все удельные показатели расходов, связанных с материально-техническим обеспечением школы, могут быть рассчитаны с помощью следующей формулы:

$$H_j = \frac{\sum_{i=1}^n (K_i \times C_i)}{Y}$$

где H_j — удельный расход по j -му целевому направлению использования средств;

j — индекс целевого направления использования средств;

K_j — количественная характеристика потребности по i -му виду в рамках j -го целевого направления использования средств;

C_i — цена единицы товара или услуг, приобретение которых необходимо для удовлетворения i -й потребности школы;

i — индекс вида потребности;

n — число видов потребности в рамках j -го целевого направления использования средств;

Y — среднегодовая плановая численность обучающихся.

При расчете расходов на капитальный ремонт целесообразно исходить из установленных норм износа и реальной стоимости школьных зданий, а также использовать перечень конкретных работ, намеченных к проведению в планируемом году.

Таким образом, все перечисленные расходы сначала определяются в общей сумме на школу в целом, а затем пересчитываются в расчете на одного обучающегося. Исключение составляют только расходы на питание обслуживаемого контингента. Их можно качественно нормировать только исходя из установленных рационов питания, цен на продукты (в настоящее время с учетом инфляции, конечно) и планового числа дней питания, обеспечиваемых в плановом периоде. Расчет ведется непосредственно на одного обслуживаемого посредством следующей формулы (1).

$$H_p = \sum_{i=1}^n (K_i \times C_i) t \quad (1)$$

где H_p — расходы на питание одного обслуживаемого в год;

K_i - количество i -го продукта питания в дневном рационе одного обеспечиваемого;

C_i , — цена i -го продукта (с учетом инфляции в течение года);

i - индекс продукта питания в рационе;

n — число видов продуктов питания в рационе;

t — плановое число дней питания, обеспечиваемых в планируемом году.

Свод частных удельных расходов дает в сумме показатель общих необходимых затрат на одного обучающегося в год. Расчет, как правило, осуществляется по формуле (2)

$$H_o = \sum_{j=1}^m H_j \quad (2)$$

где H_o — частный расход на j -му целевому направлению использования средств;

m — число интегрируемых частных расходов;

j - индекс целевого направления средств.

Расчет обоснованной величины удельного расхода на одного обучающегося позволяет школе решить следующую задачу. Он показывает реальный уровень “себестоимости” оказываемых ею образовательных услуг. И это дает возможность директору школы ориентироваться в экономической ситуации и проводить эффективную хозяйственную деятельность [24].

Оценка экономической эффективности стратегии развития школы должна проводиться по двум направлениям: сбалансированность бюджета и внебюджетная деятельность.

Сбалансированность бюджета – это соотношение между доходной и расходной его частями, разница между которыми определяется как сальдо баланса бюджета. За 2018 год данный показатель по МАОУ «СОШ №145» составил 99,94%, за полгода 2019 года – 50%, т.е. бюджет школы можно считать сбалансированным. Платные дополнительные образовательные

услуги в 2018-2019 учебном году не оказывались в связи с отсутствием лицензирования данного вида деятельности. Необходимо оформить лицензию и разработать бизнес-план по внедрению платных услуг по углубленному изучению образовательных предметов и дополнительного образования из расчета 150-200 рублей в час при двух занятиях в неделю в группе, состоящей из не менее 5 человек, с охватом не менее 150 обучающихся (28%) обучающихся в год. Ожидаемый ежегодный доход во внебюджетный фонд от данного вида деятельности – 1260 – 1680 тыс. рублей.

Рассмотрим возможное распределение финансовых средств на оснащение материально-технической базы (тыс.рублей), предусмотренных в программе развития школы

Таблица 18. Распределение финансов

Мероприятия	2018	2019	2020	2021
Разработка сметной документации (документация проекта по капитальному ремонту столовой)	370			
Ремонтные работы (капитальный ремонт столовой)		7000		
Приобретение компьютерной техники	849	700	900	1000
Приобретение ЦОР, программного обеспечения		300	100	100
Приобретение книг	100	100	100	100
Приобретение мебели	250	250	300	300
Приобретение стендов и другого оборудования для кабинетов		100	100	100
Приобретение оборудования для школьной столовой		200		
Мероприятия по энергосбережению (лампы)	95	100	100	100
Мероприятия по Госпожнадзору	160			
ИТОГО	1824	8750	1600	1700

За счет внедрения предложенных мероприятий можно предположить значительное увеличение прибыли школы по сравнению с предшествующим годом через внебюджетную деятельность по оказанию платных

дополнительных образовательных услуг в 4,5 раза. Это будет свидетельствовать о том, что маркетинговая стратегия выбрана правильно.

Заключение

Проведенное в рамках данной работы исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. На основе рассмотренных определений понятий «стратегия» и «развитие» в работе дано обобщенное понятие, которое наиболее полно соответствует деятельности образовательного учреждения, именно: «стратегия развития образования - система мер управления образованием, которая опирается на долгосрочные приоритеты и направлена на развитие как отдельных направлений образовательного процесса, так и образовательного учреждения в целом».

2. Представлена модель развития образовательного учреждения, изучена технология разработки стратегии, структура и схема разработки стратегической цели, а также рассмотрена схема оценки эффективности стратегии образовательного учреждения.

3. Изучены методические аспекты стратегии развития и организационной структуры, детально рассмотрена пошаговая методика разработки стратегии и структуры, которая в итоге приводит к формированию дерева стратегии учреждения – цели и стратегии руководителя, всех его заместителей и руководителей структурных подразделений всех уровней иерархии, всех педагогических работников.

4. В результате изучения особенностей планирования образовательного учреждения определена оптимальная его форма – стратегический план, который определяет общую направленность (стратегию) развития образовательного учреждения на перспективу.

5. В исследовании наглядно представлены процесс программного проектирования развития образовательного учреждения, структура технического задания на разработку программы и примерная структура самой программы. Изучение программы развития МАОУ «СОШ №145» на

2018-2019 годы позволило детально рассмотреть процесс осуществления программного управления развитием школы.

6. Представлена подробная количественная и качественная характеристика МАОУ «СОШ №145», позволяющая определить ряд проблем, существующих в образовательном учреждении.

7. Определен методический подход, позволяющий изучить стратегическое положение школы в образовательном пространстве, разработана специальная анкета для изучения стратегии развития организации, а для анализа факторов внешней среды применялся SWOT-анализ как наиболее эффективный инструмент, способствующих правильному выбору стратегии.

8. Проанализированы стратегические подходы к организации деятельности МАОУ «СОШ №145», в результате чего было выявлено, что все сотрудники МАОУ «СОШ №145» знают о существовании стратегии развития компании и о ее назначении, но, к сожалению, не все сотрудники осведомлены о том, эффективна ли она, на какой период она рассчитана и нужно ли ее пересматривать с целью повышения конкурентоспособности и закрепления своих позиций в данной отрасли. Следовательно, разработка и внедрение новой стратегии развития МАОУ «СОШ №145» необходима не только для укрепления конкурентоспособности, но и для ознакомления всех сотрудников, выхода на более высокий уровень благодаря укреплению своих позиций в образовательном пространстве г. Челябинска и успешного развития.

9. Выявлено, что стратегия школы должна быть нацелена на перспективное решение существующих проблем путем совершенствования качества образования, систем менеджмента и маркетинга, используя собственные сильные стороны и возможности внешней среды, а также, принимая во внимание факт наличия сильных школ-конкурентов, школе

необходимо придерживаться маркетинговой стратегии функционирования и развития образовательного учреждения.

10. Миссия школы – создание наиболее благоприятного образовательного пространства для получения школьниками качественного образования, способствующего развитию и социализации всех детей: талантливых, обычных, нуждающихся в коррекции, - с учетом их склонностей и способностей.

11. Главная цель – обеспечение качественного образования на основе модернизации в соответствии с ФГОС через создание необходимых условий для реализации основной образовательной программы школы и получения заданных результатов ее освоения, совершенствование системы мониторинга и диагностики успешности образования, уровня профессиональной компетентности педагогов.

12. В работе сформулирован процесс разработки стратегии развития организации, который направлен на построение как образа будущего школы, так и программы перехода от текущего состояния к этому образу. Стержнем разрабатываемой стратегии является комплекс мер, ориентированных на максимальное использование ключевых конкурентных преимуществ школы, выявленных на этапе стратегической диагностики. Совершенствование маркетинговой стратегии деятельности МАОУ «СОШ №145» должно носить целевой характер, т.е. предусматривать постановку и достижение определенных целей.

13. Любой процесс развития должен обеспечиваться финансовыми ресурсами. В работе выявлены особенности организационно-экономического управления развитием школы, основные позиции расходования средств, а также рост удельных расходов по выбранным стратегией развития направлениям и соответствующим статьям бюджета. Оценка экономической эффективности стратегии дана по показателю «Сбалансированность бюджета».

Таким образом, выбор стратегии и её реализация являются основными факторами развития организации.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010г. N 761н "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования".
3. Постановление администрации города Челябинска от 29.08.2016 №988 «О порядке и условиях оплаты труда работников муниципальных образовательных учреждений города Челябинска, подведомственных департаменту образования администрации города»
4. Балыхин Г. А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект. М.: Экономика, 2018.
5. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. - Киев: Итем, 2017. – 387 с.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Изд-во МГУ, 2015.
7. Дойль Питер. Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. А.Вихровский, В.Кузин – СПб.: Питер, 2015. – 201 с.
8. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие. [Текст] / Егоршин А.П. – Н. Новгород: НИМБ, 2018. – 320 с.
9. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Разработка стратегии предприятия: современный подход. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» №10 2011 г.
10. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Россия: «соответствие людей структуре» или «соответствие стратегии людям»? Проблемы экономики и менеджмента. №4, 2012 г. с.13-20.
11. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цель предприятия и стратегия ее достижения // Менеджмент в России и за рубежом" №3 за 2011 г. с.25-32.

12. Менеджмент организации / под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М.: ИНФРА-М., 2017.
13. Моисеев А.М. Стратегическое самоопределение школьного сообщества [Текст] / А.М. Моисеев. // Управление школой. 2010. № 10 . – С. 26 – 31.
14. Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник.- М.: Интерпракс, 2018.- 296 с.
15. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента. Учебно-методическое пособие. — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2016. — 148 с.
16. Программа развития образовательного учреждения [Текст] / директ-папка: «Менеджер образования». – М.: ЗАО «МЦФЭР», 2018. – 400 с.
17. Светенко Т.В. «Инновационный менеджмент в управлении школой». Учебное пособие. [Текст] / Т.В. Светенко, Г.В. Галковская. – М.: АПКиППРО, 2018. – 72 с.
18. Светенко Т.В. «Инновационный менеджмент в управлении школой». Учебное пособие. [Текст] / Т.В. Светенко, Г.В. Галковская. – М.: АПКиППРО, 2018. – 160 с.
19. Сериков В.В. Образование и личность: Теория и практика проектирования педагогических систем [Текст] / В.В. Сериков. – М.: Логос, 2015. – 272 с.
20. Симаева И. Н., Шерри Н. С. Стратегия развития образования в регионе Российской Федерации. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2019.
21. Современная организация: дерево целей – дерево стратегий. Журнал "Проблемы экономики и менеджмента" №5 2013 г.
22. Тихомирова Н. В. Дефиниции маркетинга образования: Тезисы доклада семинара «Маркетинг образовательных услуг». — М: Издательство МЭСИ, 2012.

23. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика: учебное пособие [Текст] / А.В. Хуторской. – М.: Академия, 2018. – 256 с.
24. Шамова О.Т., Немова Н.В. Менеджмент в управлении школой. - М.: Деловая литература, 2012.
25. Ямбург Е.А. Основополагающие документы школы. Стратегия и тактика развития современной школы [Текст] / Е.А. Ямбург. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2015. – 208 с.
26. Ясвин В.А. Проектирование развития школы. [Текст] / В.А. Ясвин. – М.: Чистые пруды, 2014. – 32 с.
27. Дюков В.М. Методологические, теоретические и методические основания для разработки стратегии развития школ. [Интернет-ресурс] // <http://pedsovet.org/component/> (дата обращения 28.12.2019).
28. Короткевич М. И. Проблема выбора стратегии развития образовательного учреждения в современных условиях. [Интернет-ресурс] // <http://journals.kantiana.ru/upload/iblock/cc1/fxrhvhnmtpcwycjcquaq.pdf>. (дата обращения 28.12.2019).
29. Марков С. Н. Методика оценки эффективности использования бюджетных расходов образовательными учреждениями. [Интернет-ресурс] / <http://www.uecs.ru/finansi-i-kredit/item/1446-2012-07-18-06-05-48> . (дата обращения 28.12.2019).
30. Разработка стратегии развития предприятия в схемах. [Интернет-ресурс] // <http://images.yandex.ru/>.(дата обращения 28.12.2019).
31. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под редакцией д.э.н. проф. Чернышева М.А. [Интернет-ресурс] / <http://www.management61.ru/>. (дата обращения 28.12.2019).
32. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под редакцией д.э.н. проф. Чернышева М.А. [Интернет-ресурс] / <http://www.management61.ru> . (дата обращения 28.12.2019).

Практическая методика: ШАГ 1 – ШАГ 9

ШАГ 1. Формулирование цели предприятия

Для коммерческой организации – формулирование цели бизнеса, для некоммерческой – формулирование социальных целей. Данный шаг проводится учредителем, который определяет ресурсы, которые он может выделить на развитие предприятия (в частном, но широко распространенном случае, случае без выделения дополнительных ресурсов) и формулирует экономические и социальные цели предприятия. Все цели должны устанавливаться как на ближнюю, так и на дальнюю перспективу. Экономические цели – прибыль, рыночная стоимость предприятия, и т.д. Социальные цели коммерческой организации – миссия, рыночная ниша, место предприятия в рыночной нише, бренд, престиж, и т.д.

ШАГ 2. Формулирование цели руководителю предприятия

Формулирование руководителю предприятия (на нижних уровнях – руководителям подразделений, сотрудникам) социальных и экономических целей на ближнюю и дальнюю перспективу. На данном шаге ранее обозначенные цели уточняются и формализуются. Задается миссия, определяются необходимые ресурсы, задается система мотивации руководителя.

ШАГ 3. Построение видения

Руководитель анализирует цели, поставленные учредителем (на последующих этапах – поставленные вышестоящим руководителем) и выделяемые ресурсы, формирует свое «видение»: видение продукции, которая позволит обеспечить поставленные цели, видение внутренней среды, позволяющей создавать и выпускать эту продукцию и видение внешней среды, обеспечивающей потребление этой продукции, при необходимости – участие в производстве. В конечном итоге - видение, достижение которого позволит достичь цели, поставленные вышестоящим

руководителем. При этом, конечно, руководитель учитывает и свои личные цели. Исходя из сформированного видения возможно уточнение целей и ресурсов, при необходимости руководитель выходит к учредителю (вышестоящему руководителю) с обоснованным предложением их коррекции в верхнюю или нижнюю сторону.

ШАГ 4. Постановка стратегических целей по достижению видения, программ и проектов практической реализации видения. Руководитель на основании сформированного видения ставит стратегические цели по его достижению (по продукту, внутренней и внешней среде, в ближней и дальней перспективе), определяет бизнес-процессы, формирует необходимые программы и проекты (своего уровня иерархии) по достижению поставленных стратегических целей, определяет результаты программ и проектов (и их этапов), распределяет ресурсы по программам и проектам, создает систему мотивации по результатам программ и проектов, при необходимости выходит к учредителю с обоснованным предложением коррекции целей (ресурсов) в верхнюю или нижнюю сторону.

ШАГ 5. Согласование с подчиненными стратегических целей, программ и проектов предприятия. Руководитель и его подчиненные руководители (на нижнем уровне – сотрудники) рассматривают и принимают в первом приближении общие стратегические цели, бизнес-процессы, программы и проекты.

ШАГ 6. Определение структуры подчиненных подразделений и требований к их руководителям. Руководитель определяет структуру подчиненных подразделений (сотрудников, если это нижний уровень иерархии), требования к ним. Определяет миссию, экономические и социальные цели структурных подразделений. Сравнивает полученную структуру с существующей, при необходимости проводит коррекцию структуры.

ШАГ 7. Определение целей и требуемых ресурсов подчиненным подразделениям. Распределяет цели по подчиненным подразделениям (на нижнем уровне – сотрудникам), выделяет необходимые ресурсы (при необходимости уточняет структуру), задает миссию, выделяет необходимые ресурсы, задает систему мотивации руководителей, определяет необходимую координацию между подразделениями, проверяет систему полученных целей подразделений заданным цели, ресурсам, на полноту и непротиворечивость.

ШАГ 8. Согласование с подчиненными руководителями их стратегических целей, программ и проектов. Согласует цели и ресурсы подчиненных подразделений с руководителями (на нижнем уровне с сотрудниками), уточняет декомпозицию целей, программ, проектов, ресурсов, при необходимости выходит к вышестоящему руководителю с предложениями по коррекции. На уровне предприятия в целом этот шаг не требуется (на данном уровне есть только один руководитель – руководитель предприятия). Для всех уровней иерархии кроме нижнего - переход на ШАГ 2. На нижнем уровне – переход на ШАГ 9.

ШАГ 9. Утверждение стратегии и структуры, целей, программ и проектов, бюджетов, систем мотивации, на всех уровнях иерархии.

Примерная структура программы развития школы

1. Титульный лист (1 стр.)

2. Утверждение Программы развития школы как документа: (1 стр.)

«Утверждаю» — начальник Управления образования района;

«Согласовано» — Глава муниципального совета;

«Программа принята к исполнению» — председатель Попечительского (Управляющего) совета;

«Утверждена»- решение педсовета школы.

Коллектив разработчиков Программы под руководством директора школы.

3. Содержание (1 стр.)

4. Паспорт Программы развития школы (1 стр.):

Полное наименование программы	
Основания для разработки программы	
Период и этапы реализации программы	
Цель программы	
Основные задачи, мероприятия программы	
Ожидаемые конечные результаты, важнейшие целевые показатели программы	
Разработчики программы	
Фамилия, имя, отчество, должность, телефон руководителя программы	
Сайт школы в Интернете	
Постановление об утверждении программы	
Система организации контроля за выполнением программы	

I. КРАТКАЯ АННОТАЦИЯ (ПАСПОРТ) ПРОГРАММЫ.

II. ИНФОРМАЦИОННАЯ СПРАВКА ОБ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ .

В информационной справке о школе приводятся следующие данные;

1) численность обучающихся,

2) число смен с указанием классов по сменам;

- 3) число классов по ступеням образования или по параллелям;
- 4) количество учителей (общее и дифференцированное по образованию, квалификационным разрядам, почетным званиям, стажу работы, полу и другим характеристикам);
- 5) средний возраст учителей;
- 6) режим школы (например, пятидневка с шестым развивающим днем или без него, школа полного дня и др.);
- 7) продолжительность уроков по классам;
- 8) состояние материально-технической базы (спортзалы и площадки, стадион, актовый зал (указать число мест), киноустановки, столовая (указать число мест), количество и оснащенность кабинетов, фонд библиотеки (число экземпляров справочной, художественной, научно-популярной, методической и учебной литературы), стоматологический, физиотерапевтический и другие кабинеты и т. д.);
- 9) характеристика внеурочной воспитательной работы (какие художественные, спортивные, музыкальные и другие кружки, студии и клубы, секции действуют на базе школы).
- 10) краткие сведения об истории, традициях, наследии школы; 11) характеристика контингента (по полу, социальному составу семей, национальности, здоровью, успешности в учебе и другим важным для программы параметрам);
- 12) характеристика социума;
- 13) наличие (или отсутствие) творческих контактов с учеными, научными центрами, кафедрами вузов, ИПК и др.;
- 14) характеристика управляющей системы школы (органиграмма, функционал, организационный механизм).

III. БЛОК АНАЛИТИЧЕСКОГО И ПРОГНОСТИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ ПРОГРАММЫ:

1) анализ состояния и прогноз тенденций изменения значимой для школы внешней социальной среды;

2) анализ состояния и прогноз тенденций изменения образовательных потребностей, адресуемых школе, социального заказа;⁶⁷

3) анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсных возможностей внешней среды школы в свете нового социального заказа;

4) анализ и оценка достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ школы за период, предшествовавших нынешнему инновационному циклу развития;

5) анализ и оценка инновационной обстановки в школе, инновационного потенциала коллектива, потенциальных точек роста;

6) первичный прогноз восприятия возможных новшеств в школьном сообществе, возможного сопротивления изменениям;

7) краткие итоги учебно-воспитательного процесса за последние учебные года по ступеням, параллелям, классам или циклам предметов

и (если было исследовано) динамика результатов за последние годы, а также другие данные анализа учебно-воспитательного процесса и его результатов;

8) характеристика наиболее сильных сторон и ярких достижений школы, т. е. того, что она умеет делать лучше других, чем она сильна (что в современной теории управления — менеджменте — называют конкурентным преимуществом школы);

9) проблемно-ориентированный анализ состояния школы, ключевые проблемы школы и их причины:

– В чем заключались наиболее важные задачи развития школы?

– Какие результаты получены при решении этих задач?

– На основании каких показателей сделаны выводы о достигнутых результатах?

- Какие из достигнутых результатов можно оценить как достижения?
- Для кого эти достижения представляют ценность? (дети, родители, учителя, руководство и т.д.)
- Чем объяснить эти достижения? Решение каких управленческих задач обеспечило эти достижения?
- Какие результаты вас не удовлетворяют? Почему не удалось достичь этих результатов? Есть ли процессы и явления образовательной системе, которые вызывают тревогу?
- Каковы их причины? Есть ли общие причины неудач и негативных явлений? Какую проблему можно определить как ключевую? Можно ли сказать, что от решения этой проблемы зависит дальнейшее развитие образовательной системы?
- Это чья проблема? Кто заинтересован в ее решении? От кого зависит решение данной проблемы? Для решения проблемы надо эффективнее использовать потенциал ОУ или же этот потенциал недостаточен и его надо увеличивать?

SWOT-АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА ПОГРАММЫ

Внешняя среда

Внешние факторы, оказывающие влияние на развитие ОУ	Благоприятные возможности для развития ОУ	Опасности для развития ОУ
I. Образовательная политика района (города)		
II. Социально — экономические и демографические тенденции развития района (города)		
III. Количественный и качественный состав учащихся и их семей		
IV. Культурное своеобразие развития района (города)		
V. Международные и межрегиональные контакты и программы		

Внутренняя среда

Фактор развития образовательного учреждения	Сильная сторона фактора	Слабая сторона фактора
I. Система управление ОУ		
II. Инновационный потенциал		
III. Образовательные программы, реализуемые в ОУ		
IV. Кадровое обеспечение и социальная защита.		
V. Финансово-хозяйственная деятельность. Внебюджетная деятельность.		
VI. Материально-техническая база ОУ и условия образовательного процесса		
VII. Социальное взаимодействие с различными службами района и социальными партнерами		
VIII. Состояние методической и опытно-экспериментальной работы		
IX. Участие ОУ в международных, федеральных и региональных мероприятиях и программах		
X. Сформированность информационного пространства ОУ.		

№	ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМЫ	Оценка степени важности для ОУ (0-5)	Оценка распространенности в ОУ (0-5)	Оценка решаемости проблемы силами ОУ(0-5)

№	ФОРМУЛИРОВКА ПРЕИМУЩЕСТВА	Оценка степени важности для ОУ(0-5)	Оценка длительности его влияния на развитие ОУ(0-5)	Оценка степени влияния на развитие ОУ(0-5)

	О-ВОЗМОЖНОСТИ	Т-ОПАСНОСТИ
С-СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	SO- Возможности, усиливающие наши сильные стороны (развитие)	ST — сильные стороны, которые помогут преодолеть препятствия (эксперимент)
W-СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	WO- возможности, которые «компенсируют» слабые стороны (компенсация)	WT- препятствия, которые провоцируют наши слабые стороны (защита)

IV. КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ ДО 20 ____ г. (название если есть)

1. Актуальность концептуальных положений развития школы
2. Основные противоречия в развитии школы
3. Базовые ценности школы

4. Ключевые принципы, цели и задачи развития школы
5. Перспективная модель выпускника школы-20__г.(возможно по ступеням обучения)
6. Перспективная модель компетентного педагога школы- 20__г.
7. Ключевые направления и принципы развития системы управления школой

8. Основные направления развития внешних связей школы.

V. Стратегия и тактика перевода Школы в новое состояние:

1. Вероятностные сценарии развития НМЦ и их рейтинговая оценка.

Краткое описание сценария развития школы;

— Возможности, которые школа может использовать для реализации сценария;

— Ограничения, которые необходимо учитывать при реализации сценария;

— Риски, которые могут возникнуть в ходе реализации сценария;

— Последствия позитивные — результаты по итогам реализации сценария;

— Последствия негативные — результаты по итогам реализации сценария;

— Действия по реализации сценария;

— Общая оценка актуальности, реалистичности и риска реализации сценария

2. Основные направления развития ОУ.

VI. Механизм реализации программы

Развитие образовательной среды школы

Программа развития школы должна быть направлена на создание условий, обеспечивающих возможность перехода на новую образовательную программу школы (или на качественные изменения в существующей программе).