

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

Соколовский Андрей Александрович

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**  
**(НА ПРИМЕРЕ МБОУ «СОШ № 172»)**

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
Управление образованием

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Руководитель: д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся: Соколовский Андрей  
Александрович

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_ (прописью)

Красноярск 2017

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой менеджмента  
организации  
\_\_\_\_\_ А.А. Лукьянова  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ**

Обучающийся Соколовский Андрей Александрович  
Группа 312

1. Тема: Разработка стратегии развития образовательной организации.

Утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2017 г.

2. Срок представления магистерской диссертации к защите 08.12.2017 г.

Исходные данные для научного исследования:

3. Нормативно - правовая документация Федерального уровня, а также исследуемой образовательной организации, библиографические источники, раскрывающие теоретические аспекты разработки стратегии развития образовательной организации.

4. Содержание магистерской диссертации:

4.1. Изучить теоретико - методологические подходы к обоснованию стратегического развития образовательной организации.

4.2. Рассмотреть виды стратегии, технологию разработки стратегии развития образовательной организации.

4.3. Изучить нормативно-правовую базу, регламентирующую деятельность и организацию образовательного процесса в МБОУ «СОШ №172» г. Зеленогорска.

4.4. Провести анализ существующей системы управления, выделить сильные и слабые стороны организации.

4.5. Провести анкетирование родителей и сотрудников ОО.

4.6. Определить приоритетные направления развития ОО.

5. Графическая часть магистерской диссертации:

5.1. Оформить таблицы о кадровом обеспечении, здоровье сбережении обучающихся, вовлеченности родителей в образовательный процесс, соответствия развивающей предметно - пространственной среды

требованиям ФГОС ОО, результатах усвоения образовательной программы обучающимися согласно содержанию магистерской диссертации.

5.2. Представить рисунки результатов усвоения образовательной программы, удовлетворенности родителей работой ОО согласно содержанию магистерской диссертации.

Научный руководитель

магистерской диссертации

\_\_\_\_\_ А.А. Лукьянова  
(дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 2017 г. \_\_\_\_\_  
(дата) (подпись)

## РЕФЕРАТ

Диссертация на соискание квалификации магистра содержит 126 страниц, 16 рисунков, 31 таблица, 13 диаграмм, 8 гистограмм, 86 источников, 3 приложения.

Ключевые слова: сущность, стратегия, стратегия развития, технология стратегии развития образовательной организации, стратегия управления, образовательная политика, методы анализа, анализ внешней и внутренней среды, качество образования, виды стратегий, управление реализацией стратегии.

Объект исследования: образовательная организация МБОУ СОШ № 172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края.

Предмет исследования: разработка стратегии развития образовательной организации закрытого автономного территориального образования

Цель исследования: разработка стратегии образовательной организации на основе анализа и обобщения теоретических положений и анализа особенностей образовательной среды закрытого автономного территориального образования.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что разработка стратегии будет способствовать развитию образовательной организации закрытого автономного территориального образования если будут:

- изучены теоретические основы разработки стратегии образовательной организации: сущность, виды стратегии; факторы влияющие на ее формирование;

- изучены условия для разработки стратегии образовательной организации, включающие: SWOT-анализ внешней среды образовательной организации закрытого автономного территориального образования; характеристику, Pest- и SWOT-анализ деятельности образовательной организации МБОУ СОШ № 172 ЗАТО Зеленогорска, Красноярского края;

анализ о существующем стратегическом управлении в образовательной организации; внешнюю оценку (мнение родителей, обучающихся) о деятельности образовательной организации;

- определены миссия, цели, задачи, приоритетные направления развития образовательной организации;
- определены эффективность стратегии и механизм реализации стратегии образовательной организации закрытого автономного территориального образования.

Задачи исследования:

- Изучить теоретические основы разработки стратегии образовательной организации: сущность, виды стратегии; факторы влияющие на ее формирование.
- Изучить условия для разработки стратегии: провести SWOT-анализ внешней среды образовательной организации ЗАТО г. Зеленогорска; анализ деятельности образовательной организации; анализ о существующем стратегическом управлении (анкетирование педагогов, родителей, обучающихся) образовательной организации в МБОУ СОШ № 172 ЗАТО Зеленогорска, Красноярского края».
- Определить миссию, цель, задачи, приоритетные направления развития образовательной организации МБОУ СОШ № 172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края.
- Определить эффективность стратегии и механизм реализации стратегии образовательной организации закрытого автономного территориального образования.

Методы исследования: анализ научной литературы, системный анализ, анкетный опрос, работа с документами, синтез, обобщение и классификация, Swot-анализ, Pest – анализ и др.

Научная новизна исследования заключается в разработке стратегии образовательной организации, находящейся в закрытом автономном

территориальном образовании и учитывающей особенности его образовательной среды.

Практическая значимость исследования заключается в разработке стратегии развития образовательной организации закрытого автономного территориального образования на основе анализа и обобщения теоретических положений и анализа особенностей образовательной среды закрытого автономного территориального образования.

Итоговая аттестационная работа состоит из трех глав. В первой главе содержатся теоретические аспекты разработки стратегии развития организации. Рассматриваются такие вопросы, как понятие стратегии и развития; методические подходы к разработке стратегии организации и непосредственно рассматривается сам процесс разработки стратегии организации, определяются факторы, влияющие на разработку стратегии. Во второй главе проводится анализ деятельности образовательной организации, специфика образовательной среды закрытого автономного территориального образования, проводится анализ существующего стратегического управления в МБОУ СОШ № 172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края. В третьей главе представлена стратегия развития образовательной организации с учетом возможностей среды закрытого автономного территориального образования.

Сведения об апробации диссертации:

- Соколовский А.А. Доклад «Анализ существующего стратегического управления образовательной организацией в условиях закрытого автономного территориального образования» на конференции VIII Психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой «Современное психолого-педагогическое образование», которые состоятся 27–30 ноября 2017 г в рамках VI Международного форума «Человек, семья и общество: история и перспективы развития».

- Соколовский А.А., Лукьянова А.А., Молодежь и наука XXI века: XVIII Международный научно-практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященный 85-летию КГПУ им. В.П. Астафьева. Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании: материалы IV Всероссийской конференции школьников, студентов и молодых ученых, посвященной 155-летию со дня рождения Георгия Ивановича Челпанова / отв. ред. О.В. Груздева; ред. кол.; Электрон. дан. Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2017. – Систем. требования: PC не ниже класса Pentium I ADM, Intel от 600 MHz, 100 Мб HDD, 128 Мб RAM; Windows, Linux; Adobe Acrobat Reader. – Загл. с экрана с. 52-55.

#### ABSTRACT

The thesis for the qualification of master contains 126 pages, 16 figures, 31 table 13 iagram, 8 histograms, 86 sources, 3 application.

Keywords: nature, strategy, development strategy, technology development strategy of the educational organization, management policies, educational policy, methods of analysis, analysis of external and internal environment, the quality of education, types of strategies, managing implementation of the strategy.

Object of research: educational organization MBOU SOSH № 172 BUT, Zelenogorsk, Krasnoyarsk Krai.

Subject of research: development of strategy of development of educational organizations of the closed Autonomous territorial formation

The purpose of the study: development strategy of the educational organization on the basis of analysis and generalization of theoretical positions and analysis of the characteristics of the educational environment of the closed Autonomous territorial formation.

Research hypothesis: we assume that the development of the strategy will contribute to the development of educational organizations of the closed Autonomous territorial formation if they:

- studied theoretical bases of development of strategy of educational organization: essence, types of the strategy; factors influencing its formation;
- studied the conditions for the development of the strategy of educational organizations, including: SWOT-analysis of external environment of educational organizations of the closed Autonomous territorial formation; characterization, Pest - and SWOT-analysis of the activities of the educational organization MBOU SOSH № 172 BUT of Zelenogorsk, Krasnoyarsk region; analysis of the existing strategic management in the educational organization; external assessment (the opinions of parents, students) about activities of educational organizations;
- defined mission, goals, tasks and priority directions of development of educational organizations;
- methodological recommendations on development of strategy of educational organizations of the closed Autonomous territorial formation

Objectives of the study:

- To study theoretical bases of development of strategy of educational organization: essence, types of the strategy; factors influencing its development.
- To examine the conditions for the development of the strategy: to carry out SWOT-analysis of external environment of educational organizations BUT, Zelenogorsk; analysis of the activities of educational organizations; analysis of the existing strategic management (surveys of teachers, parents, students) educational organization in MBOU SOSH № 172 BUT of Zelenogorsk, Krasnoyarsk Krai".
- To determine the mission, purpose, tasks and priority directions of development of educational organizations of MBOU SOSH № 172 BUT, Zelenogorsk, Krasnoyarsk Krai.
- To develop methodical recommendations on development of strategy of educational organizations in conditions of a closed Autonomous territorial formation.



Research methods: scientific literature analysis, system analysis, survey, document handling, synthesis, generalization and classification, Swot analysis, Pest analysis, etc.

Scientific novelty of research consists in development of strategy of educational organizations, in the closed Autonomous territorial entity and taking into account the peculiarities of its educational environment.

The practical significance of this research is to develop strategy of development of educational organizations of the closed Autonomous territorial formation on the basis of analysis and generalization of theoretical positions and analysis of the characteristics of the educational environment of the closed Autonomous territorial formation.

Final attestation work consists of three chapters. The first Chapter contains the theoretical aspects of the development strategy of the organization. Discusses such issues as the concept of strategy and development; methodological approaches to the development strategy of the organization and directly examines the process of strategy development of the organization, the factors influencing the development of the strategy. The second Chapter analyzes the activities of an educational institution, the specifics of the educational environment of the closed Autonomous territorial education, the analysis of the existing strategic management in MBOU SOSH № 172 BUT, Zelenogorsk, Krasnoyarsk Krai. The third Chapter presents a strategy for the development of educational organizations, taking account of the possibilities of the environment of the closed Autonomous territorial formation.

Information about the testing of the thesis:

- Sokolovsky, A. A., Report on "analysis of the existing strategic management of an educational institution in conditions of a closed Autonomous territorial formation" at the VIII conference of the pedagogical and Psychological readings in memory of L. V. Yablokova "Modern psychological-pedagogical education", which will be held from 27 to 30 November 2017 in the framework of the VI International forum "the Person, family and society: history and prospects".

- Sokolovskaya A. A., Lukyanov A. A., Youth and science of XXI century: XVIII international scientific and practical forum of students, postgraduates and young scientists, dedicated to the 85th anniversary of the University them. V. P. Estate VA. The phenomena and tendencies of development of modern psychology, pedagogy and management in education: materials of the IV all-Russian conference of students and young scientists dedicated to the 155th anniversary of the birthday of George Ivanovich Chelpanov / ed. edited by O. V. Gruzdeva; ed count.; Electron. Dan. Krasnoyar. GOS. PED. Univ they. V. P. Astafiev. – Krasnoyarsk, 2017. Systems. requirements: PC not below Pentium I ADM, Intel 600 MHz, 100 MB HDD, 128 MB RAM; Windows, Linux; Adobe Acrobat Reader. The title. screen S. 52-55.

# СОДЕРЖАНИЕ

## **Введение**

### **Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии образовательной организации**

1.1. Сущность понятия и виды стратегии

1.2. Особенности разработки стратегии образовательной организации

1.3. Факторы влияющие на формирование стратегии образовательной организации

### **Глава 2. Изучение условий для разработки стратегии образовательной организации МБОУ СОШ №172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края**

2.1. Анализ внешней среды образовательной организации, ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края.

2.3. Характеристика и анализ деятельности образовательной организации МБОУ СОШ №172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края.

2.3. Анализ существующего стратегического управления МБОУ СОШ № 172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края.

### **Глава 3. Разработка стратегии развития образовательной организации МБОУ СОШ №172 ЗАТО г. Зеленогорска**

3.1. Цели, задачи, приоритетные направления стратегии

3.2. Мероприятия, направленные на реализацию приоритетных направлений развития образовательной организации

3.3 Оценка эффективности стратегии развития образовательной организации МБОУ СОШ №172

3.4. Механизм реализации стратегии образовательной организации

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки и реализации стратегии развития, как инструмента среднесрочного и развития образовательной организации. Согласно государственной программе Красноярского края "Развитие образования", утвержденной Постановлением Правительства Красноярского края от 30 сентября 2013 г. N 508-п приоритетными направлениями и первоочередными задачами системы образования является "укрепление кадрового потенциала отрасли введением новой системы оплаты труда, внедрение механизмов эффективного контракта; увеличение доли молодых учителей, поддержка лучших учителей, внедряющих инновационные образовательные программы, поддержка общественных профессиональных ассоциаций, объединений, ставящих задачи профессионального развития педагогических работников, разработка и реализация комплекса мер, направленных на привлечение и закрепление молодых учителей в школах края" [63]. Выполнение обозначенных задач требует проведения анализа стратегического управления образовательной организацией.

Стратегия развития образовательной организации направлена на определение и реализацию среднесрочных приоритетов развития образовательной системы учреждения.

Анализ управления показывает, что руководство и педагогические коллективы не всегда задумываются о роли своей образовательной организации в окружающем социуме, о перспективах и связанных с ними задачах долгосрочного развития. Значительная часть педагогов не видят миссию образовательной организации в своем городе, районе, поселке, в жизни каждого обучающегося [28].

Между тем, актуальным для школы является, 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]. Образовательные организации 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.

Особый интерес, в рамках нашего исследования, вызывает изучение вопросов разработки стратегии образовательной организации, находящейся в закрытом автономном территориальном образовании, в которых имеются своя специфика и риски ухудшения социально-экономического положения.

Образовательным организациям ЗАТО необходимо решить задачи: "повышение доступности и качества образования, внедрение системы оценки качества общего образования, развитие материально-технической базы учреждений общего образования с учетом новых принципов проектирования, строительства и реконструкции зданий, использование современных информационных и коммуникационных технологий, дистанционных форм обучения и др. [63]. Однако решение указанных задач затруднено в связи с недостаточностью и ограниченностью ресурсов и средств, отдаленностью и закрытостью территории, неразвитостью информационных технологий, дефицита педагогических кадров высокой квалификации и др., следовательно, возрастает актуальность в определении среднесрочных целей, планировании, организации, контроле образовательной организации и др.

Следует отметить, что необходимость стратегического управления обозначена в требованиях российского законодательства: "образовательная организация обладает автономией, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с настоящим

Федеральным законом, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и уставом образовательной организации"[76 ].

Анализ работ, посвященных стратегическому управлению образовательными организациями, показывает, что опыт организации подобного рода механизмов пока недостаточен. Среди противоречий, подтверждающих актуальность исследования, можно назвать следующие:

- между требованиями к качеству образования и существующими подходами к управлению образовательным процессом в образовательной организации;

- между стихийным характером управления и необходимостью сознательного управления, ориентированного на перспективы развития образовательной организации;

- между необходимостью определения эффективности управления образовательной организацией и недостаточной разработанностью системы стратегического управления образовательной организацией;

- между необходимостью учета особенностей внешней среды образовательной организации при разработке стратегии и отсутствием ее анализа.

Это приводит к необходимости поиска новых путей развития образовательных организаций, совершенствования управления образовательной организацией, с учетом специфики ее внешней среды.

Теоретический анализ литературы показал, что вопросами стратегического управления образовательной организацией занимались многие ученые. В зарубежной научной литературе наиболее доступным источником о стратегии развития являются работы Н. Д. Никандрова, А. Н. Джуринского, Р. Стернберга, Б. Л. Вульфсона. Изучением проблемы стратегического развития образования занимались ученые института стратегического развития образования «Российской Академии образования», И. Ансофф, Ф. Котлер, А. П. Панкрухин, А. А. Лукьянова, О. В. Сагинова и

др. В работах Е.Н. Геворкян, Б.С. Гершунского, Ю.Н. Петрова раскрываются теоретические основы управления развитием качества образования и инновационными процессами. Научные основы стратегического управления заложены в трудах М.В. Петерсон, Э. Морган, Д.М. Брайсон, и др.: теория менеджмента освещается в трудах В.Н. Чудинова, М.А. Баранника, Б.Л. Агранович и др.

Вместе с тем, вопросам разработки стратегии образовательной организации в условиях закрытого автономного территориального образования в исследованиях раскрываются недостаточно.

Объект исследования: образовательная организация МБОУ СОШ № 172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края.

Предмет исследования: разработка стратегии развития образовательной организации закрытого автономного территориального образования

Цель исследования: разработка стратегии образовательной организации на основе анализа и обобщения теоретических положений и анализа особенностей образовательной среды закрытого автономного территориального образования.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что разработка стратегии будет способствовать развитию образовательной организации закрытого автономного территориального образования если будут:

- изучены теоретические основы разработки стратегии образовательной организации: сущность, виды стратегии; факторы, влияющие на ее формирование;

- изучены условия для разработки стратегии образовательной организации, включающие: SWOT-анализ внешней среды образовательной организации закрытого автономного территориального образования; характеристику, Pest- и SWOT-анализ деятельности образовательной организации МБОУ СОШ № 172 ЗАТО Зеленогорска, Красноярского края; анализ о существующем стратегическом управлении в образовательной

организации; внешнюю оценку (мнение родителей, обучающихся) о деятельности образовательной организации;

- определены миссия, цели, задачи, приоритетные направления развития образовательной организации;

- определены эффективность стратегии и механизм реализации стратегии образовательной организации закрытого автономного территориального образования.

Задачи исследования:

- Изучить теоретические основы разработки стратегии образовательной организации: сущность, виды стратегии; факторы влияющие на ее формирование.
- Изучить условия для разработки стратегии: провести SWOT-анализ внешней среды образовательной организации ЗАТО г. Зеленогорска; анализ деятельности образовательной организации; анализ о существующем стратегическом управлении (анкетирование педагогов, родителей, обучающихся) образовательной организации в МБОУ СОШ № 172 ЗАТО Зеленогорска, Красноярского края».
- Определить миссию, цель, задачи, приоритетные направления развития образовательной организации МБОУ СОШ № 172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края.
- Определить эффективность стратегии и механизм реализации стратегии образовательной организации закрытого автономного территориального образования

Методы исследования: системный анализ, анкетный опрос, работа с документами, синтез, обобщение и классификация, Swot-анализ, Pest – анализ и др.

Научная новизна исследования заключается в разработке стратегии образовательной организации, находящейся в закрытом автономном территориальном образовании и учитывающей особенности его



образовательной среды.

Практическая значимость исследования заключается в разработке стратегии развития образовательной организации закрытого автономного территориального образования на основе анализа и обобщения теоретических положений и анализа особенностей образовательной среды закрытого автономного территориального образования.

Итоговая аттестационная работа состоит из трех глав. В первой главе содержатся теоретические аспекты разработки стратегии развития организации. Рассматриваются такие вопросы, как понятие стратегии и развития; методические подходы к разработке стратегии организации и непосредственно рассматривается сам процесс разработки стратегии организации, определяются факторы, влияющие на разработку стратегии. Во второй главе проводится анализ деятельности образовательной организации, специфика образовательной среды закрытого автономного территориального образования, проводится анализ существующего стратегического управления в МБОУ СОШ № 172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края. В третьей главе представлена стратегия развития образовательной организации с учетом возможностей среды закрытого автономного территориального образования.

## **Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии образовательной организации**

### **1.1. Сущность понятия и виды стратегии**

Анализ научной литературы показывает, что понятие "стратегия" рассматривается как:

- функция управления организацией, распространяется на долгосрочные цели и действия организации, взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам.

- стратегия рассматривается как "образ действий, и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента [1];

- общий, всесторонний план достижения целей [80];

В психологических словарях значение понятия "стратегия" трактуется как:

- производное от греческого слова, означающего искусное;

- руководство, план поведения или действия, сознательно составленный набор операций для решения некоторой проблемы или достижения некоторой цели;

- бессознательная программа действия;

- коллективная модель адаптивного поведения вида, например, стратегия и др.

По мнению М. Портера, стратегия представляет собой «создание посредством разнообразных действий уникальной и ценной позиции» [64].

Толкование понятия "стратегия" рассматривается в исследованиях как:

- линейная схема объяснения истории, развития общества, идеологии "выбора моделей" социальных изменений;

- программа, выбранная, предписываемая или предлагаемая обществу субъектом или субъектами;

- становление новых связей в человеческом сообществе;
- взаимодействие между различными социальными субъектами, в качестве которых выступают общества, культуры, региональные объединения;
- протраивание общего социального пространства, задающего в дальнейшем порядок будущих социальных взаимодействий и др.

В работах Г. Минцберга, понятие «стратегия» рассматривается как: стратегия как план (руководство, ориентир, направление развития); стратегия как принцип поведения; стратегия как позиция; стратегия как перспектива; стратегия как прием [60].

Квинн полагает, что стратегия должна: включать в себя четкие цели, результат будет являться решающим для общего исхода дела; сохранять инициативу; концентрировать основные усилия в необходимый период времени и в нужном месте; предусматривать такую эластичность поведения, для того чтобы использовать меньшее количество ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное управление; предполагать корректное расписание определенных операций; обеспечивать гарантированные ресурсы [2].

В современных условиях любая организация, в том числе и образовательная, нуждается в наличии стратегии, которая должна четко соответствовать условиям функционирования образовательного учреждения.

В словарях по философии стратегию понимают, как форму организации человеческих взаимодействий, максимально учитывающую возможности, перспективы, средства деятельности субъектов, проблемы, трудности, конфликты, которые препятствуют осуществлению взаимодействий. Первоначально это понятие развивалось в связи с трактовкой военных действий как особого рода искусства, ремесла и даже философии, предполагающих манипулирование большими массами людей в широких пространственных и временных масштабах. Поскольку стратегия

рассматривалась так или иначе, как форма поведения субъекта в условиях борьбы, войны, игры, она толковалась как достижение выигрыша, обеспечиваемое за счет минимальных затрат и потерь, т. е. как своего рода искусство экономии средств в осуществлении результативного действия.

Вильяме Дж отмечал, что "есть некоторый план, настолько исчерпывающий, что он не может быть нарушен действиями противника или природы, т. к. все, что может предпринять противник или природа вместе с набором наших возможных действий, является частью описания стратегии"[4].

Понятие "стратегия" включает в себя и понятие планирования, и понятие проектирования действий, и определенный концептуально-теоретический компонент.

Толкование понятия "стратегия" рассматривается в исследованиях как:

- линейная схема объяснения истории, развития общества, идеологии "выбора моделей" социальных изменений;
- программа, выбранная, предписываемая или предлагаемая обществу субъектом или субъектами;
- становление новых связей в человеческом сообществе;
- взаимодействие между различными социальными субъектами, в качестве которых выступают общества, культуры, региональные объединения;
- пространствование общего социального пространства, задающего в дальнейшем порядок будущих социальных взаимодействий и др.

В работах Г. Минцберга, понятие «стратегия» рассматривается как: стратегия как план (руководство, ориентир, направление развития); стратегия как принцип поведения; стратегия как позиция; стратегия как перспектива; стратегия как прием [8].

Стратегия включает в себя несколько элементов (рисунок 1).

## Структура стратегии.



Рис. 1 Структура стратегии.

Таким образом, структура стратегии образовательной организации включает следующее: систему целей, в которую входят миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели; приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов и осуществления действий; правила, регламентирующие процесс реализации стратегии, например, формирования организационной структуры, специальных операций и т. п.

К стратегии предъявляются следующие требования:

- реальность, выполнимость;
- соответствие потенциалу организации, политике руководства, опыту и навыкам персонала, культуре, системе мотивации;
- этичность;
- внутренняя целостность, непротиворечивость элементов, например, долгосрочных и краткосрочных целей;
- совместимость со средой, позволяющая эффективно с ней взаимодействовать;

- обеспеченность ресурсами;
- оправданная рискованность.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий. К ним относятся:

-генеральная, отражающая способы осуществления миссии и главной цели организации;

-специальные для отдельных особых случаев, например, стратегия банкротства;

-функциональные, которые определяют пути достижения специфических целей, стоящих перед отдельными подразделениями и службами.

Рассмотрим виды стратегий.

В работах М. Портера представлено три вида общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности. Стратегии можно классифицировать по многим основаниям [10] (рисунок 2).

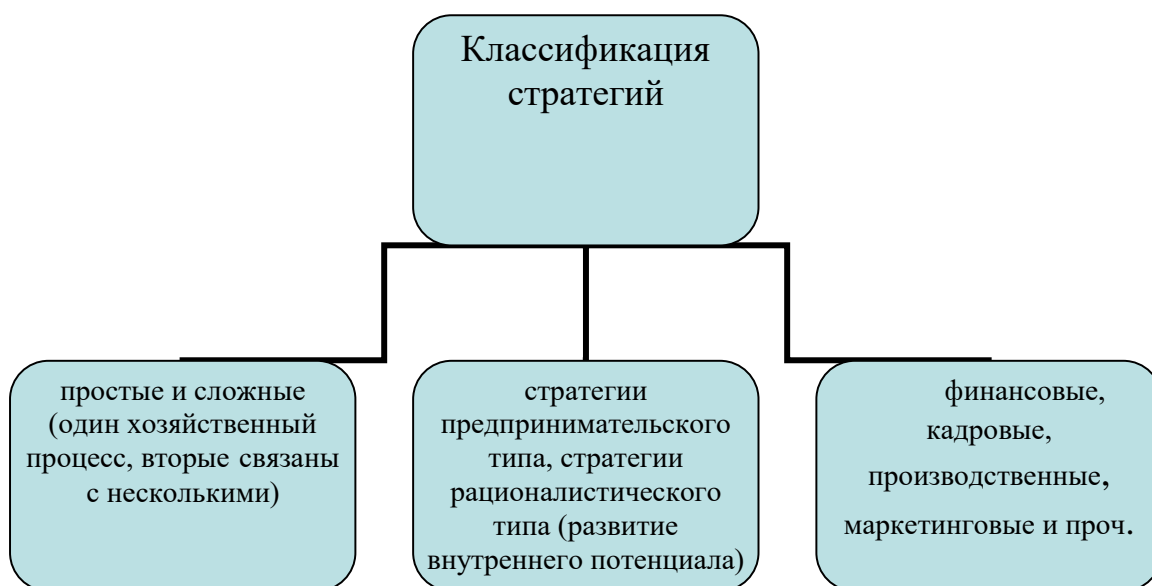


Рис. 2. Классификация стратегий.

Таким образом, стратегию образовательной организации мы относим к стратегии реалистического типа, направленную на развитие внутреннего потенциала организации. Исходя из содержания говорят о стратегиях функционирования (конкурентных) и стратегиях развития:

Конкурентные стратегии обуславливают действия организации на рынке с целью достижения конкурентных преимуществ. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три основных варианта таких стратегий [10] (Рисунок 3).

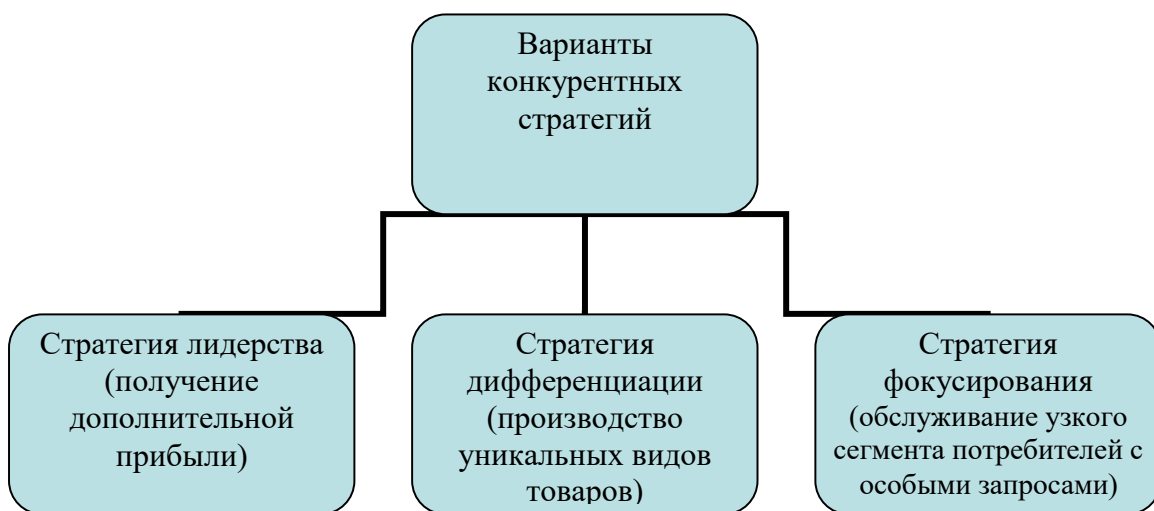


Рис. 3. Варианты конкурентных стратегий.

Рассмотрим виды стратегий: роста, умеренного роста, сокращения, комбинированной (Рисунок 4).

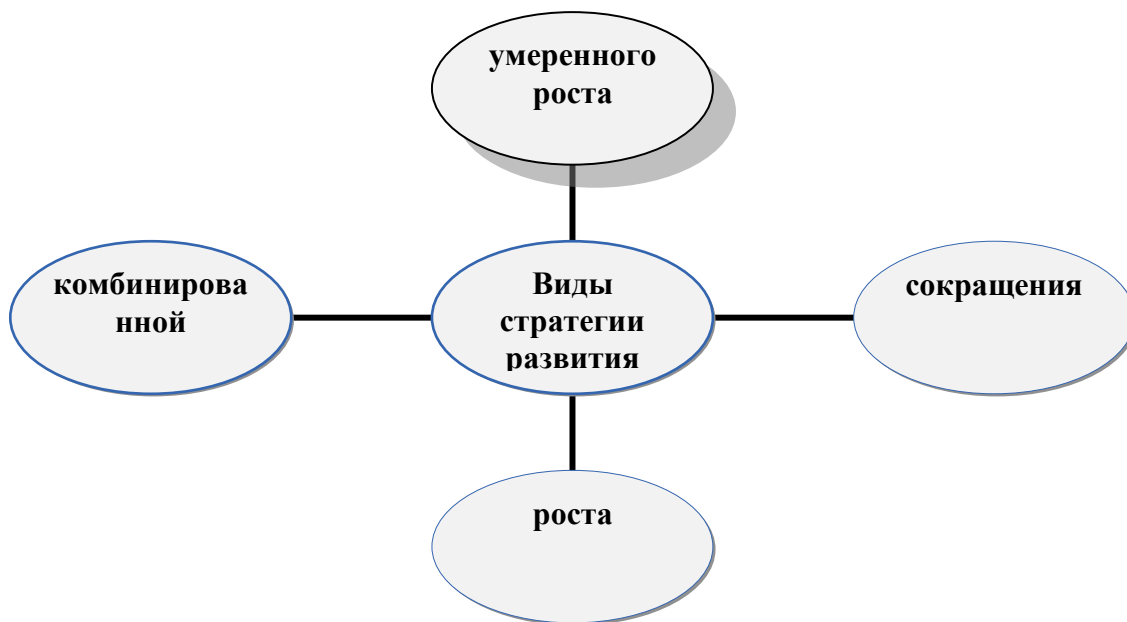


Рис. 4. Виды стратегии развития.

Таблица 1

## Характеристика видов стратегии развития

<b>Виды стратегий развития</b>	<b>Характеристика</b>
Стратегия роста	присуща прежде всего молодым организациям, стремящимся к лидерству в своей области либо принадлежащим к научно-производственной сфере.
Стратегия умеренного роста	присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных отраслях, например, в автомобилестроении. Темпы здесь существенно ниже — несколько процентов в год. Больше и не требуется, ибо рынки в достаточной мере насыщены, а быстрое кардинальное обновление ассортимента, поддерживающее высокий спрос, невозможно.
Стратегии сокращения	стратегии сокращения масштабов деятельности используют организации, производящие неконкурентоспособную продукцию. В рамках этой стратегии происходит их санация — ликвидация части подразделений и уход из неперспективных рыночных сегментов. Это позволяет избавиться от всего лишнего и обеспечить конкурентные преимущества на стагнирующих рынках.
Комбинированная (селективная) стратегия	включает в себя в различном сочетании элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения (рыночные сегменты) организации развиваются быстро, другие — умеренно, третьи стабилизируют свое положение, четвертые сокращают масштабы своей деятельности.

По характеру поведения на рынке можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стабилизационную) и оборонительную (стратегию выживания).

Таблица 2

## Характеристика видов стратегии по характеру поведения

<b>Виды стратегии по характеру поведения</b>	<b>Характеристика</b>
Классические наступательные стратегии	применяются организациями, которые обладают для этого реальными возможностями (действительными или потенциальными лидерами). Они чаще всего реализуются через процессы диверсификации производства, его кооперации или интенсификации рынка. Диверсификация осуществляется в форме прямого или портфельного инвестирования, а также кооперации. Прямое инвестирование означает вложение средств в создание или реконструкцию реальных объектов. Портфельное — в приобретение пакетов акций соответствующих фирм.
Наступательно-оборонительная стратегия	реализуется в условиях, когда необходимо исправлять пошатнувшееся положение организации. Она предполагает уход из малоперспективных сфер путем продажи неприбыльных предприятий, модернизации и расширения остающихся, совершенствования продукции и услуг. Источником



	финансирования этих действий являются экономия от рационализации и прибыль от высокоэффективных подразделений.
Оборонительная стратегия	перестройка всех сфер деятельности организации на основе жесткой централизации управления ею.

Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонительный — комбинированная стратегия; чисто оборонительный - стратегия сокращения деятельности.

Мы предполагаем, что по характеру поведения стратегия образовательной организации относится к классической наступательной стратегии.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту организации и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение организации внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Таблица 3

### Характеристика эталонных стратегий

Группы эталонных стратегий	Характеристика групп эталонных стратегий
Первая группа эталонных стратегий	
Стратегии концентрированного роста	связаны с изменением продукта и рынка; организация пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, что касается рынка, то организация ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.
Типы стратегий первой группы	
Стратегия усиления позиции на рынке	организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой "горизонтальной интеграции", при которой организация пытается установить контроль над своими конкурентами;
Стратегия развития рынка	поиск новых рынков для уже производимого продукта;
Стратегия развития продукта	решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном организацией рынке.

Окончание таблицы

Стратегии интегрированного роста	расширение организации путем добавления новых структур. Организация может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения организации внутри отрасли.
Типы стратегий интегрированного роста	
Стратегия обратной вертикальной интеграции	направленная на рост организация за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать организации благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков.
Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	выражающаяся в росте организации за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между организацией и конечным потребителем, т. е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда организация не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Рассмотрим значение понятия "стратегическое управление". Большинство ученых характеризуют стратегическое управление как наиболее современную и эффективную концепцию управления современными предприятиями. В частности, И. Ансофф трактует стратегическое управление как логический и аналитический процесс определения будущего положения предприятия в зависимости от внешних условий деятельности [1].

Стратегическое управление рассматривается как:

- "процесс разработки долгосрочных целей и задач, связанных с формированием перспективной производственной программы (портфель заказов, обеспечение финансовыми, материальными, трудовыми ресурсами), установление и поддержание взаимоотношений с поставщиками материальных ресурсов и потребителями готовой продукции (услуг),

сырьевыми рынками, биржами труда и т.д." [14].

- "вид управления организацией, предприятием, фирмой и т.п., который базируется на человеческом потенциале как основе организации, ориентирует производственную деятельность на запросы рынка, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие изменениям окружающей обстановки и позволяют получить конкурентные преимущества, что в совокупности помогает организации выжить и достичь своей цели в долгосрочной перспективе"[17].

Таким образом, под стратегией образовательной организации мы понимаем общий, всесторонний план достижения целей, направленный на развитие внутреннего потенциала организации, определения будущего положения организации в зависимости от внешних условий деятельности, базирующийся на человеческом потенциале как основе организации.

## 1.2. Особенности разработки стратегии образовательной организации

Особенности разработки стратегии образовательной организации связаны в первую очередь, с проблемами, существующими в системе образования.

Первой особенностью в разработке стратегии образовательной организации мы считаем учет существующих проблем в управлении образовательной организацией. На наш взгляд, несмотря на динамичное развитие, в настоящее время в школах остается еще ряд нерешенных трудностей и проблем:

школа испытывает потребность в педагогических кадрах новой формации. Эта проблема связана с низкой оценкой обществом педагогического труда. Наряду с некоторым экономическим улучшением непомерно нарастают психологические нагрузки учителя; наблюдается тенденция эмоционального выгорания учителя;

в большинстве образовательных организаций сложилась определенная система работы с талантливыми и мотивированными к учебе детьми, однако результативность этой работы говорит о том, что назрела необходимость пересмотра методов и способов ее организации, разработке новых механизмов выявления одаренных детей, создании особой среды для их поддержки и развития;

эффективное управление школой невозможно без адекватной обратной связи - системы оценки качества образования, которая придет на смену предметной обученности, усвоения огромного количества избыточной информации, перегрузке учащихся домашними заданиями и др.;

проектная деятельность учащихся нуждается в организации новых видов деятельности и др.

финансирование и материально-техническое обеспечение школы большинства образовательных организаций на достаточно низком уровне, что не позволяет развивать на современном уровне техническую инфраструктуру, повышать квалификацию педагогов, затрудняет внедрение новых форм обучения и развития обучающихся;

образовательные организации нуждаются во внедрении специальных мер, способствующих сохранению здоровья обучающихся и учителей, неукоснительному соблюдению гигиенических требований как к организации учебного процесса, так и к образовательной среде, приведению в соответствие образовательных запросов и психофизических возможностей школьников; недостаточно развиты демократические институты государственно-общественного управления школой, что вызывает необходимость их совершенствования; в обществе наблюдается нивелирование знаний, образования и культуры, неприятие семьями обучающихся культурных образцов и феноменов, отторжение классической

литературы и искусства, культурных ценностей и др.; отрицательно сказывается отдаленность школы от культурно - исторических центров, недостаточность в районах учреждений культурного назначения;

социальная напряженность в обществе в целом связана с ростом мобильности населения, интеграции Российской Федерации в международное политическое, экономическое и культурное пространство и др.

Следовательно, при разработке стратегии образовательной организации необходимо учитывать вышеперечисленные трудности и проблемы.

Второй особенностью в разработке стратегии образовательной организации мы считаем учет приоритетных направлений, целей и задач, стоящих перед системой образования. Так, со вступлением в силу Федерального Закона «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г., основными задачами образования являются:

создание правовых условий для обновления и развития системы образования в соответствии с современными запросами человека, общества и государства, потребностями развития инновационной экономики;

расширение образовательных возможностей граждан;

комплексная модернизация законодательства об образовании, установление системного и функционально более полного правового регулирования общественных отношений, возникающих в сфере образования;

обеспечение стабильности и преемственности в развитии системы образования и ее законодательных основ.

Следовательно, в результате разработки стратегии развития образовательная организация получает возможность сконцентрировать усилия на приоритетных направлениях развития организации, направляя на

их реализацию ресурсы и делегируя решение вопросов тактического и оперативного характера управленцам соответствующего иерархического уровня в системе управления организацией.

Присутствие четко сформулированного стратегического замысла, плана и организованных действий по его реализации нередко делает путь к достижению цели легким, а полученные результаты – значительными.

Следующей особенностью в разработке стратегии образовательной организации мы считаем выбор модели развития образовательной организации. Г. А. Мкртчян выделяет 3 модели развития общеобразовательного учреждения:

- модель развития на основе совпадения инновационного давления и внутреннего саморазвития школы;
- модель жизнедеятельности на основе способности учебного заведения к преобразованию согласно ее внутренним потребностям;
- модель развития, которая отвечает внешним запросам общества к системе образования. Как отметил автор, «для школ 3 модели свойственно сочетание низкой осознанности личных проблем, которые высоко зависят от внешних воздействий. В школах 3 типа все нововведения принимаются и осознаются только лишь как управленческая проблема» [21]. Как считает автор, наиболее оптимальной и подходящей является первая модель развития.

В. С. Лазарев акцентирует свое внимание на двух различных стратегиях развития школы. Он считает, что большая часть образовательных организаций реагирует лишь в том случае, когда не реагировать уже невозможно. А другие стараются понять новейшие тенденции и реализовать опережающую реакцию на них [3].

Однако автор особенно подчёркивает то, что «лучшей» и «худшей» стратегии нет. Так как именно выбор наиболее подходящей стратегии находится в зависимости от реально существующих обстоятельств. Оптимальная стратегия развития образовательной организации должна опираться на специфику данного типа образования и с учетом тех обстоятельств, действующих в данном учреждении [19].

В связи с вышеперечисленными теоретическими исследованиями можно сделать ввод о том, что каждой образовательной организации необходима разработка и реализация стратегии развития среднесрочного либо долгосрочного периода.

Следует отметить, что предпосылками, необходимыми для разработки стратегии образовательной организации являются:

перепроизводство - насыщение рынков предложением образовательных услуг;

требовательность - повышение уровня требовательности граждан к качеству образования;

инновационность - увеличение количества технических средств;

динамичность - обеспечение высокого качества обслуживания потребителей, оперативно реагируя на появление новых или изменение прежних условий;

диверсификация - расширение спроса на виды и уровни образовательных услуг;

дифференциация - нарастание разнообразия потребностей населения, обусловленных значительным увеличением ассортимента образовательных услуг;

конкуренция - борьба, образ учреждения за место на рынке;

«аритмия спроса» - изменение спроса потребителей рынка образовательных услуг;

люмпенизация - рост полной и частичной безработицы населения и увеличение континента с низким уровнем дохода;

интервенция - международная конкуренция крупных зарубежных университетов и др. [16].

Стратегия развития образовательного учреждения - это система мер управления образованием, которая опирается на долгосрочные приоритеты и направлена на развитие как отдельных направлений образовательного процесса, так и образовательного учреждения в целом.

В основе преобразования школы лежат положения, зафиксированные в документах государственного, регионального, муниципального и собственно школьного уровней.

Модель развития образовательного учреждения охватывает все стороны деятельности школы в качестве бюджетного учреждения, ведущего образовательную деятельность (рисунок 5).

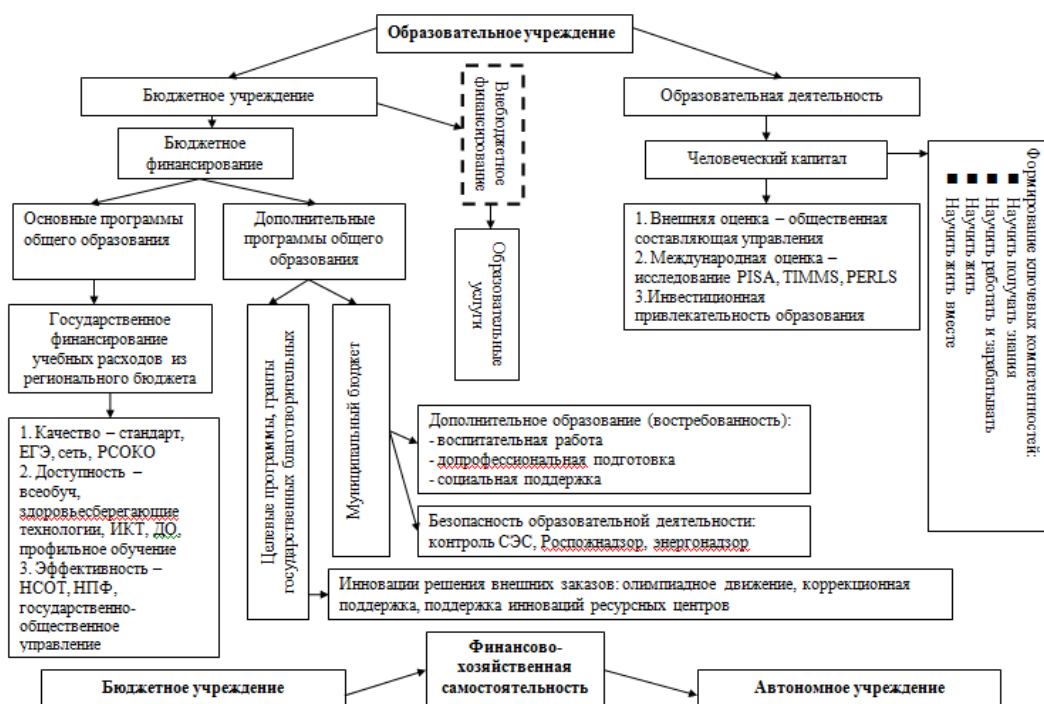


Рис. 5. Модель развития образовательного учреждения.



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 6).

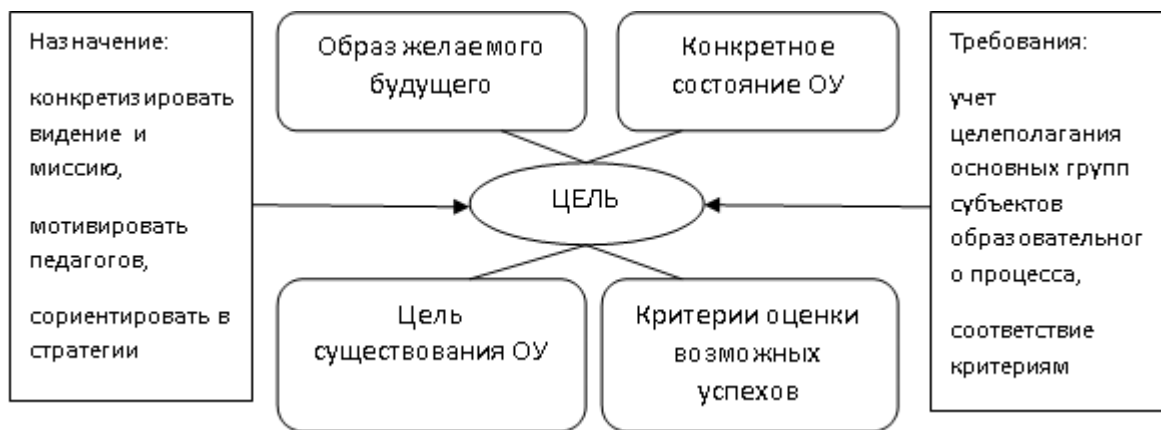


Рис. 6. Структура стратегической цели образовательной организации.

По своей структуре стратегические цели объединяют планируемые результаты, которые образовательное учреждение желает достичь по отношению к внешней среде, собственным процессам функционирования (рисунок 7).

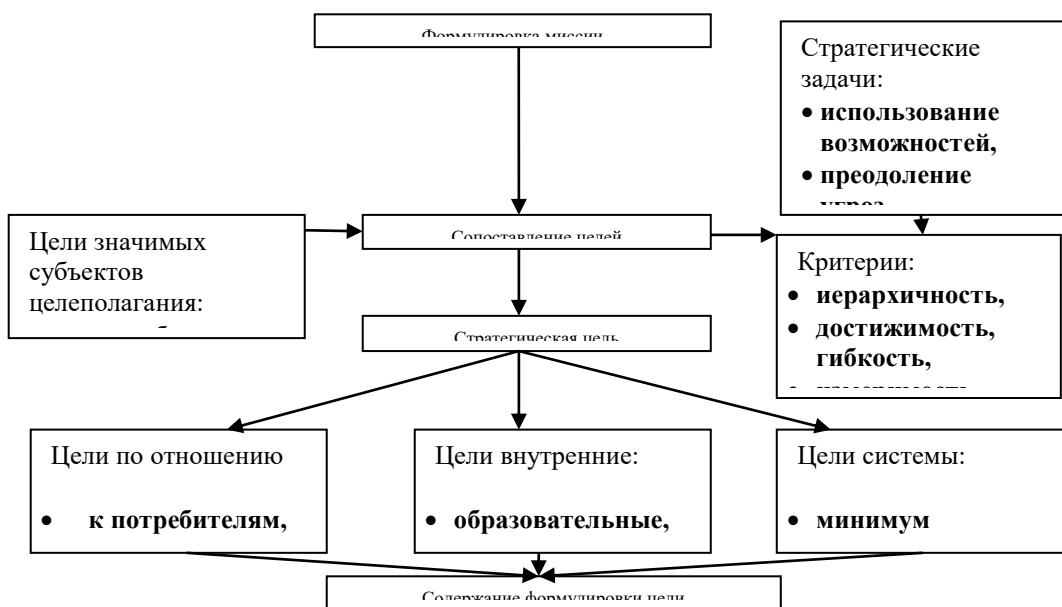


Рис. 7. Общая схема разработки стратегической цели ОУ.

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

Первый этап разработки стратегии образовательной организации - это целеполагание. Это важнейший, достаточно сложный этап стратегического менеджмента, и от того, насколько качественно он выполнен, зависит вся дальнейшая деятельность фирмы в конкурентной борьбе за потребительский спрос.

Целеполагание подразумевает под собой формирование миссии предприятия и определение его целей. В научной и периодической литературе можно найти десятки определений миссии, анализ которых позволяет выявить основное ролевое значение миссии для производственного предприятия.

Так, миссия - «это вдохновляющее и впечатляющее представление о будущей роли и основных задачах организации, существенно выходящее за рамки ее современной деловой среды и конкурентной позиции». В данном определении выделяется важнейшее функциональное значение миссии - разъяснение роли и предназначения деятельности компании перед обществом и ее сотрудниками.

С другой стороны, миссия координирует деятельность элементов организации. Так, например, Виханский О.С. отмечает, что миссия - это "клей" организации, который не позволяет ей распасться по мере роста, децентрализации, диверсификации. В свою очередь, Петров В.А. определяет миссию как «исходную точку, от которой начинается "танец" целей и стратегий организации», показывая тем самым основополагающую роль миссии в процессе целеполагания предприятия.

Кроме того, миссия является «фундаментом корпоративной культуры фирмы». При этом с позиции разработки формулировки миссии организации выделяют три формы ее представления: в форме лозунга, абзаца и документа. (Белокопытова Н.Г., Зимина Л.Ю. «Стратегическое планирование деятельности организации».- Ульяновск: Мастер-студия, 2009-с.124.)

На втором этапе разработки стратегии проводится всесторонний анализ внутреннего состояния организации, в результате которого выделяют ее сильные и слабые стороны, оценивают возможности ресурсного обеспечения действий, направленных на достижение поставленных целей. При этом учитываются как ресурсы самой организации (в частности, перераспределение средств между стратегическими зонами хозяйствования), так и возможность получения этих ресурсов извне (например, займы).

На этом же этапе детально изучается внешняя макро- и микро среда организации, проводится оценка риска с учетом выявленных возможностей и угроз. Процедура разработки стратегии организации включает в себя установление взаимосвязи между стратегической зоной хозяйствования, анализ ее видов деятельности, оценку степени взаимосвязи и взаимодействия между различными стратегическими зонами хозяйствования. От степени проработки данного этапа во многом зависит эффективность будущей стратегии.

На третьем этапе разработки стратегии разрабатываются стратегические альтернативы, учитывающие различные состояния внешней среды, ресурсов компании и стратегические цели. Различных альтернатив может быть достаточно много, но на практике они ограничиваются: потенциальными возможностями организации, зависящими от уровня развития предприятия, доступности финансовых ресурсов, квалификации персонала, организационной культуры фирмы и т.п.; целями компании и требованиями внешней среды.

Следующий этап разработки стратегии состоит в оценке отобранных стратегических альтернатив. Соответствуя внешнему окружению, целям организации и ее ресурсам, стратегическая альтернатива не должна противоречить другим стратегиям организации. При стратегическом выборе у организации возникают противоречия между тремя группами ориентиров: между долгосрочными и краткосрочными показателями, между внутренней и внешней гибкостью, между гибкостью и синергизмом.

Оценивая стратегические альтернативы, необходимо определить, повлияют ли они на гибкость образовательной организации, усилят или ослабят степень ее уязвимости, позволят ли использовать эффект синергии или превратят его в тормоз развития и т.д.

То есть, на этапе разработки и выбора стратегии образовательная организация должна оценить перспективы своего развития с точки зрения того, каких они требуют затрат ресурсов, насколько соответствуют существующим стратегиям, позволяют ли в полной мере использовать имеющийся потенциал и накопленный опыт, требуют ли изменений функциональных и управленческих возможностей организации. (Зайцев Л.Г. «Стратегический менеджмент», М.: Экономистъ, 2007 - с.153.)

Работая над выбором альтернативных стратегических решений, следует учитывать тот факт, что может не хватить ресурсов (в том числе и ресурсов времени) для проработки всех возможных вариантов. Безусловно, ни один из подходов не гарантирует, что будет найдено идеальное решение. Однако они позволяют учесть тот факт, что выбор осуществляется в реальной жизни, в условиях ограниченности времени, финансовых, человеческих и иных ресурсов.

При оценке разработанной стратегии учитывается комплекс индикаторов внешней и внутренней среды. При анализе оценивается выполнение образовательным учреждением государственного задания, удовлетворение потребителей образовательными услугами,

конкурентоспособность образовательного учреждения, репутация, сложившаяся у учреждения в социуме.

При разработке стратегии необходимо учитывать многоуровневый характер функционирования школы. Корпоративный уровень связан с образовательным учреждением 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.

Таким образом, особенностью разработки стратегии является построение образовательной организации с высоким стратегическим потенциалом, способной быстро приспосабливаться к особенностям и изменениям внешней среды, обладающей конкурентоспособностью в долгосрочной перспективе и добивающейся стабильно высоких результатов.

1.3. Факторы влияющие на формирование стратегии образовательной организации.

Теоретический анализ литературы показывает, что на определение стратегии любой организации влияют внешние и внутренние факторы; взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени (рисунок 8).

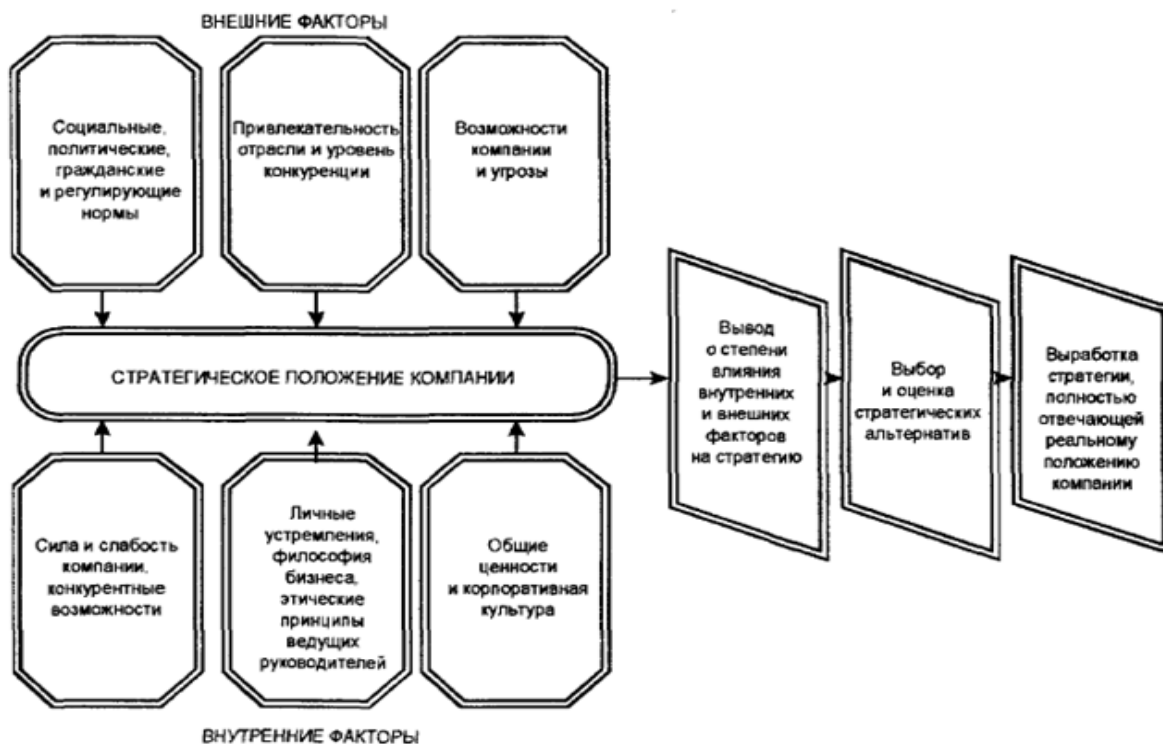


Рис. 8. Факторы, влияющие на выбор стратегии организации.

Рассмотрим внешние факторы, влияющие на выбор стратегии организации. Первую группу факторов составляют социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы.

Выбор стратегии организации зависит от социальных факторов: ее действия обычно ограничиваются законом, государственной политикой, социальным регулированием и позицией общества и др. По своей природе все факторы, вне зависимости от объекта изучения, изначально подразделяются на факторы внутренней и внешней среды.

Факторы внутренней среды представляют собой совокупность переменных, которые находятся в области деятельности образовательной организации и являются сферой непосредственного воздействия со стороны его менеджмента. Непосредственно факторы внутренней среды можно разделить на экономические и социальные факторы.

Базой определения экономических факторов внутренней среды является наличие экономического потенциала образовательной организации. Под экономическим потенциалом понимается совокупность ресурсов и

возможностей школы, определяющих перспективы его деятельности при тех или иных сценарных вариантах внешних условий.

Показателем экономического потенциала является наличие у образовательной организации источника финансирования, материально – технической базы и др. Это позволяет организации соответствовать изменяющимся требованиям к школе и привлекать в школу обучающихся.

Перечисленные факторы не сыграют свою роль, если не будет соответствия управленческих решений экономическим законам развития образовательной организации и стратегического позиционирования его услуг. Данные факторы являются показателем того, к чему стремится школа в своих начинаниях, чего хочет добиться, какие задачи перед собой ставит. Без постановки грамотной цели и знания ее невозможно грамотно управлять школой, и уж тем более добиться эффективности образовательной деятельности.

На эффективность образовательной деятельности школы влияет и наличие устойчивых взаимоотношений с партнерами, потребителями услуг и другими контрагентами. Школа не может «вариться в собственном соку». Ей необходимы надежные связи с внешним миром, благодаря которым она не только сможет обеспечивать учебный и хозяйственный процесс, но и позиционировать себя в реальной внешней среде.

Базой определения социальных факторов внутренней среды является психологическая обстановка и уровень социальной обеспеченности коллектива. Поэтому к социальным факторам внутренней среды, в частности, можно отнести:

- уровень компетентности руководства и работников школы;
- создание системы социальной поддержки работников;
- наличие системы поощрений и работы с персоналом;
- обеспечение возможности самореализации работников;
- нормальный психологический климат в трудовом коллективе.

Именно от того, как чувствует себя коллектив школы, какие цели перед собой ставит каждый работник, такова и будет отдача в копилку эффективности образовательных услуг. Поэтому крайне важно руководству образовательной организации обеспечить благоприятную среду для нахождения каждого работника и возможности его реализации.

Что касается факторов внешней среды, то под ними понимают любые факторы, находящиеся вне контроля школы, т.е. вся совокупность факторов, которые воздействуют или могут воздействовать определенным образом на образовательную организацию и его цели и которые должны учитываться при оценке эффективности образовательных услуг.

Факторы внешней среды оказывают влияние друг на друга. Если раньше концентрировалось внимание преимущественно на экономических и технических обстоятельствах, то изменение установок людей, социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили расширить спектр требующих учета внешних воздействий.

Внешняя среда традиционно делится на среды прямого и косвенного воздействия. Факторы, оказывающие немедленное влияние на образовательную организацию относятся к среде прямого воздействия, все другие - к среде косвенного воздействия.

Под факторами прямого воздействия понимаются внешние источники, силы, которые напрямую оказывают воздействие на деятельность и под требования которых школе необходимо подстраивать свою деятельность или, если это возможно, менять такой фактор на другой, равнозначный ему. К внешним факторам прямого воздействия относятся: государственные органы (включая органы местного управления), их предписания или законы; партнеры и партнерские связи; конкуренты.

Что касается факторов внешней среды косвенного воздействия, то под ними понимаются внешние источники силы, которые оказывают воздействие на школу или опосредованно (через какие-то другие факторы), или в



определенных условиях. К таким факторам относятся политические факторы и социальные факторы (обстановка в обществе).

Если факторы оказывают влияние на определенном промежутке времени (например, сезонный характер), то такие факторы объединяются в группу временных факторов. Данные факторы являются прогнозируемыми факторами внешней среды. Большинство факторов являются постоянно действующими. Постоянно действующие факторы являются прогнозируемыми факторами внутренней и внешней среды.

Таким образом, все большему и большему числу организаций приходится считаться с общественными правами, ценностями и приоритетами, учитывать и следить за законодательством и регулируемыми нормами в процессе анализа ситуации вокруг организации. Это становится все более необходимым в условиях нарастающего внимания и давления со стороны общественности и средств массовой информации. Следовательно, возникает задача сделать стратегию организации соответствующей социальным требованиям.

Важнейшим фактором, влияющим на стратегию образовательной организации является взаимодействие образовательной организации с внешней средой, так как среда динамична, и часто ее непредсказуемые изменения бросают вызов образовательному учреждению, определяют направленность его деятельности, порождают возможности, ограничения или угрозы. Это связано с тем, что общество:

- учреждает образовательную организацию как социальную организацию, дает ему определенный статус, компетенцию, права и обязанности;

- создают некий общий социальный фон жизнедеятельности (более или менее благоприятный);

- имеет определенные ожидания от образовательной организации, является источником выдвижения требований к нему, формирует и предъявляет социальный заказ на образование;

выступает источником необходимых ресурсов для нормальной жизнедеятельности образовательного учреждения;

дает партнеров для решения задач образовательной организации, «потребителей» продукции;

является конкурентной, так как в ней представлены различные конкурирующие организации.

Чтобы ориентироваться во внешней среде, управленцам необходимо упорядочить свое восприятие окружающей среды, различать в ней важные элементы для образовательной организации. Кроме того, необходимо управлять образовательной организацией как объектом стратегического назначения, чтобы обеспечить ему наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достичь поставленных целей.

Для этого образовательной организации понадобится последовательность действий по разработке и реализации стратегии, включающей постановку целей, определение ресурсов и поддержание конкурентных взаимоотношений с внешней средой. Соответственно, стратегия определяет долгосрочные перспективы развития образовательного учреждения и обеспечивает совместимость всех частей плана, благодаря анализу сильных и слабых стороны и определению возможностей и препятствий. Кроме того, стратегическое управление всегда связано с решением неожиданно возникающих задач, то есть одновременно нужно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач. Как правило, причиной зарождения стратегического управления выступают достаточно быстрые изменения, непредсказуемость во внешней среде.

На образовательную организацию, в первую очередь, влияет его социальное окружение. Принято выделять следующие группы социального окружения образовательного учреждения: клиенты; заказчики; потребители, пользователи; поставщики ресурсов (в том числе – инвесторы, спонсоры, меценаты); создатели мнения; партнеры; конкуренты и т.д. [1, с.155-162].

Для работы с перечисленными группами социального окружения необходимо учитывать факторы влияния внешней среды на деятельность образовательной организации. Назовем основные из них.

- Факторы прямого воздействия: поставщики трудовых ресурсов, конкуренты, государственные органы.
- Факторы косвенного воздействия: общественно-политические, научно-технические, социокультурные, природно-экологические, социально-бытовые, производственно-экономические, духовно-нравственные, культурные.
- Экономические факторы. Увеличение финансирования образовательных учреждений на государственном, республиканском, областном, муниципальном уровнях оказывает положительное влияние на развитие как системы образования в целом, так и отдельных образовательных учреждений.
- Социокультурный фактор. Пропаганда здорового образа жизни, культурного наследия, привитие жизненных ценностей, традиций, установок, развитие коммуникативных способностей учащихся.
- Демографический фактор. Демографический спад или всплеск оказывает отрицательное воздействие на деятельность образовательных учреждений различных уровней, и это связано с переизбытком или нехваткой педагогических кадров и помещений для комфортного функционирования.
- Снабженческий фактор. Поставщики оборудования и пособий должны предоставлять образовательным организациям только качественные пособия и оборудование, экологически чистую продукцию, эргономически проверенную.
- Производственный фактор. Предприятия принимают решения по целевому направлению на обучение своих работников или их детей, осуществляя кадровую политику, вкладывая финансовые средства в развитие системы образования.

- Профессиональный фактор. Уровень развития той или иной отрасли производства оказывает влияние на структуру системы образования, на перечень наиболее востребованных специальностей и видов образования.

Перечисленные факторы могут оказывать и положительное, и отрицательное влияние на систему образования.

Положительное воздействие факторов на систему образования следующее:

- Финансирование образования из средств государственного бюджета.
- Рост потребности в высококвалифицированных специалистах.
- Востребованность в технических специальностях.
- Выделение дотационных средств на финансирование образовательных учреждений.
- Целевое направление на обучение работников за счет вложения финансовых средств предприятий.
- Пропаганда здорового образа жизни.
- Повышение культурного развития обучающихся.

Но для того, чтобы представить полную картину воздействия факторов на систему образования, необходимо учитывать их отрицательное влияние:

- Коммерческие учебные заведения.
- Политические конфликты.
- Демографический спад или всплеск.
- Высокие цены на пособия и оборудование.

Факторы внешней среды оказывают как положительное, так и отрицательное воздействие, поэтому управленцам образовательных учреждений важно направлять действия на то, чтобы получить максимальную выгоду из представленной возможности через постоянный анализ и сопоставление между собой фактов и явлений.

Для эффективного управления образовательной организацией руководители должны уметь:

- Вступать в диалог с заказчиком, который, в конечном счете, позволит согласовать разумные и выполнимые требования к школе.
- Обращаться к поддержке местной власти.
- Работать с общественным мнением.

Сегодня любая образовательная организация для эффективного взаимодействия с внешней средой не может обойтись без диалога и взаимодействия. Для этого необходимо:

поставить цели образовательного процесса (так как работники, в силу своей огромной занятости, не в курсе всей ситуации в обществе, тенденций его развития и вытекающих из них требований);

выполнить поставленные цели, располагать необходимыми для этого ресурсами, которые могут быть взяты, прежде всего, в социуме;

наметить стратегию развития школы и следовать ее реализации с системных позиций.

Все перечисленное дает основание утверждать, что понимание современной образовательной стратегии требует от руководителей образовательных организаций внимательного изучения внешней среды, социального заказа, соотнесения полученных результатов с ценностями и ресурсными возможностями образовательного учреждения для успешного его функционирования.

Таким образом, теоретический анализ литературы показал, что стратегия понимается как линейная схема объяснения истории, развития общества, идеологии "выбора моделей" социальных изменений; программа, выбранная, предписываемая или предлагаемая обществу субъектом или субъектами; становление новых связей в человеческом сообществе; взаимодействие между различными социальными субъектами, в качестве которых выступают общества, культуры, региональные объединения; протраивание общего социального пространства, задающего в дальнейшем порядок будущих социальных взаимодействий и др.

Под стратегией образовательной организации мы понимаем общий, всесторонний план достижения целей, направленный на развитие внутреннего потенциала организации, определения будущего положения организации в зависимости от внешних условий деятельности, базирующийся на человеческом потенциале как основе организации.

Стратегии образовательной организации включает: систему целей, в которую входят миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели; приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов и осуществления действий; правила, регламентирующие процесс реализации стратегии, например, формирования организационной структуры, специальных операций и т. п.

Таким образом, факторами, влияющими на выбор стратегии организации, являются: социальные факторы, привлекательность отрасли и условия конкуренции, специфические рыночные возможности и угрозы, сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности, особенности территории и др.

## **Глава 2. Изучение условий для разработки стратегии образовательной организации МБОУ СОШ №172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края.**

2.1. Анализ внешней среды образовательной организации МБОУ СОШ №172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края).

Особенности, закрытых автономных территориальных образований  
Одним из факторов, влияющих на выбор стратегии образовательной организации является особенности ее территории, например, закрытое автономное территориальное образование, отличающееся своей спецификой.

Моногород – это населенный пункт, расположенный в значительной удаленности от других городов, или не имеющий развитых связей с внешним миром в виде дорог, телефонных сетей и т. д.; построенные в непосредственной близости от крупных предприятий, имеют с ними неразрывные связи. Причем это наблюдается не только в экономической, но и в социальной сфере. Само градообразующее предприятие обеспечивает жизнедеятельность населения: балансе фабрик и заводов находятся котельные и детские сады, учебные заведения и поликлиники. Производственный комплекс несет все расходы по обеспечению социальных объектов, включая затраты в себестоимость собственной продукции.

С приходом рыночной экономики это привело к неконкурентоспособности таких предприятий. Этому способствовали: спад уровня производства; разрыв связей плановой экономики; неспособность основной продукции конкурировать на рынке; большое количество социальных объектов на балансе предприятий. Все эти факторы в значительной степени повлияли на ухудшение качества жизни населения моногородов.

Проблема таких городов, заводских поселков заключена в том, что расположенные на их территории предприятия потеряли значительную часть рынка сбыта. Особенно тяжелое положение сложилось в тех населенных

пунктах, в экономике которых доминировал находящийся рядом производственный комплекс. Почти 60% жителей российских моногородов называют социально-экономическое положение своего города нетерпимым или «терпимым с трудом», 5% считают, что живут за чертой бедности, и почти 36% говорят, что найти достойную работу в их городе практически невозможно.

Основными характеристиками высокого качества жизни служат показатели экономической активности, занятости и безработицы населения. В настоящее время сохраняются следующие тенденции в сфере экономической активности населения моногородов: увеличение численности безработных; снижение численности занятых в экономике.

Ключевым показателем, характеризующим уровень жизни населения, являются его денежные доходы, соотношение которых с расходами, в свою очередь определяет благосостояние населения. Как показывает анализ, уровень жизни в моногородах снижается.

В работах большинства исследователей основное внимание уделяется проблемам, свойственным моногородам. Значительный акцент смещается на риски развития градообразующих предприятий, социальную напряженность, отток и убыль населения в таких городах. Моногорода рассматриваются как депрессивные территории, испытывающие значительные трудности социально-экономического развития.

В то же время, некоторые авторы отмечают, что: факт наличия крупного предприятия, обеспечивающего высокий уровень занятости может являться положительным для социально-экономической обстановки в муниципальном образовании. Таким образом моногорода являются важными производственными центрами, отличающимися более высокими показателями экономического развития в сравнении с большинством муниципальных образований, которые не имеют подобных предприятий.



Следовательно, можно предположить, что некоторые моногорода отличаются сравнительно благополучным социально-экономическим положением по сравнению с другими муниципальными образованиями.

С целью проведения PEST-анализа мы провели анализ макро и микро среды образовательной организации. Рассмотрим перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на образовательные организации г. Зеленогорска Красноярского края.

PEST – анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Таблица 4

#### Компоненты внешней среды образовательной организации

Внешняя среда	
микросреда - среда прямого влияния на образовательную организацию	макросреду, влияющую на образовательную организацию
материально-технические ресурсы образовательной организации	природная среда (реки, озера, лес)
потребители образовательных услуг (обучающиеся и их родители)	демографическая среда (наличие мужчин и женщин репродуктивного возраста)
торговые и маркетинговые посредники	научно-техническая среда
конкуренты (другие образовательные организации)	экономическая среда (уровень безработицы, инфляция)
государственные органы	экологическая среда (экология, антропогенные факторы, наличие зон для отдыха, занятий спортом и др.)

В качестве макросреды мы рассматриваем состояние экономики, социально-демографическую среду, научно-технический прогресс, состояние системы образования г. Зеленогорска и природные факторы. Анализ социально-экономической среды г. Зеленогорска. Рассмотрим социально-экономические факторы.

Динамика социально-экономической ситуации в стране позволяет прогнозировать, что внимание к системе образования будет возрастать, процессы модернизации будут направлены на совершенствование технологий, ориентацию на индивидуальные потребности и возможности обучающихся и др. Доказательством этого являются активное внедрение

современных образовательных технологий в школах города, появление новых направлений в дополнительном образовании (робототехника) и др.

Образовательная практика показывает, что все большую значимость в обществе приобретает образ такой образовательной организации, которая способна выполнять не только образовательную функцию, но и формировать гражданина и патриота страны, имеющего активную жизненную позицию. В связи с этим можно предположить, что развитие получат молодежные организации и объединения, направленные на развитие ученического самоуправления, молодежных инициатив и др. Возрастет участие обучающихся в социальной и общественно-значимой деятельности: социальном проектировании, волонтерство и др. В условиях малого закрытого города Зеленогорска роль школы в этом направлении будет только возрастать.

Рассматривая состояние экономики, можно отметить негативные тенденции: в г. Зеленогорске сокращается количество работников на градообразующем предприятии. Дефицит рабочих мест создает ситуацию безработицы, экономической нестабильности в семьях с детьми, что побуждает людей к поиску новых мест жительства и др. Можно предположить, что при такой ситуации будет уменьшаться контингент обучающихся в школах г. Зеленогорска. Как следствие – усиление конкуренции за каждого обучающегося между образовательными организациями.

Социально-экономические особенности. Город имеет хорошую социально-культурную среду: больницу, поликлиники, школы, детские сады, организации дополнительного образования, лыжную базу и др. На территории города расположены учреждения культуры, которые на протяжении многих лет имели ведомственную принадлежность.

Население г. Зеленогорска отличаются тем, что с одной стороны, наблюдается старение населения (пенсионеры градообразующего

предприятия), а с другой стороны – доля работников бюджетной сферы и высокотехнологичных производств составляет значительную часть молодого трудоспособного населения. Интеллектуальный уровень населения достаточно высокий. Стилль жизни, обычаи и привычки, отношение людей к труду, социальная мобильность населения определяется особенностями социокультурной среды малого закрытого города.

Научно-техническая среда города позволяет прогнозировать развитие системы дополнительного образования детей и взрослых, развитие получают объединения технической направленности: конструирование, авиа - и судостроение, моделирование, робототехника и др. Темпы научно-технического прогресса на закрытых предприятиях города позволяют говорить о возможности развития детских технопарков.

Внешняя среда является источником, питающим образовательную организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания: например, интеграция ресурсов организаций культуры со школой для реализации внеурочной деятельности.

Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

#### 2.1.1. Характеристика системы образования г. Зеленогорска

Муниципальная система образования – наиболее затратная и многочисленная по количеству подведомственных учреждений. Затраты бюджета на отрасль в 2016 году составили 1,3 млрд. рублей.

В структуре Управления образования Администрации, ЗАТО г. Зеленогорска 37 подведомственных учреждений: 23 муниципальных

дошкольных образовательных учреждения; 9 общеобразовательных учреждений; 4 учреждения дополнительного образования; муниципальное казенное учреждение, обеспечивающее сопровождение деятельности всех образовательных учреждений (МКУ ЦОДОУ).

Таблица 5

Анализ занятости обучающихся в общем и дополнительном образовании  
г. Зеленогорска

Наименование показателя	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение в %, 2015/2012
1. Количество дневных общеобразовательных учреждений	ед.	11	10	9	9	81,8
2. Среднегодовая численность учащихся в дневных общеобразовательных учреждениях	чел.	6 129	6 182	6 068	6 074	99,1
3. Среднегодовая наполняемость классов	чел.	24,6	24,6	24,1	24,1	98,0
4. Численность выпускников 11 классов дневных общеобразовательных учреждений	чел.	372	347	335	348	93,5
5. Доля выпускников, сдавших единый государственный экзамен по русскому языку и математике, в общей численности выпускников, сдававших единый государственный экзамен по данным предметам	%	99,7	98,9	99,4	100,0	-
6. Доля выпускников, не получивших аттестат о среднем (полном) образовании, в общей численности выпускников	%	0,3	1,4	0,6	0,3	-
7. Количество учреждений дополнительного образования детей	ед.	9	9	9	9	100,0
8. Численность детей в возрасте 5-18 лет, получающих услуги по дополнительному образованию	чел.	8 554	8 516	8 514	8 702	101,7
9. Доля детей в возрасте 5-18 лет, получающих услуги по дополнительному образованию, в общей численности детей данной возрастной группы	%	98,6	98,5	98,6	97,0	-

В городе отсутствует очередь детей в дошкольные учреждения в возрасте от 3-х до 7-и лет. Доля детей в возрасте от 1 до 3 лет, посещающих

дошкольные учреждения, составляет 92%, детей в возрасте от 3 до 7 лет – 100%.

В муниципальной системе образования созданы условия для обучения детей с разными образовательными потребностями, интересами и возможностями.

Таблица 6

Профильные и специализированные классы в г. Зеленогорске

Название образовательной организации	Направленность профильности
«Росатом-классы» в МБОУ «Лицей № 174»	профильные предметы: физика, математика, информатика;
IT-класс в МБОУ «СОШ № 161»	профильные предметы: информатика, физика;
правовые классы в МБОУ «Гимназия № 164» и в МБОУ «СОШ № 167»:	профильные предметы: русский язык, история, обществознание, экономика и право;
МБОУ «СОШ № 163»	спортивные классы
МБОУ «СОШ № 175»	сетевая психолого-педагогическая группа
МБОУ «СОШ № 167»	МЧС-классы
МБОУ «Лицей № 174»	физико-математические специализированные классы на уровне среднего общего образования
<i>Дополнительное образование</i>	
МБОУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа им. Героя Советского Союза Д.Ф. Кудрина»	программы физкультурно-спортивной направленности по 4 видам спорта (бокс, баскетбол, легкая атлетика, греко-римская борьба);
МБУ ДО «ЦО «Перспектива»	программы художественной, социально-педагогической, технической, естественно - научной направленностей;
МБУ ДОЦ «Витязь»	программы физкультурно-спортивной, технической, социально-педагогической, художественной и военно-патриотической направленностей; при учреждении функционирует Музей боевой славы;
МБУ ДО «Центр экологии, краеведения и туризма»	программы, естественнонаучной, туристско-краеведческой, физкультурно-спортивной, художественной и социально-педагогической направленностей.
МБУ ДО «ЦЭКиТ»	загородная оздоровительная база отдыха «Зеленогорская».
МБОУ «Лицей № 174» МБОУ «СОШ № 163»	в пилотном режиме реализуется проект автоматизированного безналичного расчета за питание школьников Инфошкола.

Сложившаяся экономическая ситуация в прошлом году потребовала активного выявления неэффективных расходов в данной сфере. С этой целью проведены мероприятия по объединению двух муниципальных казенных учреждений, обеспечивающих сопровождение деятельности всех образовательных учреждений: городского методического центра и центра по обеспечению деятельности образовательных учреждений.

Кроме того, реорганизовано МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 163» путем присоединения к нему МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 12 «Колосок». Данные мероприятия позволили оптимизировать бюджетные средства, повысить эффективность использования кадровых и материально-технических ресурсов учреждений образования.

Состояние дошкольного образования.

В городе успешно решается задача обеспечения доступности и качества дошкольного образования. Зеленогорск входит в число 3-х территорий края, на которых полностью решена проблема доступности. 25 детских садов посещали 3 595 детей. Доля детей, получающих дошкольное образование, в общей численности детей данного возраста, составила: от 1 до 6 лет – 94,0 %; с 3 до 7 лет – 100,0 %.

Для детей с особыми образовательными потребностями в 7 дошкольных образовательных учреждениях функционирует 26 специализированных групп компенсирующей направленности, осуществляющих квалифицированную коррекцию недостатков в физическом и психическом развитии детей с ограниченными возможностями здоровья, и 2 группы оздоровительной направленности для детей с туберкулезной интоксикацией.

Таблица 7

Анализ системы дошкольного образования

Наименование показателя	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение в %, 2015/2012
1. Количество дошкольных образовательных учреждений	ед.	25	25	25	25	100,0
2. Количество мест в дошкольных образовательных учреждениях	мест	3 667	3 687	3 592	3 614	98,6
3. Численность детей, посещающих дошкольные образовательные учреждения	чел.	3 589	3 620	3 617	3 595	100,2
4. Доля детей в возрасте от 1 до 6 лет, получающих дошкольную образовательную услугу в муниципальных образовательных учреждениях, в общей численности детей в возрасте от 1 до 6 лет	%	87,3	89,2	87,9	94,0	-
5. Численность детей от 1 до 6 лет, состоящих на учете для определения в муниципальные дошкольные образовательные учреждения, на конец отчетного периода	чел.	140	213	289	271	193,6
6. Доля детей в возрасте от 1 до 6 лет, состоящих на учете для определения в муниципальные дошкольные образовательные учреждения, в общей численности детей в возрасте 1-6 лет	%	3,4	5,3	7,0	6,6	-

Переход на федеральный государственный образовательный стандарт стал одним из важнейших направлений в работе системы дошкольного образования в 2017 учебном году. Начиная с 2014 года г. Зеленогорск включен в число «пилотных» городских округов Красноярского края, на базе которых осуществляется тиражирование практики введения федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования для других территорий края.

Основные результаты деятельности образовательных организаций г. Зеленогорска.

В 9 муниципальных школах обучалось 6 074 учащихся (в 2016 году – 6 068, в 2015 году – 6 182). Система образования города традиционно демонстрирует высокие результаты своей деятельности:

- 100 % выпускников школ города, допущенных к государственной итоговой аттестации, получили аттестаты о среднем общем образовании;
- результаты единого государственного экзамена выпускников школ по всем предметам превышают краевые показатели; среди городов края в Зеленогорске лучшие результаты по информатике, математике и обществознанию;
- 28 выпускников школ награждены золотыми медалями «За успехи в учении»;
- лидирующие позиции на краевом уровне по работе с одаренными детьми (в 2015 году – 4 победителя и 7 призеров регионального этапа Всероссийской олимпиады школьников, 2 призера финального этапа олимпиады, 6 школьников, награжденных краевой именной стипендией);
- лидирующие позиции в рейтинге городов-участников проекта «Школа Росатома»;
- инновационная активность образовательных учреждений (работа в статусе инновационных площадок и пилотных учреждений) город Зеленогорск в тройке лидеров в Красноярском крае;
- за последние три года достигнута положительная динамика по таким целевым ориентирам развития образования, как «среднегодовая численность учащихся школ, приходящихся на одного работника» (с 8,1 до 8,2 человек) и «среднегодовая численность учащихся школ, приходящихся на 1 учителя» (с 16,2 до 16,9 человек).

Внедрение федеральных государственных стандартов в общеобразовательных организациях:

Таблица 8

Результаты внедрения ФГОС ООО в школах г. Зеленогорска

доля обучающихся, обучающихся по новым федеральным государственным стандартам из общего количества обучающихся г.	доля обучающихся начальных классов, обучающихся по федеральным государственным образовательным	доля руководящих и педагогических работников, которые прошли обучение по программам повышения квалификации и профессиональной
---	--	---



Зеленогорска	стандартам	переподготовки в соответствии с новыми стандартами
52%	100%	82%

Оценка образовательных достижений, обучающихся осуществляется на каждом уровне образования: в ходе краевых контрольных работ на уровне начального общего образования, обязательной государственной итоговой аттестации на уровнях основного общего (ОГЭ) и среднего общего образования (ЕГЭ); мониторинговых исследований. В городе сложилась определенная система по созданию условий, обеспечивающих качественную организацию и проведение государственной итоговой аттестации. Апелляции по процедуре проведения экзамена не поступали. Развитие профориентационной работы (рисунок 9).

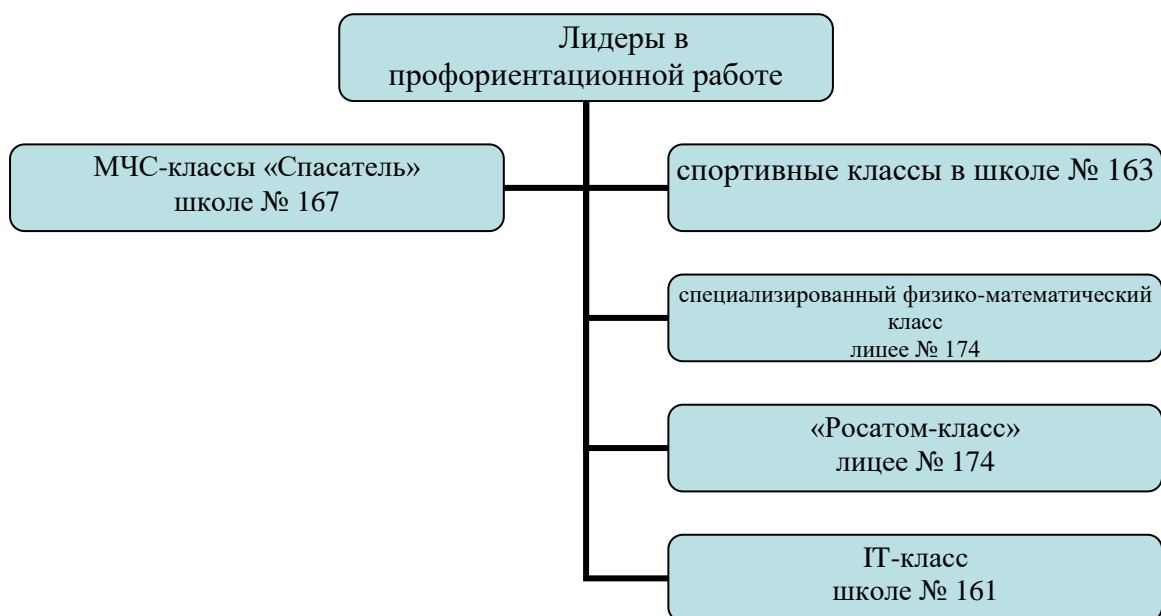


Рис. 9. Доля учащихся на профильном обучении составляет 78,4 % от общего количества учащихся 10-11 классов.

#### Инклюзивное образование.

В целях обеспечения доступности образования для детей с ограниченными возможностями здоровья организовано обучение в в школах

№ 167 и № 176 (0,9 % детей), обучение на дому, инклюзивное образование (1,5 % от общего количества учащихся в школах).

#### Состояние внеурочной и воспитательной деятельности

Воспитательная работа в образовательных учреждениях проводилась в соответствии со Стратегией развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года, Концепцией развития системы патриотического и гражданского образования в Красноярском крае на 2014-2018 годы, региональной программой профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних на 2015-2017 годы и др.

Таблица 9

#### Формирование правового сознания и правовой культуры

профилактические мероприятия в рамках межведомственного взаимодействия всех органов субъектов профилактики правонарушений:	формы внеурочной деятельности	Занятость детей, состоящих на профилактическом учете в отделе по делам несовершеннолетних, отдела внутренних дел, в системе дополнительного образования	
400 совместных профилактических мероприятий	акции, декады детской дорожной безопасности, месячник профилактической работы по предупреждению распространения ВИЧ-инфекции, Дни правовых знаний.	в 2015 году – 65 %	в 2016 году – 82 %

Количество преступлений и правонарушений среди учащихся общеобразовательных учреждений в 2015 году снизилось на 31 % в сравнении с 2014 годом.

#### Развитие системы дополнительного образования

Одним из целевых ориентиров развития образования в Российской Федерации является число детей в возрасте от 5 до 18 лет, получающих услуги дополнительного образования, которое к 2020 году должно составить не менее 75 % от общей численности детей данной возрастной группы.

Таблица 10

## Анализ охвата обучающихся г. Зеленогорска системой дополнительного образования

показатель по Российской федерации	показатель по Красноярскому краю	по Зеленогорску	по г.
64,0 %	61,6 %	97,0 %	

Практически каждый школьник имеет возможность получать дополнительную образовательную услугу. Наиболее востребованными остаются программы физкультурно-спортивной направленности. Отмечается рост числа детей, охваченных программами технического творчества (робототехника, легоконструирование, программирование).

### Сопровождение талантливых детей

Основные направления работы в системе выявления и сопровождения талантливых детей: олимпиадное движение, учебно-исследовательская деятельность, деятельность в области культуры и искусств (художественное творчество), техническое творчество и спортивная деятельность. В краевую базу «Одаренные дети Красноярья» в 2014-2015 учебном году занесены 969 обучающихся и 1 822 их достижения.

Повысилась активность школ в организации участия детей в различных состязательных мероприятиях. Более 75 % детей от общего числа школьников принимали участие в различных олимпиадах. Во всероссийской олимпиаде школьников на школьном и муниципальном уровнях приняли участие 83 % обучающихся 5-11 классов.

В 2015-2016 учебном году на заключительном этапе Всероссийской олимпиады школьников трое учащихся лицея № 174 выступили в составе краевых делегаций, двое из них Харитонов Н. (информатика) и Логвинов В. (экология) стали призерами финального этапа всероссийской олимпиады школьников.

За лучшие вне учебные достижения два зеленогорских школьника стали лауреатами премии Министерства образования и науки Российской Федерации. Краевой именной стипендией награждены 6 учащихся. Премия Главы, ЗАТО г. Зеленогорска вручена 28 выпускникам за особые достижения

в учебе, 66 учащихся 5-11 классов – за особые достижения в международных, всероссийских, российских и краевых конкурсах и соревнованиях.

По результатам участия в конкурсных мероприятиях в рамках проекта «Школа Росатома» и международного проекта «NucKids» приглашены в летние смены международных, всероссийских детских центров: «Артек» (Крым, г. Ялта) – 3 учащихся, «Орленок» (Краснодарский край, г. Туапсе) – 10 учащихся, «Океан» (Приморский край, г. Владивосток) – 9 учащихся.

Победителями муниципального конкурса педагогов, успешно работающих с талантливыми детьми, стали 42 педагога, личные гранты которых составили от 5 000 до 20 000 рублей. Победителями городского конкурса профессионального мастерства молодых педагогов стали 5 педагогов с денежным поощрением в размере 5 000 рублей.

Продолжена реализация мероприятий в рамках проекта «Школа Росатома»: по итогам 2015-2016 учебного года Зеленогорск – обладатель Кубка СМИ; детский сад № 32 по результатам конкурсного отбора вошел в число образовательных организаций – стажировочных площадок, на базе которых внедряются новые образовательные технологии; 16 учителей, 16 воспитателей, 3 школы и 3 учреждения дополнительного образования приняли участие в конкурсах проекта, победителями стали школа № 161, учитель гимназии, 2 воспитателя из детских садов № 24 и № 32; проведен общегородской праздник День Знаний.

Реализация муниципальной программы «Развитие образования в городе Зеленогорске» позволила обеспечить организованным бесплатным горячим питанием 2 311 учащихся 1-4 классов (100 %). Еще 412 детей из малообеспеченных семей, семей в социально опасном положении, а также дети с ограниченными возможностями здоровья получали питание за счет средств местного и краевого бюджетов.

Ежегодно в полном объеме реализуются мероприятия, связанные с организацией летнего отдыха, труда и оздоровления школьников. В 2015 году 3 638 детей в возрасте 7-18 лет (73,4 %) были вовлечены в различные формы летних образовательных программ: лагеря с дневным пребыванием детей, лагеря труда, отдыха и оздоровления, профильные лагеря, загородные оздоровительные лагеря.

Продолжается модернизация оздоровительно-образовательной базы отдыха «Зеленогорская». На эти цели дополнительно привлечены средства краевого бюджета в рамках государственной программы Красноярского края «Развитие образования» в размере 602,4 тыс. рублей. Выполнены работы по благоустройству зоны встреч родителей с детьми, ремонт спортивно-туристического зала, приобретено оборудование для пищеблока и медицинского кабинета.

Таблица 11

Привлечение денежных средств социальных партнеров.

Социальные партнеры	Виды работ в рамках реализации социальных проектов	Суммы привлеченных внебюджетных средств
Топливная компания АО «ТВЭЛ», АО «ПО ЭХЗ», филиала ПАО «ОГК-2» Красноярская ГРЭС-2, ООО «Промтехсервис», ООО «Азбука» и другие	приобретение мебели, игрового и учебного оборудования в образовательные учреждения города	2 064,0 тыс. рублей
	ремонт и обустройство помещений, приобретение учебных пособий и методической литературы в детском саду № 32	1 000,0 тыс. рублей
	финансирование мероприятий патриотической, экологической и творческой направленности, в том числе обеспечение участия городских команд школьников в фестивалях и конкурсах за пределами города	524,4 тыс. рублей
	Всего:	5 733,6 тыс. рублей

Для сохранения в образовательных учреждениях безопасных условий, соответствующих требованиям законодательства, правилам и нормативам, в 2016 году на подготовку учреждений к новому учебному году из местного

бюджета выделено 11,8 млн. рублей. Средства израсходованы на ремонт кровель зданий детского сада № 26 и мелкооптовой базы для организации питания дошкольных учреждений; устранение предписаний надзорных органов в школах № 163 и № 164, в детском саду № 21; на капитальный ремонт зданий и сооружений 8 детских садов и 5 школ. Дополнительно привлечены средства краевого бюджета (12,1 млн. рублей) в рамках государственной программы Красноярского края «Содействие развитию местного самоуправления» на капитальный ремонт кровли детского сада № 30.

В 2017 году продолжена работа по созданию инновационной образовательной среды в детском саду № 32 и в школе № 161, планируется реализация проекта «ИнфоШкола» по автоматизации школьного питания.

Таким образом, анализ социально-экономического положения и анализ состояния образовательной среды г. Зеленогорска позволяет выявить факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии.

Таблица 12

Pest – анализ выявления факторов среды г. Зеленогорска, влияющих на разработку стратегии МБОУ «СОШ № 172».

Факторы влияния	Влияние на разработку стратегии	
	Внутренние факторы	Внешние факторы системы
Политические (политико-правовые)	Внедрение профессионального стандарта "Педагог», ФГОС ООО, ДПО, профильная школы, реализация программ различной направленности, участие в реализации программ ФГОС, будут совершенствоваться технологии и методики обучения,	Концепция развития образования Российской Федерации ориентирована на формирование патриота, гражданина страны: усиление воспитательной компоненты в школе. Процессы модернизации будут направлены на совершенствование технологий, ориентацию на индивидуальные потребности и возможности обучающихся и др. школа будет иметь четко обозначенный государственный заказ и государственные ориентиры по отношению к образовательной

Экономические	Переход на нормативное подушевое финансирование школы вызвало: сокращение штатного расписания; привлечение педагогов дополнительного образования к реализации внеурочной деятельности, расширения спектра дополнительных образовательных услуг.	Расширение спектра дополнительных платных образовательных услуг через систему дополнительного образования. В данном направлении школа может обеспечить дополнительное образование, платные услуги и, как следствие, конкурентоспособных выпускников.
Социальные	Увеличение полномочий общественно-государственных органов управления в образовании потребует расширения взаимодействия с родительской общественностью, бизнес - сообществом. от нашей школы высококвалифицированных педагогов; хорошей материально-технической базы; наличия профильного обучения; взаимодействия с ВУЗами, колледжами, ПТУ и СПТУ; полномасштабного внедрения компьютерных технологий. Реализация данных критериев обеспечит привлекательность школы для реальных и потенциальных потребителей. Одним из ведущих факторов,	Социокультурная среда моногорода позволяет интегрировать ресурсы системы дополнительного образования для реализации процесса обучения и внеурочной деятельности. Наличие техникума, колледжа будет способствовать более эффективной профессиональной ориентации обучающихся старшей школы, организации профильных классов. Школа успешно сотрудничает со средними профессиональными организациями.
Технологические	Потребуется необходимость качественно новой подготовки педагогических кадров, которые технически и психологически всегда готовы к новым условиям работы. Внедрение ФГОС увеличивает требования к отбору методик преподавания.	Возрастает роль информационных технологий в жизни общества. Потребуется дополнительная деятельность по формированию имиджа образовательной организации, развитию партнерства, взаимодействия со СМИ, местным телевидением и др.

Таблица 13

SWOT-анализ –образовательной среды, выявление условий для разработки стратегических целей МБОУ «СОШ№ 172» г. Зеленогорска

	<b>Преимущества образовательной среды г. Зеленогорска</b>	<b>Недостатки образовательной среды г. Зеленогорска</b>
	высокий профессионализм педагогического коллектива:	неоднородность социального состава обучающихся;

<b>Внутренние факторы</b>	наличие в образовательном учреждении большого количества педагогов с высшей квалификационной категорией;	
	формирование, накопление и использование опыта проектной деятельности в школе;	недостаточная программно-методическое обеспечение;
	наличие методических разработок в области передовых педагогических технологий;	невозможность оперативного обучения всего преподавательского состава;

Окончание таблицы

	наличие опыта апробации экспериментальных программ, исследовательской деятельности;	неготовность определенной категории педагогов к осуществлению инновационной педагогической деятельности (проектной, научно-исследовательской и др.)
	значительная часть обучающихся старшей школы обучается в профильных классах	контингент учащихся: 20 классов в начальной школе. наполняемости 27 - 29 человек;
<b>Внешние факторы</b>	<b>Возможности</b>	<b>Риски</b>
	возможность распространения педагогического опыта (семинары, курсы повышения квалификации и др.)	консервативность массовой системы образования, тормозящей процесс быстрого переориентирования на новые цели обучения;
	инновационный характер образовательного процесса, облегчающий создание новых функций;	неблагоприятные демографические изменения;
	ресурсы градообразующего предприятия позволяют создавать профильные классы, развивать систему дополнительного образования детей (робототехника, конструирование и др.)	изменение социальных запросов субъектов образования;
		инновационный характер образовательного процесса, повышающий уровень тревожности в педагогических коллективах;

Таким образом, внешняя среда закрытого автономного территориального образования позволяет разрабатывать стратегию развития школы, опираясь на ресурсы данной территории.

2.2. Характеристика и анализ деятельности образовательной организации МБОУ СОШ №172 ЗАТО Зеленогорска, Красноярского края.

Характеристика.



Полное наименование: Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 172». Сокращенное наименование: МБОУ «СОШ № 172». Тип: общеобразовательная организация, тип учреждения: бюджетное учреждение. Юридический адрес: 663690, Красноярский край, г. Зеленогорск, ул. Строителей, д.19. Учредителем Школы является муниципальное образование город Зеленогорск Красноярского края. Школа является некоммерческой образовательной организацией, созданной на основании постановления администрации города Красноярск-45 от 24.06.1994 № 696-п «О регистрации муниципальной средней общеобразовательной школы № 172».

Функции и полномочия Учредителя Школы осуществляет Администрация, ЗАТО г. Зеленогорска. Часть функций и полномочий Учредителя Школы осуществляет Управление образования и Комитет по управлению имуществом Администрации, ЗАТО г. Зеленогорска. Школа является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество (рисунок 10).



Рис. 10. Основные виды деятельности школы.

Школа оказывает платные образовательные услуги на основе договоров, заключаемых между Школой и родителями несовершеннолетних лиц, по следующим направлениям:

Таблица 14

Оказание платных образовательных услуг

Образовательные и развивающие услуги	
изучение специальных дисциплин сверх часов и сверх программы по данной дисциплине, предусмотренной учебным планом;	курсы: по подготовке к поступлению в учебное заведение; по изучению иностранных языков; повышения квалификации;
репетиторство с учащимися другой образовательной организации;	кружки: в том числе по обучению игре на музыкальных инструментах, фотографированию, кино-, видео-, радиолобительскому делу, кройке и шитью, вязанию, домоводству, танцам;
создание различных студий, групп, школ, факультативов по обучению и приобщению детей, в том числе к знанию мировой культуры, живописи, графики, скульптуры, народных промыслов, то есть всему тому, что направлено на всестороннее развитие гармоничной личности и не может быть дано в рамках государственных образовательных стандартов;	создание различных учебных групп и методов специального обучения детей с ограниченными возможностями здоровья;
проведение профессиональной подготовки учащихся	создание групп по адаптации детей к условиям школьной жизни (до поступления в школу, если ребенок не посещал дошкольное образовательное учреждение);
Оздоровительные мероприятия:	
создание различных секций, групп по укреплению здоровья, в том числе гимнастика, аэробика, ритмика, катание на коньках, лыжах, различные игры, общефизическая подготовка.	

Потребность в платных дополнительных образовательных услугах определяется путем изучения спроса учащихся и их родителей (рисунок 11).



Рис. 11. Виды деятельности, приносящие доход.

Основные характеристики образовательной деятельности.

Учебный план полностью реализуется в соответствии с Федеральным базисным учебным планом, Федеральным компонентом государственного стандарта общего образования, организуется с использованием учебников, входящих в федеральный перечень учебников и направлен на формирование культуры личности, подготовку учащихся к творческому труду, воспитание у них активной гражданской позиции, способности защищать гуманистические ценности.

Школа организует обучение учащихся, осваивающих основные образовательные программы и нуждающихся в длительном лечении, а также обучение детей инвалидов, которые по состоянию здоровья не могут посещать школу, на дому или в медицинских организациях.

Анализ управления муниципальным бюджетным общеобразовательным учреждением «Средняя общеобразовательная школа № 172» г. Зеленогорска.

Управление МБОУ СОШ №172 осуществляется в соответствии с федеральными законами, законами и иными нормативными правовыми актами управления образования г. Зеленогорска, Уставом школы на принципах единоначалия и самоуправления.

Управление школой основывается на сотрудничестве педагогического, ученического и родительского коллективов (рисунок 12).



Рис. 12. Управление МБОУ СОШ №172.

Механизм управления школой включает процесс взаимодействия учреждения и всех участников педагогического процесса. Коллегиальное управление осуществляется Педагогическим советом. Вопросы организационного характера решаются общим собранием трудового коллектива. В школе функционирует профсоюзный комитет, осуществляющий общественный контроль соблюдения трудового законодательства.

Управление Школой строится на принципах единоначалия и самоуправления (рисунок 13).

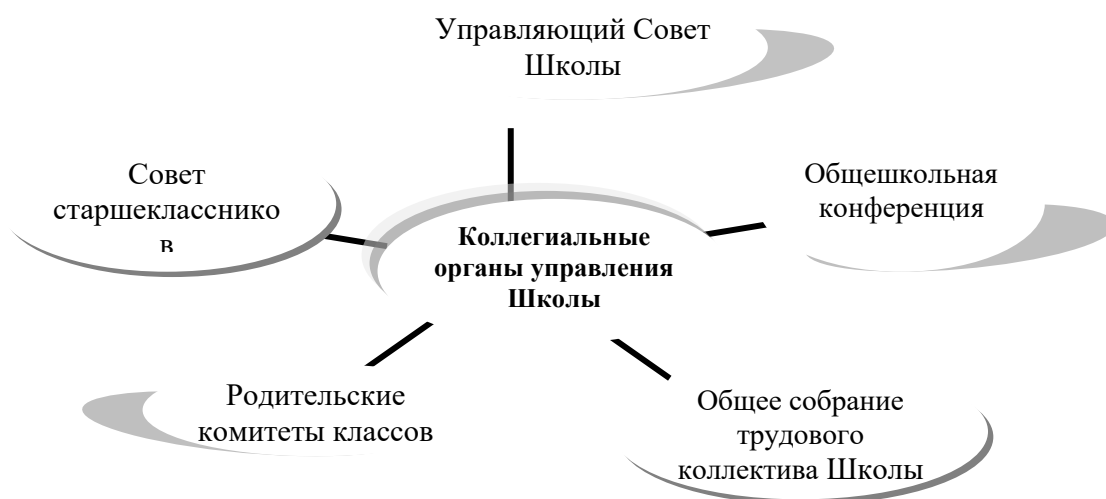


Рис. 13. Коллегиальные органы управления Школы.

## Функции органов управления образовательной организацией

Орган управления	функции
Общешкольная конференция	Общешкольная конференция состоит из: педагогических работников в количестве – 44 чел.; представителей родителей обучающихся– 44 чел. по 2 человека от класса; представителей обучающихся основного и среднего уровней общего образования–28 чел. по 2 человека от класса. Конференция проводится не реже одного раза в учебном году. Общешкольная конференция направлена на: обсуждение основных направлений и приоритетов деятельности школы; обеспечение профессиональной и социальной защиты интересов педагогических работников, обучающихся, родителей; общественный контроль, оценку деятельности руководства и др.
Общее собрание трудового коллектива	Общее собрание трудового коллектива является постоянно действующим коллегиальным органом школы, который собирается не реже двух раз в год. К компетенции общего собрания относятся: избрание представителей работников школы в состав комиссии по трудовым спорам; защита прав и интересов работников; делегирование работников в Управляющий совет.
Педагогический совет школы	Педагогический совет школы, объединяющий педагогических работников школы, под председательством директора является постоянно действующим коллегиальным органом. К компетенции педагогического совета школы относятся: содержание образования, методы учебно-воспитательного процесса; государственная итоговая аттестация; обучение по индивидуальному учебному плану; принятие решения об отчислении учащихся; обсуждение годового календарного учебного графика; делегирование представителей педагогического коллектива на общешкольную конференцию и др. Педагогический совет определяет список учебников и учебных пособий, рекомендованных к использованию; согласует требования к школьной одежде; содержание научно-методической работы, в том числе организация и проведение научных и методических конференций, семинаров; работу по повышению квалификации педагогических работников; план работы школы и др.
Управляющий Совет	Общее руководство образовательной организацией осуществляет коллегиальный орган Управляющий Совет, формируемый с использованием процедур выборов, создается в составе не менее 11 и не более 14 человек; в состав входят: директор, представители работников, управления образования, обучающихся и родителей. Компетенция Совета: направления и приоритеты развития школы; режим занятий обучающихся; порядок привлечения дополнительных источников финансовых и материальных средств; требования к одежде и др. Управляющий Совет утверждает: календарный учебный график; годовой план работы; смету расходования дополнительных финансовых и материальных средств; ежегодный публичный отчет директора о состоянии и перспективах общего

	образования, о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств и др.
Родительский комитет класса	Содействует объединению усилий семьи и школы в деле обучения и воспитания детей, оказывают помощь в определении и защите социально незащищенных обучающихся. Избираются на родительских собраниях в количестве, соответствующем решению собрания. Избранные члены классного родительского комитета выбирают председателя и секретаря.
Совет старшекласников	К компетенции Совета относятся: согласование требований к одежде обучающихся; согласование локальных нормативных актов школы, Правила внутреннего распорядка; контроль над соблюдением дисциплины; представление интересов обучающихся в комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений; организация работы детских коллективов; принятие решения об организации досуга, познавательной и трудовой деятельности обучающихся.

Анализ цели, задач, направлений развития школы.

Целью муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 172» является: повышение эффективности образовательной деятельности и качества обучения через индивидуализацию работы педагогического коллектива со всеми участниками образовательного процесса.

Задачами работы школы являются:

- Повышение результативности качества знаний по итогам независимой оценки (ЕГЭ) через достижение эффективности диагностической, аналитической и коррекционной работы каждого педагога.
- Совершенствование системы работы педагогического коллектива по повышению познавательной активности обучающихся и мотивированию на достижение более высоких индивидуальных результатов.
- Повышение ответственности каждого педагога за качественную организацию проектно-исследовательской деятельности, индивидуализацию работы с одаренными детьми.
- Повышение доли педагогов, имеющих первую и высшую квалификационную категорию.
- Обеспечение эффективного взаимодействия всех участников образовательного процесса.

Ключевыми направлениями развития школы являются:

- Обновление содержания образования в соответствии с требованиями ФГОС.
- Развитие системы выявления, поддержки талантливых детей, психолого-педагогическое сопровождение их в течение всего периода обучения.
- Развитие педагогического потенциала. Качественное улучшение и пополнение кадрового состава школы.
- Формирование современной школьной инфраструктуры.
- Обеспечение и сохранение здоровья обучающихся.

С целью разработки стратегии развития образовательной организации мы провели анализ основных направлений деятельности школы за последние три года.

Создание условий для функционирования и развития школы.

Особенности образовательной среды:

1 кабинет информатики; локальная сеть ОУ; интерактивные доски в кабинете русского языка; начальных классов 4 интерактивные приставки; мульти и медиа проекторы в учебных кабинетах; медиатеки по предметам; выход в Интернет; библиотека; школьный музей (рисунок 14).

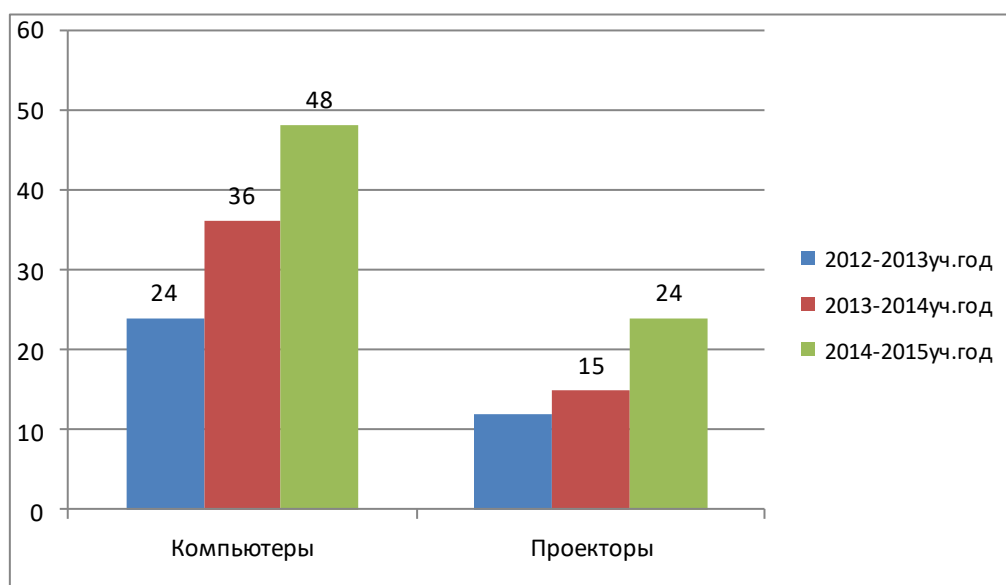


Рис. 14. Результаты оснащённости компьютерной техникой, расширение парка компьютерной техники.

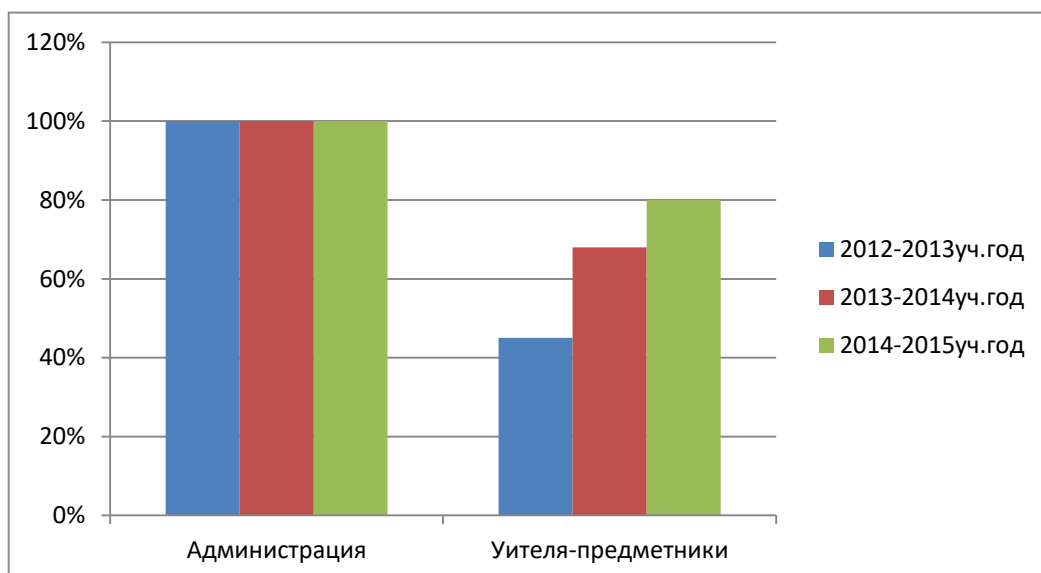


Рис. 15. Динамика численности пользователей информационно-коммуникативным и технологиями.

Мы провели анализ обеспеченности информационной среды и доступности информационно-коммуникативных технологий обучающимся школы (рисунок 16).

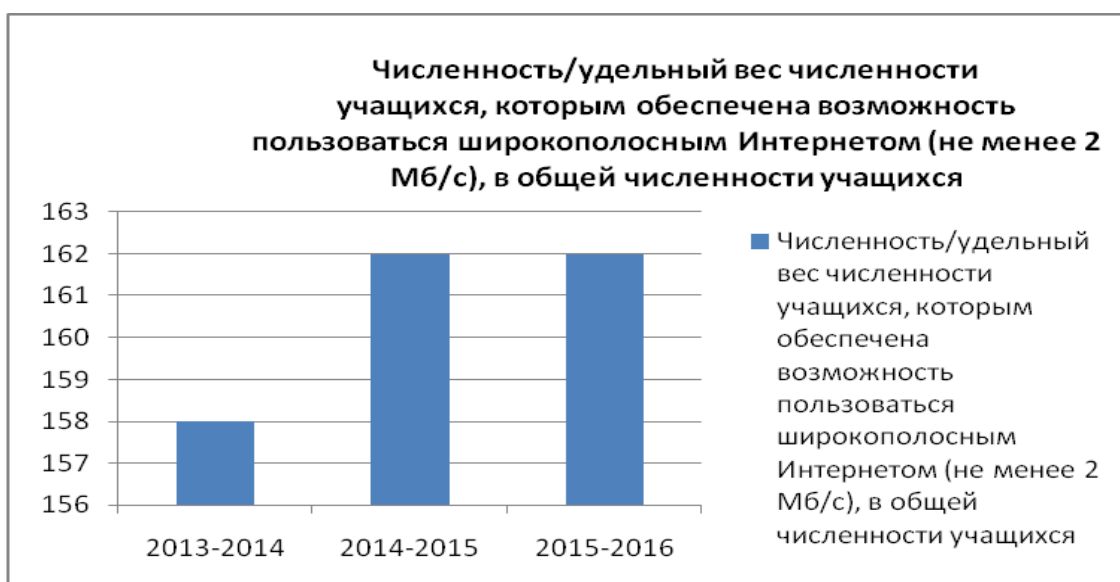


Рис. 16. Численность и удельный вес учащихся.

Обеспеченность учебно - методической литературой в расчете на 1 ученика (из общего количества единиц хранения библиотечного фонда составляет



Обеспеченность учебно-методической литературой в расчете на 1  
обучающегося

2013-2014	2014-2015	2015-2016
19 единиц	20, 1 единиц	21 единица

Анализ численности обучающихся за 2013-2017г.



Рис. 17. Динамика численности обучающихся МБОУ СОШ №172 три года.

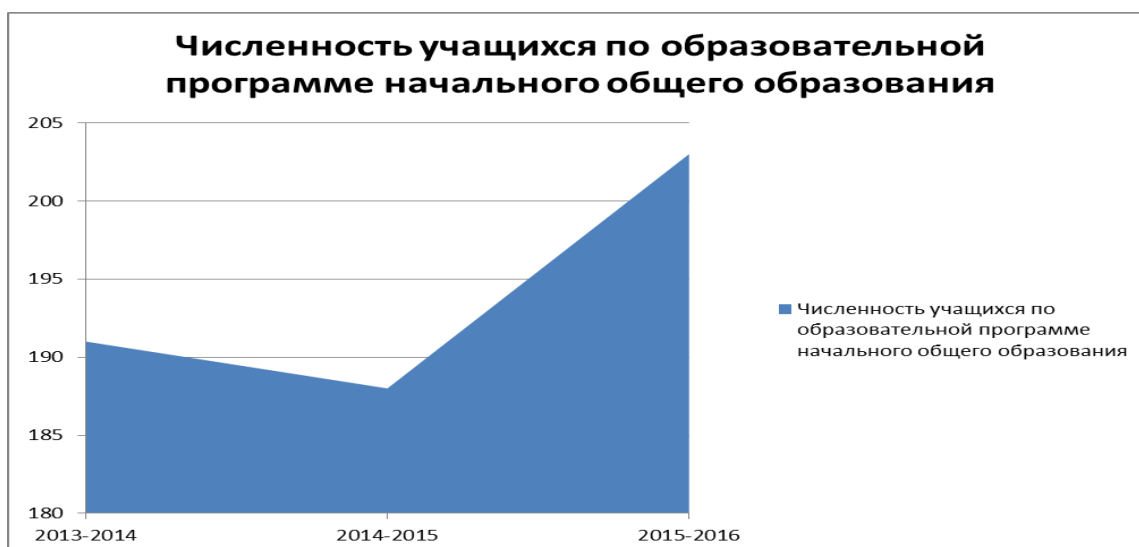


Рис. 18. Динамика численности обучающихся начальной школы три года.



Рис. 19. Динамика численности обучающихся основной школы за три года.

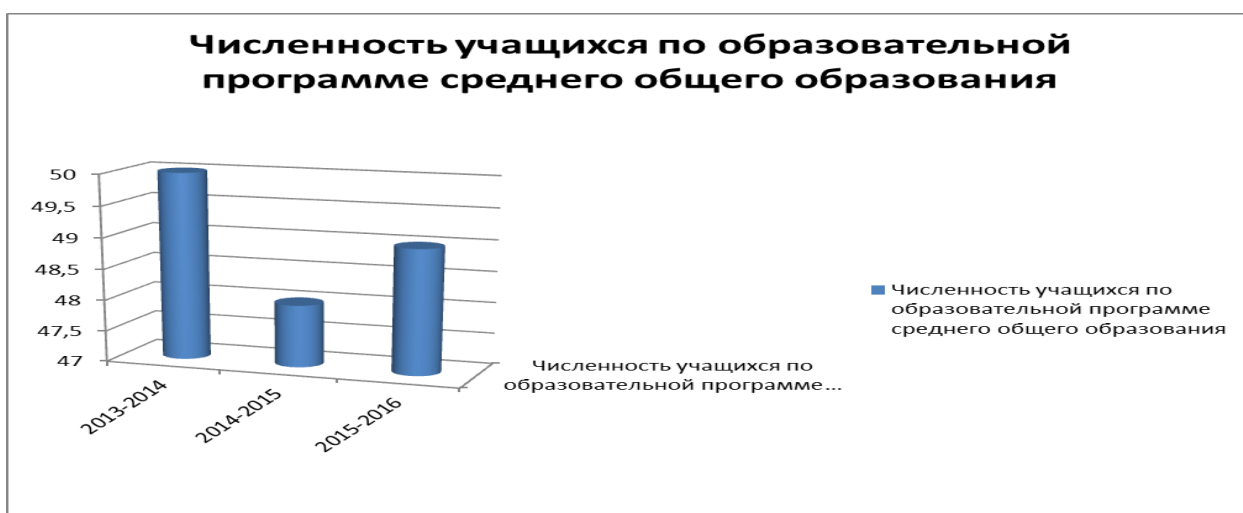


Рис. 20. Динамика численности обучающихся среднего общего образования три года.

Вывод: анализ динамики численности, обучающихся показывает, что за последние три года численность обучающихся в школе уменьшилась в среднем на 3%; наибольшая отрицательная динамика наблюдается на уровне основного общего образования. Рассмотрим анализ качества образования школы за три года (рисунок 21).

### Показатели качества образования, % от общей численности учащихся

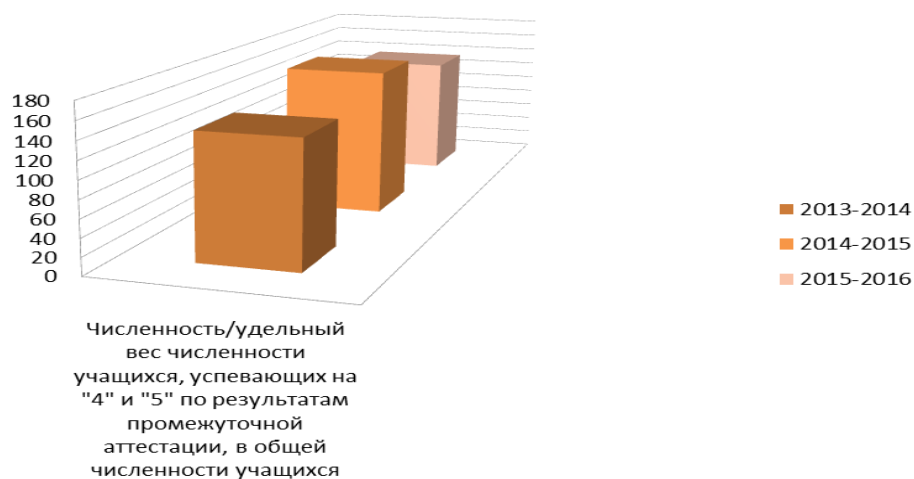


Рис. 21. Анализ качества образования МБОУ СОШ№172.

### Результаты среднего балла по ИАР за 2013-2016г.

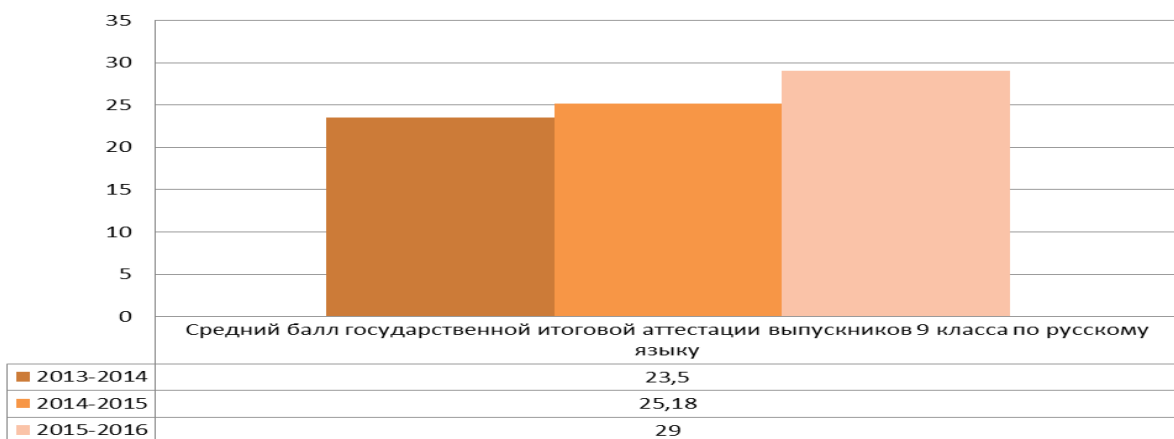


Рис. 22. Анализ результатов качества ГИА по русскому языку (9кл) за три года.

### Средний балл государственной итоговой аттестации выпускников 9 класса по математике

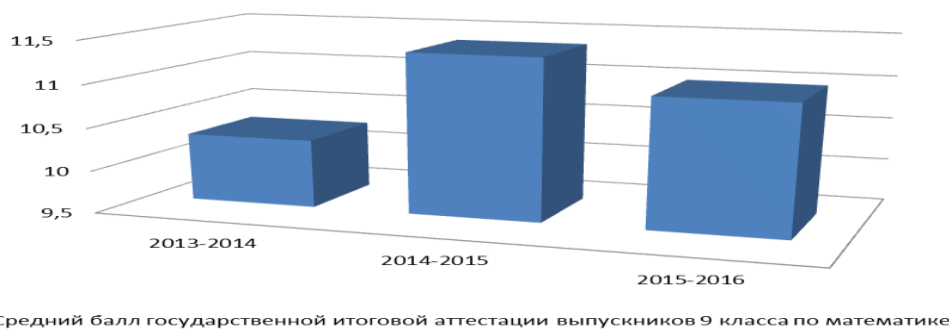


Рис. 23. Анализ результатов качества ГИА по математике (9кл) за три года.

Таблица 17

Качество знаний учащихся начальной школы.

Учебный год	Всего уч-ся	Уч-ся 2-4 классов	На «5»	На «4» и «5»	С одной «3»	Повторное обучение	Переведены условно	% успеваемости	% качества
2012-2013	243	189	24 (13%)	110 (59%)	19 (12%)	1	-	99%	72%
2013-2014	239	183	20 (11%)	105 (57%)	17 (9%)	1	1	99%	68%
2014-2015	242	181	18 (10%)	88 (49%)	20 (11%)	1	1	99%	59%
2015-2016	223	168	31 (19%)	76 (45%)	14 (8%)	-	2	99%	64%

Таблица 18

Качество знаний, учащихся основной и средней школы

	Кол-во учащихся	На «5»	На «4» и «5»	с одной «3»	Оставлены на повторное обучение	Переведены условно	% качества знаний	% успеваемости
2012 - 2013	416	14	111	18	4	8		
		3,4	27 %	4,3%	0,9 %	1,9 %	30 %	99%
2013 - 2014	423	21	113	32	2	14		
		5 %	27 %	7,5%	0,5%	3,3%	32%	96%
2014 - 2015	468	22	138	35	1	21		
		4,7 %	29%	7,5%	0,2 %	4,5 %	34 %	95 %
2015 - 2016	490	20	162	28	-	5		
		4%	33%	5,7%	0%	1%	37%	99 %

Вывод: анализ результатов показывает, что показатели качества образования в школе находятся в среднем на одном уровне и существенных изменений в течение трех последних лет не произошло.

Мы провели анализ участия обучающихся школы в научно-исследовательской деятельности, олимпиадах и конкурсах (рисунок 24).



Рис. 24. Анализ результатов участия, обучающихся школы в научно-исследовательской деятельности, олимпиадах, конкурсах (2013-2017г.)



Рис. 25. Анализ результатов учащихся - победителей в научно-исследовательской деятельности, олимпиадах, конкурсах (2013-2017г.)

Вывод: сравнительный анализ результатов диаграмм показывает, что в течение последних трех лет незначительно уменьшилось количество школьников, участвующих в научно-исследовательской деятельности, смотрах, конкурсах и т.д.

Вместе с тем, общее количество победителей олимпиад в школе за три года уменьшилось. Следует отметить, что значительно выросло число участников и победителей конкурсов федерального и международного

уровня, что безусловно, характеризует профессионализм педагогов и уровень одаренности обучающихся (рисунок 26).

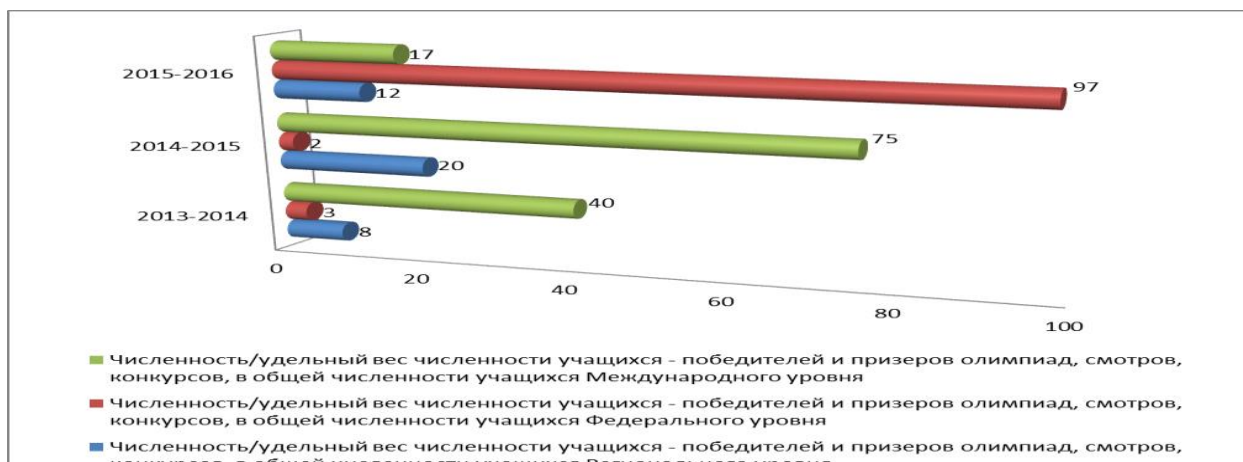


Рис. 26. Сравнительный анализ результатов удельного веса численности обучающихся-победителей олимпиад регионального, федерального и международного уровней.

Мы провели анализ качественного состава педагогического коллектива школы (рисунок 27).



Рис. 27. Анализ результатов образования педагогов(из общей численности 39 чел): 36 чел. - имеют высшее образование; 2чел. -имеют среднее профессиональное образование: 3чел.- имеют среднее профессиональное образование по профилю;12чел. -имеют квалификационную категорию.

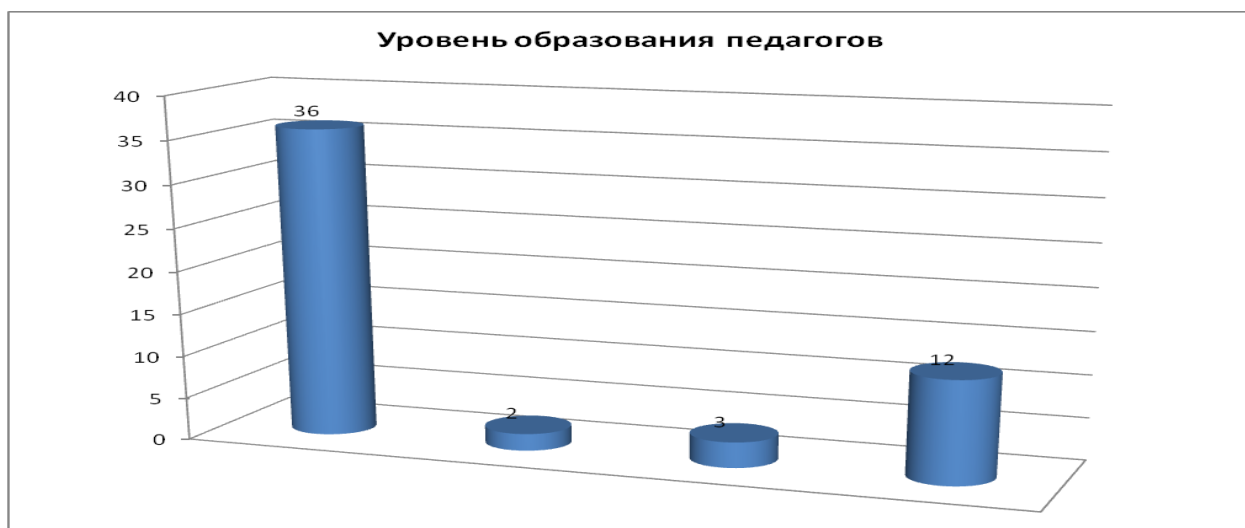


Рис. 28. Количество педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации по применению в образовательном процессе ФГОС.



Мы провели анализ достижений педагогов и администрации школы за 2015-2016 год. Учителя, принявшие участие в конкурсах, конференциях, семинарах (школьных, районных и городских). Учителя школы активно работают по распространению и изучению педагогического опыта – 137 различных форм «участия» в этой работе, что в полтора раза больше, предыдущие годы.

Активность педагогического коллектива значительно повысилась. Это объяснимо: появилось много дистанционных и очных мероприятий для передачи опыта. Работы учителей регулярно публикуются на Интернет-порталах «Открытый урок», «Педсовет», «Завуч.инфо», «ns.portal.ru», «Экстернат.РФ» и др. Педагоги школы являются постоянными участниками творческих групп, членами жюри районных и городских олимпиад и конкурсов.

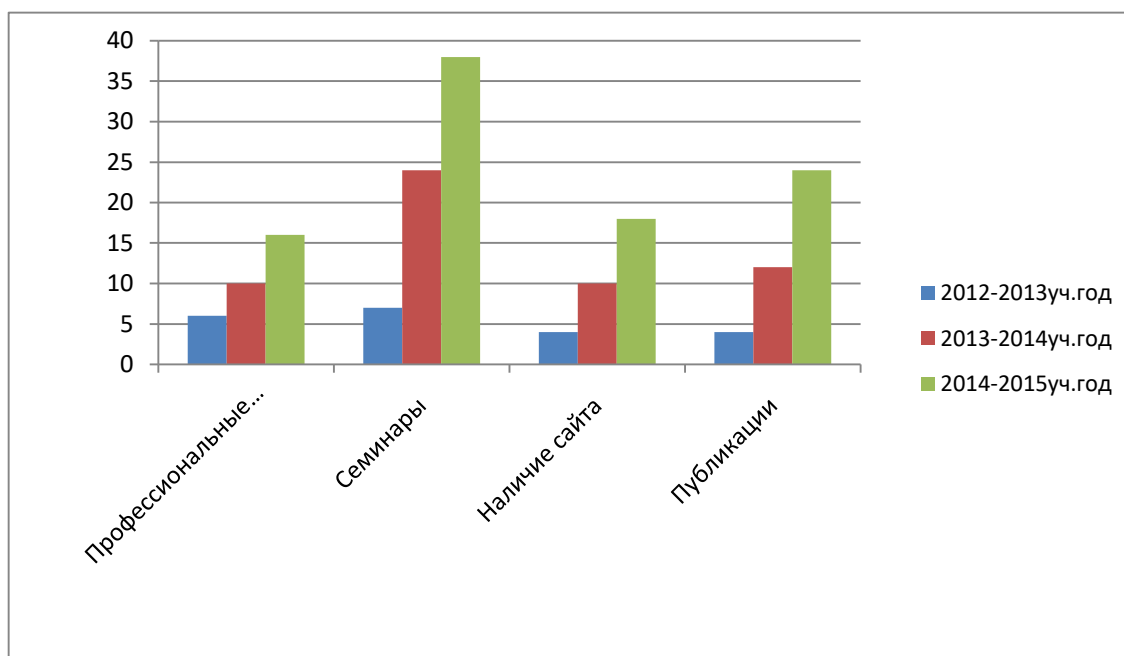


Рис. 29. Результаты анализа достижений педагогов и администрации школы за 2015-2016 год.

Мы изучили уровень участия педагогов МБОУ СОШ №172 г. Зеленогорска в мероприятиях инновационной и методической деятельности за 2015-2016 год.

С целью изучения охвата, обучающихся системой дополнительного образования мы проанализировали занятость обучающихся школы в дополнительном образовании (таблица 19).

Таблица 19

Анализ результатов занятости обучающихся МБОУ СОШ №172 г. Зеленогорска в дополнительном образовании (за три года)

Учебный год	Всего учащихся	ДО школы	УДО ГОРОДА	Всего занято	%
2013-14	561	215	448	462.	82 %
2014-15	526	296	419	441	83 %
2015 -16	531	254	435	461	87%

С целью изучения отдельных аспектов воспитательной деятельности мы изучили уровень развития классных коллективов. Нами были разработаны критерии: Высокий уровень - классные коллективы, в которых более 80% обучающихся принимают участие в школьных, городских, районных и



краевых мероприятиях; Средний уровень - классные коллективы, в которых не менее 60% принимают участие в школьных, городских, районных и краевых мероприятиях; Низкий уровень - классные коллективы, в которых 45% обучающихся класса принимают участие в школьных, городских, районных и краевых мероприятиях.

Результаты изучения уровня развития классных коллективов школы представлены в (таблице 20).

Таблица 20

Анализ изучения уровней развития классных коллективов МБОУ СОШ  
№172 г. Зеленогорска (за три года).

УЧЕБНЫЙ ГОД	КОЛИЧЕСТВО КЛАССОВ	ВЫСОКИЙ	СРЕДНИЙ	НИЗКИЙ
2013-14	23	1	21	2
2014-15	22	4	16	2
2015-16	22	4	16	2

Мы провели выборочное анкетирование обучающихся с целью изучения уровня воспитанности, обучающихся за три года. Результаты представлены в таблице 21.

Таблица 21

Анализ результатов уровня воспитанности обучающихся МБОУ СОШ  
№172 г. Зеленогорска (за три года).

УЧЕБНЫЙ ГОД	КОЛ-ВО ОБУЧ-СЯ	ВЫСОКИЙ	СРЕДНИЙ	НИЗКИЙ
2013-14	546	154	292	100
2014-15	526	160	269	97
2015-16	531 (508) (БЕЗ 9А – 23 УЧ-СЯ) -	151	272	84

Далее мы изучили уровень удовлетворенности обучающихся школьной жизнью. Опрос проводился среди обучающихся 3-11 классов, выборочно.

Анализ результатов изучения удовлетворенности школьной жизнью обучающихся МБОУ СОШ №172 г. Зеленогорска (за три года).

УЧЕБНЫЙ ГОД	Низкий	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ	ВСЕГО ОПРОШЕНО
2013-14	62	233	220	515
2014-15	42	187	171	400
2015 – 16	41	248	223	512

В течение 2015-2016 года школа приняла участие во всероссийском конкурсе общеобразовательных организаций, развивающих ученическое самоуправление. В результате участия школа стала победителем конкурсов муниципального и участником краевого уровней. Участие в краевом конкурсе сценариев гражданско – патриотической тематики принесло школе награду - диплом участника в номинации «Сценарий информационно-тематической тематики». Мы проанализировали состояние воспитательной деятельности школы и определили следующее.

*Целью* воспитательной деятельности является создание здоровьесберегающей среды, направленной на воспитание ценностей здорового образа жизни; способствующей развитию личности, ее самореализации, жизненному и профессиональному самоопределению.

Задачи воспитательной деятельности: совершенствование системы внеурочной деятельности в начальной школе и создание системы внеурочной деятельности в 5-классах; усиление профилактики детской безнадзорности и правонарушений; создание здоровьесберегающей образовательной среды через активную реализацию общешкольной программы «Здоровье» и профилактической программы «Я выбираю здоровье!».

Направлениями воспитательной деятельности школы являются духовно-нравственное, социальное, интеллектуальное, общекультурное, спортивно-оздоровительное и др. Воспитательная работа в школе строится на следующих принципах: соответствие возрастным особенностям обучающихся; деятельности характер, опора на позитивный опыт

организации внеурочной деятельности и традиции; свободный выбор на основе личных интересов и склонностей обучающихся и др. Модель внеурочной деятельности школы строится на основе оптимизации всех внутренних ресурсов образовательной организации, с привлечением всех работников школы (рисунок 30).



Рис. 30. Существующая модель управления внеурочной деятельностью МБОУ СОШ №172 г. Зеленогорска.

Анализ воспитательной деятельности школы показал, что в школе успешно реализуется общешкольная профилактическая программа «Я выбирая здоровье» (1-11 классы), направленная на формирование здорового образа жизни. Успешно реализуется проектная деятельность. Реализованы общешкольные проекты «Я, друзья и школа», «Минута славы», направленные на формирование и развитие творческих способностей обучающихся.

Повышается эффективность организации воспитательного пространства; обеспечивается включенность родителей в воспитательную деятельность. Работа волонтеров осуществляется по принципу «Равный обучает равного» и направлена на пропаганду здорового образа жизни и безопасного поведения, профилактику правонарушений и проведение социальных акций. Продолжают свою работу и осваивают новые формы деятельности органы школьного самоуправления: советы «Изумрудник» и «Юнит», совет старшеклассников и спортивный совет.

Анализ деятельности МБОУ СОШ №172 г. Зеленогорска показывает, что актуальными остаются следующие проблемы:

- снижена результативность качества знаний по результатам независимой оценки (ЕГЭ) на фоне общего роста показателя качества знаний по итогам годовых отметок обучающихся;
- низкий уровень результативности работы педагогов по мотивированию обучающихся к познавательной деятельности и, как следствие, на достижение более высоких учебных результатов;
- слабая работа с одаренными детьми;
- отсутствие мероприятий, обеспечивающих постоянный внутренний аудит достижений обучающихся на уровне педагогов;
- низкий уровень активности педагогов в организации проектно-исследовательской деятельности обучающихся;
- низкая эффективность результатов взаимодействия всех участников образовательной деятельности.

Анализ показывает, что серьезной проблемой российского образования является потребность в педагогических кадрах новой формации. Образовательные организации города Зеленогорска испытывают потребность в современных кадрах, готовых к работе в новых социально-экономических условиях, открытых к инновационной деятельности, свободно владеющих современными средствами коммуникации и др.

Невозможность решения проблем качества, модернизации и индивидуализации образования без разработки новой стратегии формирования кадрового потенциала приводит к осознанию проблемы: кадровая политика школы должна стать основой достижения нового качества образования.

На основе анализа были выявлены следующие проблемы: проблема старения педагогических кадров; отсутствие притока молодых специалистов; снижение активности педагогов в творческой деятельности.

## SWOT- анализ внутренних факторов развития школы

Фактор развития ОУ	Сильная сторона	Слабая сторона	Перспективы развития	Возможные риски
Модернизация содержания деятельности и технологической стороны образовательного процесса.	Использование информационных ресурсов сайтов и порталов. Наличие у большинства педагогов интернет публикаций и страниц в информационно-образовательных порталах Высокий потенциал педагогических работников и положительное отношение к изменениям. Работоспособность коллектива	Недостаточная осведомлённость педагогов об основных направлениях развития образования. Приоритет традиционных форм и методов организации образовательного процесса в ОУ, низкий процент использования инновационных технологий обучения. Недостаточная подготовка педагогов по организации предпрофильной подготовки, разработке авторских программ курсов по выбору для учащихся 9 классов и элективных предметов для старшей школы.	Создание информационного пространства в ОУ, которое будет способствовать повышению не только информированности педагогов, но и их профессиональной компетентности. Обучение педагогов новым образовательным технологиям, их внедрение в практику работы Организация команды педагогов и классных руководителей 9 классов, разработка системы курсов по выбору и элективных предметов, разработка собственных методических рекомендаций по организации образовательного процесса в ходе предпрофильной подготовки школьников.	Быстрый переход на компетентностную модель может создать психологическое напряжение у части педагогического коллектива. Высокая стоимость услуг, предлагаемых в сфере повышения квалификации Недостаточность и устаревание МТБ. Развитие конкурентных отношений между близлежащими образовательными учреждениями.
Личностный рост	Слаженный коллектив опытных педагогов. Высокая	Узкопредметная направленность деятельности педагогов,	Мотивация на разработку индивидуальных и совместных	Устаревая МТБ не дает возможнос

участников образовательного процесса	<p>квалификация педагогов.</p> <p>Сложившаяся система работы с одаренными детьми в области исследовательской и проектной деятельности.</p> <p>Вовлечение большого количества детей во внеурочную деятельность.</p> <p>Участие в конкурсах различного уровня.</p> <p>Эффективная работа ученического совета школы.</p> <p>Творческие группы учителей, способных к изменениям своей профессиональной деятельности.</p> <p>Переподготовка педагогического коллектива к работе в системе ФГОС</p>	<p>недостаточное стремление интегрировать свою деятельность и создавать совместные творческие проекты.</p> <p>Личностный рост</p> <p>Унификация содержания и форм деятельности учащихся, ориентированных на «среднего» ученика.</p> <p>Знаниеориентированный подход к содержанию образования и оценка учебных достижений учащихся.</p> <p>Создание возможности свободного выбора и самореализации в образовательном процессе.</p>	<p>творческих проектов в рамках</p> <p>Создание культурно-образовательного пространства как условие личностной самореализации и проявления детской инициативы.МО, их защита.</p> <p>Технологии развивающего и дифференцированного обучения.</p> <p>Оценивание результатов обучения по совокупности компетентности и личностных качеств, приобретённых школьниками.</p> <p>Расширение спектра образовательных услуг, внедрение вариативных программ и технологий.</p>	<p>ти к реализации новых форм и методов работы</p> <p>Недостаток свободного времени</p> <p>Недостаточный уровень мотивации у участников образовательного процесса</p> <p>Низкое материальное обеспечение образовательного процесса</p>
--------------------------------------	---	---	--	--

Таким образом, к сильным сторонам относятся: слаженный коллектив высококвалифицированных опытных педагогов; использование информационных ресурсов сайтов и порталов; сложившаяся система управления образовательной организации позволяет педагогам находиться в постоянном творческом поиске, наличие творческих групп и др.

Таким образом, к сильным сторонам относятся: поворот общества к здоровому образу жизни; повышение престижа профессии педагога; сотрудничество с близлежащими образовательными организациями.

SWOT-анализ потенциала развития образовательной организации позволяет предположить, что в настоящее время школа располагает мощными образовательными ресурсами, способными удовлетворить запрос на получение качественного образовательного продукта, востребованного родителями и широким социумом. Для дальнейшего развития

образовательная организация имеет соответствующее учебно-методическое, материально-техническое, кадровое обеспечение.

Школа укомплектована руководящими и педагогическими кадрами, специалистами, обеспечивающими функционирование и развитие образовательной организации. Вместе с тем, ряд существующих факторов, может привести к снижению эффективности работы образовательной организации.

### 2.3. Анализ существующего стратегического управления МБОУ СОШ №172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края.

С целью проведения анализа существующего стратегического управления в МБОУ СОШ №172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края мы провели диагностику субъектов образовательного процесса о стратегическом управлении в образовательной организации.

При проведении анкетирования педагогов мы предполагали выяснить мнение педагогов, их видение о желаемом будущем образовательной организации. Целью анкетирования было выявление информированности педагогов о цели, задачах, перспективах развития образовательной организации.

В анкетировании принимали участие более 40 педагогов школы. На первый вопрос анкеты об образе вашей образовательной организации на ближайшие 10 лет ответы педагогов распределились следующим образом:

10% педагогов ответили, что это образовательная организация, поставляющая в общество «конкурентоспособного гражданина», способного реализовать себя не только в пределах РФ, но и в мировом масштабе....";

15% педагогов ответили, что главная задача школы будущего - формировать человека, готового к практической и творческой деятельности;

18% педагогов отметили, что школа будущего, это образовательный центр, удовлетворяющий индивидуальные запросы личности;

20% педагогов отметили, что главная задача школы будущего- формирование здорового гражданина-патриота;

37% педагогов затруднились ответить на данный вопрос

Результаты по выявлению способности педагогов сформулировать основную цель образовательной организации (в %):

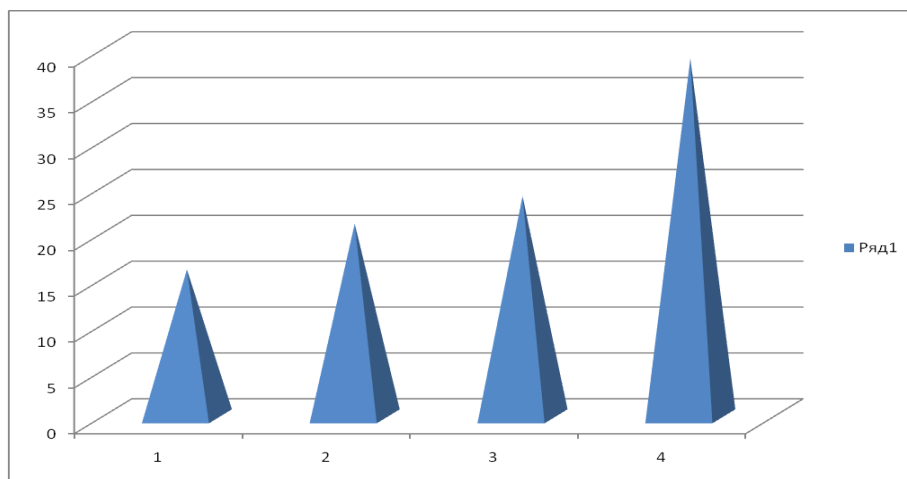


Рис. 31. Результаты выявления способности педагогов сформулировать основную цель образовательной организации ( в %).

Анализ показал, что 14% педагогов - сформулировали основную цель образовательной организации; 19% - сформулировали основную цель образовательной организации с помощью других педагогов; 22% - затруднились с формулировкой; 45% -не смогли сформулировать

Анализ результатов по выявлению мнения педагогов о том, какие задачи являются приоритетными в деятельности школы.



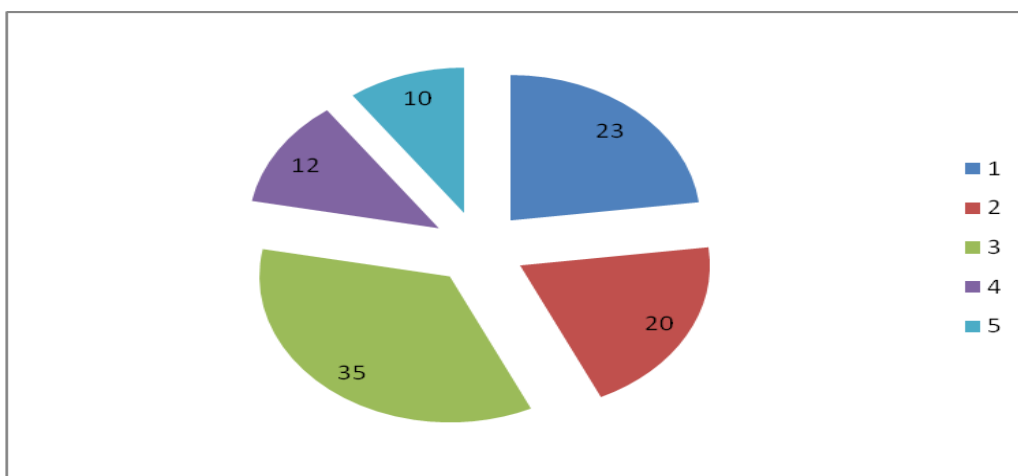


Рис. 32. Анализ выявления мнения педагогов о приоритетных задачах деятельности школы (в %).

Анализ результатов показал, что педагоги школы имеют представление о задачах образовательной организации, но сформулировать их в полном объеме затрудняются. Приоритетными задачами были названы: 13% педагогов - обновление кадрового потенциала педагогов и административного корпуса; 20% педагогов - создавать условия для реализации индивидуальной траектории развития ученика; 35% педагогов - делать упор на социальную ориентированность мероприятий, доступных для участия в них любого ребёнка, том числе имеющего ОВЗ; 12% педагогов - улучшать материально-техническую базу образовательной организации. 10% педагогов - затрудняюсь ответить

Анализ анкет на вопрос, какие направления развития школы будут приоритетными через 10 лет педагоги ответили следующим образом (рисунок 33).

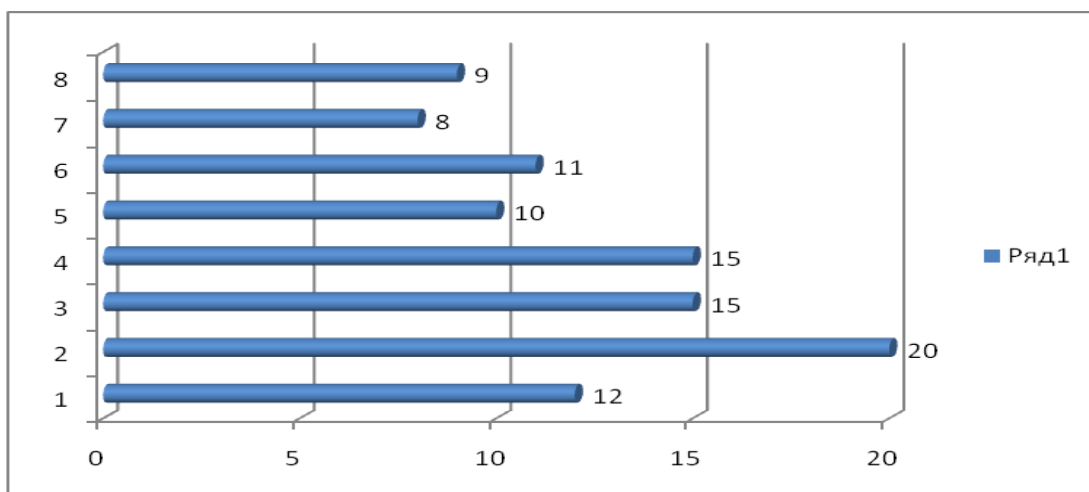


Рис. 33. Результаты выявления мнения педагогов о приоритетных направлениях деятельности школы на 10 лет.

Результаты анкетирования показали, что 9 % педагогов в качестве основных направлений деятельности школы назвали - повышение профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций; 8 % педагогов назвали обновления содержания образования; 11 % педагогов назвали внедрения новых образовательных технологий; 10 % педагогов назвали совершенствования инфраструктуры образования; 15 % педагогов назвали поддержка инноваций в сфере образования по актуальным проблемам; 15 % педагогов назвали образования детей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью; 20 % педагогов назвали поддержка одаренных детей; 12 % педагогов назвали развитие математического образования.

На вопрос, что необходимо изменить в школе, чтобы она соответствовала современным требованиям педагоги называли:

- создание условий, обеспечивающих развитие мотивации обучающихся- 36%;
- создание условий для развития индивидуальных способностей обучающихся- 23%;
- формирование у обучающихся активной гражданской позиции -27%;
- создание среды для формирования культуры здорового образа жизни -

53%.

- функционирования системы дополнительного образования детей

Таким образом, анализ анкетирования педагогов школы показал, что желаемый образ образовательной организации на ближайшие 10 лет могут спроектировать практически все педагоги, участвующие в анкетировании, но целостного представления в ответах учителей не просматривается; педагоги указывают отдельные направления, роль родителей и общественности в деятельности школы не указана. Значительные затруднения вызвало у педагогов задание по формулированию цели образовательной организации. В основном педагоги ограничились образовательными задачами. В качестве приоритетных задач были названы задачи системы образования в целом, а не образовательной организации закрытого автономного территориального образования, которое имеет свою специфику. Способность определять направления деятельности образовательной организации на ближайшую перспективу продемонстрировали больше половины опрошенных, что подтверждает способность педагогов к стратегическому прогнозированию.

Ответы на вопрос о том, что необходимо изменить в школе, чтобы она соответствовала современным требованиям показали не было ни одного ответа о совершенствовании технологий обучения, повышении мастерства педагогов, создании инновационной образовательной среды. Данный факт говорит о неспособности педагогов к объективной самооценке профессиональной деятельности. Анализ показал слабую информированность педагогов о цели, задачах, перспективах развития образовательной организации.

Кроме того, для нашего исследования было важным выяснить информированность родителей о перспективных направлениях развития школы и удовлетворенность уровнем оказания образовательных услуг. Мы провели анкетирование родителей, в котором участвовали более 80

родителей 1-11 классов (выборочно). Анализ результатов показал следующие результаты.

Анализ анкет родителей показал, что значительная часть указанных ими задач расходится с ответами на этот же вопрос у педагогов. В качестве основных задач школы родители указывают, что школа будет в будущем оказывать следующие услуги (рисунок 34).

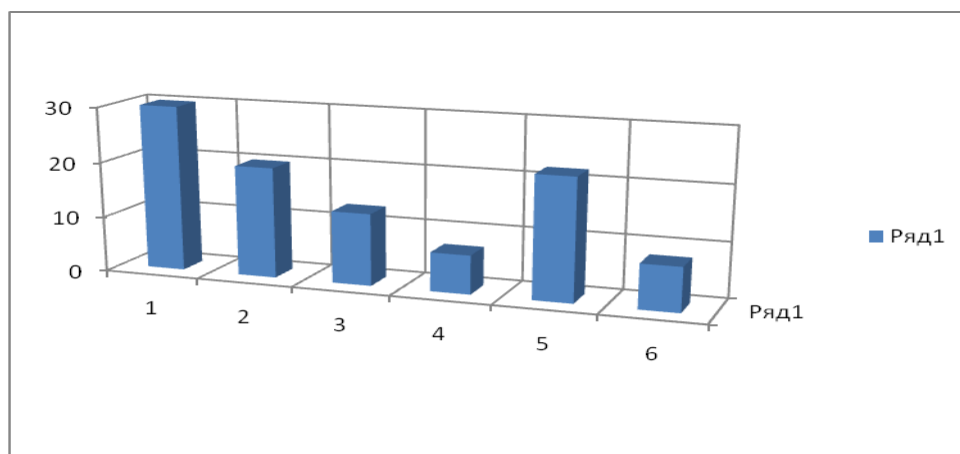


Рис. 34. Результаты анкетирования родителей по выявлению задач, стоящих перед школой в ближайшем будущем.

- оказывать услуги дополнительного образования (в сетевой форме, с использованием дистанционных образовательных технологий и др.) - 30% опрошенных;
- применять методики и программы охраны и укрепления здоровья детей в образовательном процессе, формирования здорового образа жизни - 20% опрошенных;
- создавать модели организации отдыха и оздоровления детей, дополнительного образования детей в каникулярный период-13% опрошенных;
- информировать родителей о их правах и обязанностях в сфере образования- 7% опрошенных;
- формировать компетенции родителей в развитии и воспитании детей, получение ими знаний основ детской психологии -22% опрошенных;

- разрабатывать и реализовывать дополнительные общеобразовательные программы, в том числе для детей с особыми потребностями - одаренных детей, детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, детей-инвалидов, детей, находящихся в трудной жизненной ситуации- 8 % опрошенных;

Таким образом, можно отметить, что родители обучающихся формируют новые задачи, которые необходимо решать школе в перспективе.

Выявление участия родителей в решении актуальных проблем, стоящих перед образовательной организацией показало следующие результаты (Таблица 22).

Таблица 22

Результаты участия родителей в решении актуальных проблем вашей образовательной организации.

Название проблемы	% участия родителей
Обеспечение безопасности организации учебно-воспитательного процесса (охрана, соблюдение техники безопасности)	1%
Материальная помощь школе	48%
Развитие инфраструктуры образовательной организации	2%
Экспертная оценка деятельности педагогов (анкетирование при аттестации педагогов)	1%
Обсуждение содержания образовательного процесса	1%
Определение приоритетных задач развития школы	3%
Совершенствование внеурочной деятельности	3%
Роль родителей с организации социального партнерства	2%

Результаты анкетирования родителей по удовлетворенности качества образовательных услуг, предоставляемых школой, показали достаточно высокий результат (рисунок 35).

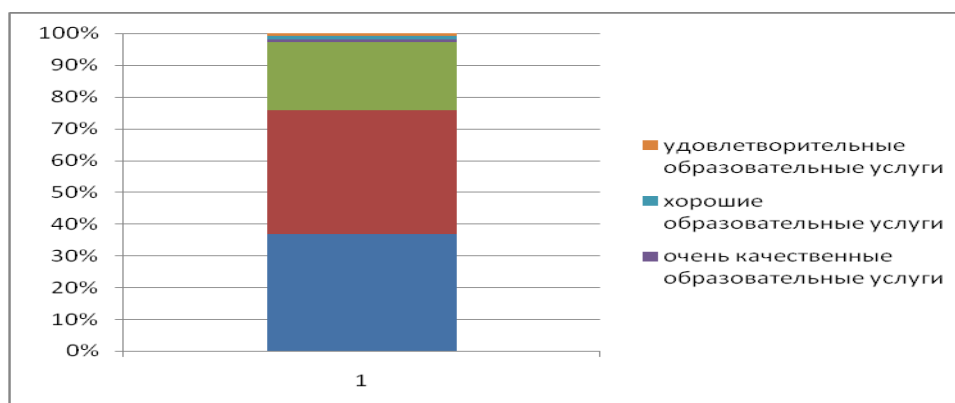


Рис. 35. Результаты анкетирования по выявлению удовлетворенности

образовательными услугами: 38%-родителей удовлетворены и указывают на высокое качество услуг; 40% родителей указывают на хорошие образовательные услуги, оказываемые школой; 22% родителей отмечают удовлетворительные услуги.

Мы выяснили информированность родителей о значительных достижениях образовательной организации. Значительная часть опрошенных демонстрирует хорошую осведомленность о деятельности школы в районе и городе, позитивный имидж школы, отмечает высокую включенность школьников в общешкольные и городские мероприятия и др. Однако, качество образования, результаты ЕГЭ, рейтинг школы в районе и крае родители не отменили.

На вопрос, знаете ли вы перспективные задачи, на которые нацелен педагогический коллектив школы значительная часть опрошенных родителей ответить не смогла.

Таким образом, анализ родителей, обучающихся показал, что значительная часть родителей информирована о задачах системы образования; в основном, удовлетворена качеством образовательных услуг, знает об основных достижениях школы. Вместе с тем, анализ показал, что родители не участвуют в решении актуальных проблем образовательной организации и не знают перспективных задач, стоящих перед педагогическим коллективом на ближайшие годы. Данные факты подтверждают версию о том, что школа по-прежнему остается закрыто для родительской общественности.

Также мы изучили мнение обучающихся о желаемом будущем образовательной организации и образовательных потребностях обучающихся 1-11 классов.

Результаты анкетирования школьников по определению видов деятельности (Таблица 23).

Таблица 23

Результаты обучающихся по определению предпочтительных видов

деятельности (в %).

Виды деятельности	% из числа опрошенных классов 1-4	% из числа опрошенных классов 5-8	% из числа опрошенных классов 9-11
Экскурсии	30	35	35
Кружки	40		-
Секции	25	40	22
Конференции		6	12
Круглые столы			14
Диспуты			18
Школьные НОУ			10
Олимпиады	18	10	15
Соревнования	48	39	15
Поисковые и научные исследования	-	28	22
Общественно-полезные практики	23	32	40

Как показывает анализ младшие школьники предпочитают виды деятельности, включенные в систему внеурочной деятельности (занятия в кружках, секциях, образовательные экскурсии и общественно-полезные практики). Обучающиеся основной школы предпочитают коллективные виды деятельности, в основном спортивной направленности и общественно-полезные практики. Обучающиеся старшей школы ориентированы на индивидуальную самореализацию, хотят участвовать в социально-значимой деятельности, выбирают виды деятельности, в которых могут проявить свои личностные и лидерские качества. Данное анкетирование показывает потребность школьников в деятельности, направленное на формирование социально активной личности. Следовательно, возникает необходимость в совершенствовании воспитательной и внеурочной деятельности.

Для выявления способности, обучающихся к проектированию будущего мы проводили экспресс опрос "Какой должна быть школа через 20 лет?". Ответы на вопрос показали, что школьники мечтают о школе, в которой:

- виртуальное обучение (цифровые учебники);
- отсутствие классов (наличие лабораторий, конструкторских бюро, мастерских);
- высокий уровень технического оборудования (развития

информационно-коммуникативная среда);

-возможность обучения дома;

-дистанционное обучение;

-ускоренный курс прохождения программы;

-определение содержания индивидуальной образовательной программы

(выбор дисциплин для изучения) и др.

Мы выясняли у обучающихся об услугах, которые еще должна оказывать школа для их развития. Анализ анкет показал следующие результаты:

консультирование по предметам;

подготовка к ЕГЭ;

психологическое консультирование;

ораторское мастерство;

формирование лидерских качеств;

развитие творчества (ИЗО, танцы, декоративно-прикладное искусство);

изучение иностранных языков;

робототехника;

Таким образом, мы провели изучение текущего стратегического управления школой и выяснили актуальное состояние ее внутреннего потенциала.



### **Глава 3. Разработка стратегии развития образовательной организации МБОУ СОШ №172 ЗАТО Зеленогорска, Красноярского края**

#### **3.1. Цели, задачи, приоритетные направления стратегии.**

Стратегия развития МБОУ СОШ № 172 ЗАТО г. Зеленогорска, Красноярского края до 2030 года (далее — Стратегия) определяет ценностно-смысловые, целевые, содержательные и результативные приоритеты развития образовательной организации с учётом целей и задач, представленных в стратегических документах федерального и регионального уровней:

- Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
- Указ Президента Российской Федерации от 01.06.2012 №761 «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы».
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2013-2020 годы», утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 №295.
- Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.2014 N2765-р.
- Программа «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016-2020 гг.» (опубликована для общественного обсуждения).
- Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 06.10.2009 №373.
- Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 17.12.2010 №1897.

- Федеральный государственный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 17.05.2012 №413.
- Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года;
- Закон Красноярского края «Об образовании в Красноярском крае» №6-25-19 от 26.06.14г.
- Постановление правительства Красноярского края от 30.09.2013г. №508 «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие образования».
- Государственная программа Красноярского края «Развитие образования»;  
Муниципальная программа «Развитие образования в городе Зеленогорске на 2014 – 2017 годы».

Стратегия адресована педагогам, родителям обучающихся, обучающимся, общественным организациям и органам власти, занимающимся проблемами образования и воспитания, широкому городскому сообществу.

Стратегия является основой для разработки новых и корректировки действующих программно-проектных документов, определяющих основные приоритеты развития образовательной организации МБОУ СОШ №172 ЗАТО г. Зеленогорска.

Концептуальное видение образа будущего образовательной организации

Мы видим будущее МБОУ СОШ № 172 ЗАТО г. Зеленогорска как гуманитарный, информационно-образовательный центр, как единое образовательное пространство, с интеграцией ресурсов социокультурной среды ЗАТО, позволяющее выстраивать эффективные индивидуальные образовательные маршруты обучающихся с учетом их потребностей и запросов семьи, государства и общества, осуществлять полноценную интеграцию основного и дополнительного образования.

Это новое взаимодействие общего и дополнительного образования приводит к качественно новым образовательным результатам, реализации идеи перехода от обучения всех - к образованию каждого!

Профессиональные компетенции педагогов школы позволяют осуществлять педагогическую деятельность в соответствии с ФГОС, обеспечивая повышение качества образования.

Весь социально-экономический потенциал города и социокультурная среда выступает значимой составляющей содержания образования, а образование является ресурсом развития территории.

Ценности и принципы.

Образование мы рассматриваем, как инструмент для достижения лично значимых результатов будущего гражданина страны. Школа предоставляет возможность всем обучающимся овладеть этим инструментом и приобрести первоначальный практический опыт его использования для достижения целей своей деятельности по собственному замыслу. Стратегия опирается на ценности, связанные со свободой выбора, развития личности каждого ребенка и педагога.

Основными принципами образовательной организации являются:

Принцип опережающего развития образования - мобильная переориентация школы на подготовку человека к жизни в быстро меняющихся социально-экономических условиях, умеющего оперативно отвечать на запросы общества и рынка труда.

Принцип открытости – информация, связанная с развитием образовательной организации, должна быть доступна педагогам, родителям, обучающимся; все решения по оценке результатов программ, проектов, эффективности их внедрения проводятся с участием общественности.

Принцип партнерства – государственно-частное и социальное партнерство, консолидация потенциала и возможностей всех участников образовательной деятельности.

Принцип целостности (единства) образовательного пространства, максимально удовлетворяющего интересы и потребности личности, запросы педагогов, родителей, обучающихся.

### Миссия

Свою миссию мы определяем как создание условий для: обеспечения равенства доступа к качественному образованию; возможности каждому обучающемуся развиваться по своей собственной, наиболее подходящей траектории; реализации и развития кадрового потенциала образовательной организации - главного ресурса для обеспечения качества образования; повышения заинтересованности семей в развитии потенциала детей; стимулирования партнеров и родительской общественности к активности во взаимодействии со школой на благо всех горожан, на благо города.

Для определения цели стратегии развития МБОУ СОШ № 6 применяли следующие методы:

- анализ внешней среды образовательной организации;
- анализ внутренней среды образовательной организации;
- опрос обучающихся школы и их родителей;
- анкетирование сотрудников образовательного учреждения.

В рамках изучения внешней, внутренней и управленческой образовательной среды, был проведен Pest и Swot анализы МБОУ СОШ № 172 г. Зеленогорска.

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала	
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Месторасположение в центре города.                      Организация образовательного процесса в одну смену.                      Достаточно высокая оценка качества образования по результатам внешней экспертизы.                      Неудовлетворенность коллектива состоянием дел в МБОУ «СОШ №172», высокий уровень мотивации значительной части учителей к внесению изменений в работу, сплоченность и работоспособность педагогического коллектива.</p>	<p>Недостаточно высокий авторитет МБОУ «СОШ №172» в городе.                      Снижение контингента 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</p>

<p>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.). Высокий уровень развития информационной среды школы Организован подвоз обучающихся из поселков 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>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 средств. Отсутствие сетевого взаимодействия в информационной сети для расширения возможностей обучающихся в получении результатов в дистанционном режиме обучения. МБОУ «СОШ №172» находится в системе переходного режима от бюджетного к нормативно-подушевому финансированию. Низкая активность органов государственно-общественного управления.</p>
<p>Оценка перспектив развития в соответствии с изменениями внешней среды</p>	
<p>Возможности</p>	<p>Риски</p>
<p>Во вторую смену организовано дополнительное образование и внеурочная, внеклассная 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>Реорганизация средней школы в общеобразовательную. Снижение объемов финансирования субвенций на реализацию стандартов общего образования в связи с сокращением количества обучающихся. Развитие конкурентных отношений между близлежащими школами. 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 ФГОС.</p>

<p>услуг.</p> <p>Социальное партнерство с вузами, ИРО, способных осуществлять научно-методическое сопровождение развития учреждения.</p> <p>Широкий спектр социального партнерства дополнительного образования, культуры, социальной защиты, дошкольного образования.</p>	<p>Опыт работы с НСОТ, опыт управленческой работы Управляющего совета, опыт привлечения дополнительных бюджетных средств благодаря участию в конкурсах и проектах.</p> <p>Стремление к стабильности образовательного процесса, сопротивление иновациям.</p>
---	---

### SWOT -анализ внешней среды

Фактор развития ОО	Сильная сторона	Слабая сторона	Перспективы развития	Возможные риски
<p>Государственная политика направлена на повышение статуса профессии педагога. Переход на эффективный контракт.</p>	<p>Повышение престижа профессии педагога; введение дифференцированной оплаты труда в зависимости от качества образовательной деятельности</p>	<p>Инерция педагогических кадров</p>	<p>Создание системы стимулирования за высокое качество выполнения своих профессиональных обязанностей на уровне ОУ и разработка инструментов оценки</p>	<p>Рост напряженности труда, конфликтности, отсутствие адекватных, объективных инструментов регулирования отношений</p>
<p>Государственная политика, нацеленная на сохранение и укрепление физического и психического здоровья обучающихся.</p>	<p>Поворот общества к здоровому образу жизни.</p>	<p>Некомпетентность родителей в вопросах культуры здоровья.</p>	<p>Повышение качества просветительской работы</p>	<p>Дефицит времени Нежелание родителей приобщаться к ЗОЖ</p>
<p>Место расположения школы позволяет сотрудничать с близлежащими учреждениями образования, культуры и дополнительного образования.</p>	<p>Детская библиотека АНО ДОД ДЮСШ ИМЦ Школа искусств Подростковый клуб «Прожектор»</p>	<p>Недостаточно развит механизм взаимодействия с близлежащими учреждениями образования, культуры и дополнительного образования.</p>	<p>Разработка механизмов, поиск возможностей совместной деятельности</p>	<p>Незаинтересованность партнеров, отсутствие должной мотивации</p>

Основная стратегическая цель: эффективно использовать потенциал образовательной организации и возможностей социокультурной среды г. Зеленогорска для создания единого информационно-образовательного центра как необходимого условия для динамичного развития школы в современных условиях, качественного образования и позитивной социализации каждого обучающегося.

Одной из наиболее важных проблем развития современного образования в России является проблема перехода школы на новый уровень ответственности перед государством и обществом, где важную роль играет экономические интересы страны. В связи с этим модель выпускника рассматривается как личность, которая стремится к самовыражению в экономической деятельности страны. Обществу нужен новый тип характера – предприимчивый, инициативный, готовый к риску и всему новому.

В современном образовательном пространстве важен вопрос повышения качества и доступности образовательного процесса для формирования граждан, способных действовать в постоянно изменяющейся экономической среде, ориентирующихся в информационном пространстве. Возникает необходимость создания в школе единой информационной среды, выполняющей образовательные функции. Однако процесс информатизации сегодня не должен рассматриваться только как проблема компьютеризации школьных кабинетов средствами ИКТ и создания на их основе педагогических инструментов.

Содержание стратегии развития школы №172 г. Зеленогорска является ориентиром развития на ближайшие годы.

Главной задачей будет формирование такой структуры школы, которая бы удовлетворяла всех участников образовательного процесса, обеспечивала высокое качество образования в соответствии с экономическими требованиями г. Зеленогорска, Красноярского края и государства.

Для современного этапа развития общества (изменение политических и социально-экономических путей его развития) характерно становление принципиально новых приоритетов, требований к системе образования.

Приоритетные направления развития МБОУ СОШ №172:

Направление 1. Повышение качества и доступности образования в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом образования

Направление 2. Гражданско-патриотическое воспитание обучающихся

Направление 3. Повышение уровня квалификации педагогов, рост эффективности работы образовательной организации

Направление 4. Обновление МТБ и инфраструктуры образовательной организации

Направление 5. Расширение открытости образовательной организации

Направление 6. Развитие дополнительного образования с использованием ресурсов социокультурной среды г. Зеленогорска

Направление 7. Адаптация обучающихся 1-х, 5-х, специализированных спортивных, 10-х классов к условиям образовательной среды школы.

Приоритеты в системе образования школы в последние годы выстраивались в соответствии с предыдущей Стратегией и Программой развития школы на 2014-2016 годы. В основе Стратегии развития школы — цели и задачи ее деятельности на ближайшие 4 года, которые раскрываются в конкретных мероприятиях. По своему содержанию стратегия развития школы включает долгосрочный прогноз - обоснованное вероятностное предположение об изменениях в результативности образовательной деятельности школы. При этом соблюдается единство целевой установки и условий реализации стратегии развития, перспективного и краткосрочного планирования.

Комплексные задачи, направленные на реализацию направлений развития.



Направления	Задачи
<p>Направление 1. Повышение качества и доступности образования в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом образования</p>	<p>Обеспечение качественного, доступного и полноценного образования.  Повысить качество и доступность образования для всех жителей г. Зеленогорска через интеграцию школьной информационно-образовательной среды и ресурсных возможностей социокультурной среды г. Зеленогорска.  Развитие качественной и доступной образовательной и творческой среды</p>
<p>Направление 4. Обновление МТБ и инфраструктуры образовательной организации</p>	<p>Повысить уровень материально-технической базы и развивать инфраструктуру школьного образования.  Создание информационно-образовательного центра, позволяющего удовлетворить интересы и потребности всех участников образовательного процесса за счёт реализации принципов доступности и качества образования  Разработка образовательных программ в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов.  Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение образовательного процесса (в том числе, разработка образовательных программ в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов).</p>
<p>Направление 6. Развитие дополнительного образования с использованием ресурсов социокультурной среды г. Зеленогорска</p>	<p>Развитие эффективности системы дополнительного образования, с использованием возможностей социокультурной среды г. Зеленогорска  Сформировать открытую и доступную систему дополнительного образования для развития детских способностей.</p>
<p>Направление 7. Адаптация обучающихся 1-х, 5-х, специализированных спортивных, 10-х классов к условиям образовательной среды школы.</p>	<p>Развитие творческих способностей, одарённости и адаптивных возможностей школьников  Создать условия для сохранения физического и психического здоровья обучающихся через повышение адаптивных возможностей личности в ходе специально организованной деятельности.  Реализация мероприятий, направленных на здоровьесбережение обучающихся.</p>
<p>Направление 2. Гражданско-патриотическое воспитание обучающихся</p>	<p>Ориентация воспитательной работы в школе на гражданско-патриотическое развитие личности;  Создавать условия эффективного гражданско-патриотического воспитания обучающихся.  Развитие благоприятной и мотивирующей на учёбу атмосферы в образовательной организации, обучение школьников навыкам самоконтроля, самообразования</p>
<p>Направление 3. Повышение уровня квалификации педагогов, рост эффективности работы образовательной организации</p>	<p>Повышение профессиональной компетентности педагогов, в том числе в области овладения инновационными образовательными технологиями  Создать информационно-методическое пространство, способствующее совершенствованию</p>

	<p>профессионального мастерства педагогов в условиях работы ФГОС.</p> <p>Поддержка учителей в освоении современных образовательных технологий, направленных на формирование у обучающихся метапредметных, личностных и предметных результатов.</p>
<p>Направление 5. Расширение открытости образовательной организации</p>	<p>Повышение роли всех участников образовательного процесса – обучающегося, педагога, родителя, социальных партнеров образовательной организации.</p> <p>Расширение партнерских отношений с учреждениями и организациями социокультурной среды г. Зеленогорска</p> <p>Расширить формы и методы информационного взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса.</p>

### 3.2. Мероприятия, направленные на реализацию приоритетных направлений развития образовательной организации.

Мы считаем, что для разработки стратегии необходимо разработать систему мероприятий, направленных на решение заявленных задач. С этой целью мы предлагаем подпрограммы по приоритетным направлениям. Рассмотрим некоторые из них

Федеральные и региональные документы развития образования	Задачи	Мероприятия	Ожидаемые результаты
Направление «Повышение качества и доступности образования в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом образования»			
<p>Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».</p> <p>Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 295 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013 - 2020 годы"</p>	<p>Повысить качество образования через обновление содержания образовательных программ в соответствии с ФГОС.</p>	<p>- Внедрение в образовательный процесс целевых программ и проектов, обеспечивающих реализацию концепции.</p> <p>- Совершенствование содержания, форм и методов образования.</p> <p>- Совершенствование системы управления образовательным процессом.</p> <p>- Разработка мероприятий, направленных на здоровьесбережение и формирование здорового образа жизни.</p> <p>Проекты: «Взаимодействие всех участников образовательного процесса как условие совершенствования</p>	<p>Качественное обновление программ основного и дополнительного образования</p> <p>Повышение предметной компетентности обучающихся</p> <p>Продуктивное взаимодействие социальной службы школы,</p>

<p>Постановление Правительства РФ от 23 мая 2015 г. № 497 «О Федеральной целевой программе развития образования на 2016 - 2020 годы» Федеральный государственный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования (утвержден приказом Минобрнауки России от 17 мая 2012 г. № 413) Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (утвержден приказом Минобрнауки России от 17 декабря 2010 г. № 1897)</p>		<p>качества образования»; «Управление качеством образования».</p>	<p>родителей, учеников, районных и городских служб по вопросам качества образования.</p>
<p>Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования (утвержден приказом Минобрнауки России от 6 октября 2009 г. № 373) Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» от 4.02.2010. Национальная</p>	<p>Расширить возможности самореализации и учащихся и педагогов.</p>	<p>- Создание условий для роста профессионального мастерства и творческой активности педагогов. - Создание новых программ социализации обучающихся Проект: «Самореализация в исследовательской деятельности как условие успешной социализации учащихся»</p>	<p>Повышение доли учителей, прошедших курсы повышения квалификации для работы по новым образовательн ым стандартам Участие обучающихся в олимпиадах, конкурсах, творческих проектах всех</p>

стратегия действий в интересах детей на 2012-2017гг. (Утверждена указом Президента РФ от 1 июня 2012 г. № 761)			уровней. Повышение числа обучающихся, поступающих в ВУЗы
Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 295 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013 - 2020 годы"	Создать систему мониторинга индивидуальных достижений обучающихся (личностные результаты)	Систематизировать технологию сопровождения: диагностика индивидуальных психологических особенностей обучающихся; тестирование интеллекта, интеллектуальных умений и навыков; диагностика проблем обучающихся на разных ступенях развития; допрофессиональная диагностика; - диагностика индивидуального обучения и самовоспитания	Выявление способных детей и организация для них индивидуальных учебных маршрутов.  Помощь слабоуспевающим ученикам, коррекция образовательной деятельности.
	Выстроить систему оценки (внутренней и внешней) качества результатов обучения	-Независимые мониторинги качества образования. -Консультации, семинары, «круглые столы» по подготовке и проведению ОГЭ и ЕГЭ. -Совершенствование модели предпрофильной подготовки и профильного образования.	Высокий образовательный уровень обучающихся.
Направление "Гражданско-патриотическое воспитание обучающихся"			
Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Программа «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016-2020 гг.» (опубликована для общественного обсуждения). Стратегия развития	Создание условий эффективного гражданско-патриотического воспитания учащихся. Утверждение в сознании и чувствах учащихся представлений об общечеловеческих ценностях, взглядов и убеждений,	-Пропаганда лучших национальных и семейных традиций; - Организация и проведение благотворительных акций; - Организация работы с родителями: дни открытых дверей, дни погружения, единые информационные дни, концерты и праздники, культпоходы, экскурсии и поездки. -Проведение мероприятий и акций, посвященных памятным и знаменательным датам российского и городского значения; Акция «От сердца к сердцу».	Сформированность у большей части обучающихся школы ценностных установок гражданско-патриотической направленности. Повышение мотивации творческой активности

<p>воспитания в российской федерации на период до 2025 года от 13 января 2015 г. Указ Президента Российской Федерации от 20 октября 2012 года № 1416 «О совершенствовании государственной политики в области патриотического воспитания»</p>	<p>уважения к культуре и историческому прошлому России, к ее традициям. Формирование мотивации школьников на сохранение здоровья и здорового образа жизни</p>	<p>-Экскурсионная работа -Совершенствование системы горячего питания - Социально-педагогическая поддержка - Организация спортивных мероприятий, отдыха в каникулы. Спортивная работа как средство взаимодействия с семьёй. Проекты: «Я гражданин»; «Ученическое самоуправление» «Моё здоровье - моё будущее»; « Семья – моя главная опора»; «Мама, папа, я- спортивная семья» «Современный воспитатель».</p>	<p>детей в различных сферах социально значимой деятельности.  Приобщение детей, их родителей к ЗОЖ</p>
<p>Направление «Повышение уровня квалификации педагогов, рост эффективности работы образовательной организации»</p>			
<p>Приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544 н «Об утверждении профессионального стандарта» Реализация Закона 273-ФЗ «Об образовании в РФ». Статья 49. Аттестация педагогических работников</p>	<p>Активизировать методическую работу по качественной подготовке, переподготовке и повышению квалификации педагогических кадров. Повышение мотивации к эффективной педагогической деятельности</p>	<p>Использование эффективных, современных форм контроля и оценивания профессиональной деятельности учителя: рейтинговая оценка, самооценка, строящихся на основе сформированности профессиональных педагогических компетентностей. Совершенствовать систему мониторинга профессиональных потребностей, роста учителя. Дифференцирование заработной платы в зависимости от качества и результативности работы; создание условий для непрерывного образования; поддержка и адаптация молодых педагогов. Освоение учителями школы методики преподавания по межпредметным технологиям и реализации их в образовательном процессе.  Проекты: «Творческая мастерская» «Сайт учителя как зеркало творческой мысли» «Портфолио учителя»</p>	<p>Соответствие специалистов ОУ заявленной категории. Применение современной системы мониторинга качества образования. Системная подготовка и переподготовка педагогических кадров ОУ на основе современных подходов их аттестации; Достижение высокого результата качества образования.</p>

Направление «Обновление МТБ и инфраструктуры образовательной организации»			
<p>Приказ от 23 июня 2009 года N 218 «Об утверждении Порядка создания и развития инновационной инфраструктуры в сфере образования»</p> <p>Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 8 июля 2006 года</p> <p>Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.2.2821-10</p>	<p>Обновление материально-технической среды кабинетов для улучшения образовательного процесса и административного корпуса для совершенствования системы управления.</p>	<p>-Развивать материально-техническую базу ОУ, отвечающую санитарным правилам и нормативам требованиям к обеспечению школьной безопасности;</p> <p>- Увеличение количества кабинетов, имеющих учебно-лабораторную, технологическую и компьютерную базу в соответствии ФГОС.</p> <p>- Пополнение библиотеки учебниками нового образовательного стандарта, методической и художественной литературой, оснащение компьютерным оборудование, создание электронной библиотеки.</p> <p>-Создание «мобильного» компьютерного класса.</p> <p>-Создание творческой группы, занимающейся внедрением ИКТ в образовательный процесс.- Совершенствовать организацию: школьного питания и медицинского обслуживания учащихся, отвечающих санитарным правилам и нормативам.</p> <p>Проекты:  «Освоение технических и методических приемов работы с интерактивной доской»;  «Мобильный компьютерный класс как средство реализации деятельностного подхода в обучении школьников в рамках ФГОС» с интерактивной доской»;</p>	<p>Формирование и использование бюджета в полном объеме</p> <p>Реализация новых ФГОС при соблюдении требования к условиям реализации образовательных программ в полном объеме.</p> <p>Создание комфортных условий для всех участников образовательного процесса (педагогов, учащихся, родителей), что позволит увеличить количество учебно-методических материалов; привлечь большее количество учащихся к выполнению творческих проектов, повысить качество подготовки педагога и учащегося к учебным занятиям.</p> <p>-Развитие научного</p>

			<p>потенциала обучающихся и педагогов.</p> <p>Полное соответствие школьного питания и медицинского обслуживания требованиям СанПи.</p> <p>Создание безопасной среды для участников образовательного процесса.</p>
Направление «Расширение открытости образовательной организации»			
<p>Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».</p>	<p>Изучение запросов родителей и общества</p> <p>Формирование системы информирования.</p> <p>Расширение форм и методов информационного взаимодействия.</p>	<p>-Сотрудничество педагогического коллектива со всеми родителями обучающихся и родительским комитетом класса и школы.</p> <p>-Своевременное обновление информационных стендов.</p> <p>-Выпуск печатной продукции о школьной жизни (газеты, буклеты, листовки)</p> <p>-Создание информационных папок для родителей.</p> <p>-Использование Интернет-ресурсов (сайт учреждения, сайты учителей, образовательные ресурсы и сервисы, электронный дневник).</p> <p>Проекты:</p> <p>«Школа и семья- лучшие друзья»;</p> <p>«Социальные проекты классов»;</p> <p>«Школьное информбюро».</p>	<p>Удовлетворение потребностей общественности в информации о результатах работы школы.</p> <p>Сформировать механизмы открытости образования (публичный отчет, сайт ОУ, школьная газета и т. д.)</p> <p>Повышение имиджа школы, в которой все участники образовательных отношений становятся равноправными партнёрами</p>
Направление «Развитие дополнительного образования с использованием ресурсов социокультурной среды г. Зеленогорска			
Национальная	Сформировать	-Изучение образовательного	Творческое

<p>образовательная инициатива «Наша новая школа».</p> <p>Национальная стратегия действий в интересах детей на 2012-2017гг. (Утверждена указом Президента РФ от 1 июня 2012 г. № 761).</p>	<p>открытую и доступную систему дополнительно го образования для развития детских способностей</p>	<p>спроса на дополнительные образовательные услуги.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор индивидуальных программ для детей.</li> <li>- Участие в конкурсах, фестивалях, спортивных мероприятиях различных уровней.</li> <li>-Формирование заинтересованности через участие в фестивале школы «Виват талант»</li> <li>-Формирование модели школьного научного общества с развитием образовательного ресурса.</li> </ul> <p>Проекты: «Информатизация образования и проектная деятельность»; «Школьное научное общество»</p>	<p>развитие личности ребёнка, реализации его интересов через дополнительные образовательные программы, увеличение перечня дополнительных образовательных услуг. Повышение качества и результативности дополнительного образования</p>
<p>Направление«Адаптация обучающихся 1-х, 5-х, специализированных спортивных, 10-х классов к условиям образовательной среды школы»</p>			
<p>Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».</p>	<p>Создать условия для сохранения психического здоровья обучающихся через повышение адаптивных возможностей личности в ходе специально организованной деятельности</p>	<p>Создание условий для успешной реализации учащимися своих способностей в образовательном процессе. Вовлечение детей во внеурочную деятельность, помощь при проведении исследовательских и проектных работ. Работа с детьми с ослабленным здоровьем по индивидуальным образовательным маршрутам. Постоянный контакт детей со школьным психологом, проведение диагностик. Дифференцированная работа с обучающимися спортивных классов с учетом их профессиональной деятельности и разным уровнем подготовки к началу 7 класса. Работа школьного ученического совета. Проведение родительских собраний, индивидуальных консультаций</p>	<p>Сохранение и укрепление психического здоровья обучающихся. Улучшение межличностных отношений между сверстниками. Повышение уровня мотивации родителей к участию в жизни класса, общественном управлении школы</p>



В рамках направления 4 предполагается создание информационно-образовательного центра, позволяющего удовлетворить интересы и потребности всех участников образовательного процесса за счёт реализации принципов доступности и качества образования, интеграции ресурсов социокультурной среды г. Зеленогорска.

Формирование информационно-образовательного центра является предметом совместной деятельности в рамках социального и профессионального партнёрства субъектов образовательного процесса (рисунок 36).

Повышение качества и доступности образования на основе повышения эффективности деятельности ОО	Работа с одаренными детьми через формирование исследовательского опыта и проектной деятельности в рамках дополнительного образования	Обновление МТБ и инфраструктуры образовательной организации, интеграция ресурсных возможностей среды г. Зеленогорска
<b>Информационно-образовательный центр МБОУ СОШ №172</b>		
Расширение открытости ОО Создание новых форм и информационного взаимодействия	Повышение гражданской ответственности учащихся, формирование чувства «патриотизма»	Повышение уровня квалификации педагогов, привлечение партнеров в образовательный процесс

### 3.3 Оценка эффективности стратегии развития образовательной организации МБОУ СОШ №172.

В результате реализации стратегии развития образовательной организации будет создано качественное новое учебное заведение, обладающее значительным учебным потенциалом и способное успешно содействовать задачам социального развития нашей страны.

Для разработки стратегии развития образовательной организации МБОУ СОШ №172 были проведены:

анализ достигнутого уровня качества образования в рамках реализации программы развития 2013-2017;

анализ потенциала развития школы на основе проведения SWOT-анализа возможностей и проблем образовательного учреждения;

анализ образовательной среды закрытого автономного территориального образования г. Зеленогорска;

анализ внешней оценки потребителей образовательных услуг (родителей, обучающихся);

анализ существующего стратегического управления в МБОУ №172.

Ожидаемые результаты от разработки стратегии:

Наращивание материальной базы учреждения, необходимой для реализации образовательной программы.

Положительная динамика в показателях удовлетворенности потребителей образовательных услуг (обучающихся, родителей, социальных партнеров и др.)

Создание информационно-образовательного центра, позволяющего удовлетворить интересы и потребности всех участников образовательного процесса за счёт реализации принципов доступности и качества образования, интеграции ресурсов социокультурной среды г. Зеленогорска.

Повышение профессиональной компетентности педагогов, в том числе в области овладения инновационными образовательными технологиями.

Увеличение численности школьников, обучающихся в системе внутришкольного и внешкольного дополнительного образования; рост количества детей, имеющих достижения в олимпиадах, фестивалях, конкурсах различного уровня как показатель социальной компетентности учащихся.

Увеличение численности выпускников, поступающих в учебные заведения по выбранному профилю.

Таблица 24

## Результаты создания информационно-образовательного центра на базе

### МБОУ «СОШ №172»

Направления деятельности	Проблема	Показатели результатов	Ожидаемые результаты
определение содержания, методов и технологий обучения в условиях информатизации образования, направленные на повышение качества обучения; обеспечение современной компьютерной и интерактивной техникой ОО; создание условий для эффективного использования техники в практику ОО; создание и развитие системы повышения квалификации руководства и педагогических кадров.	Из-за недостаточности материально-технической базы, доступа к ресурсам Интернет отмечается недостаточное влияние процесса информатизации на развитие возможностей обучающихся, реализации индивидуального подхода к обучающимся.	выравнивание возможностей учащихся в получении качественного образования; улучшение социальной ориентации учащихся; расширение возможности получения дополнительного образования в соответствии с запросами; расширение социального партнёрства и развитие общественно-гражданских форм управления.	Системное управленческое мышление руководителей и участников образовательного процесса, поддержка упреждающего управления. Организация эффективного взаимодействия с потенциальными потребителями (учащимися, родителями, сотрудниками) и заинтересованными сторонами (организациями дополнительного образования, средними и высшими учебными заведениями, учреждениями культуры и спорта) по удовлетворению их ожиданий и требований; Усиление доверия заинтересованных сторон; Улучшение работоспособности коллектива.

Результатом обучения в средней общеобразовательной школе №172 должно стать овладение учащимися определенным объемом базовых знаний с учетом профориентации, приобретение навыков самообразования, высокая конкурентоспособность при поступлении в профильные вузы. Условием осуществления этих целей являются сохранение и укрепление физического, психического и нравственного здоровья обучающихся.

Основные риски развития связаны:

- с устаревающей материально-технической базой;
- с недостатком финансового обеспечения;

- с быстрым переходом на компетентностную модель, что может создать психологическое напряжение у части педагогического коллектива;
- с дефицитом времени, инертностью педагогов, детей, и родителей;
- с ростом напряженности труда педагогов, конфликтности, отсутствием адекватных, объективных инструментов влияния на педагогов;
- с незаинтересованностью партнеров;
- с неверно выбранными приоритетами развития;
- с дисбалансом в реализации различных целей и задач;
- недостатков финансирования;
- с переоценкой перспектив и ошибочностью прогнозов.

#### Пути решения:

- Замена компьютерного оборудования и приобретение интерактивной техники, активная информатизация образовательного процесса
- Совершенствование системы управления МБОУ по обеспечению адекватной реакции на динамично изменяющиеся потребности общества;
- Поиск педагогических идей по обновлению содержания школьного образования; увеличение количества инновационных педагогических технологий и авторских разработок и включение их в образовательный процесс.
- Профессиональное развитие педагогического коллектива
- Создать социально-педагогические условия для преодоления отчуждения родителей от участия в деятельности образовательной организации и активного и грамотного взаимодействия педагогов и родителей в единой образовательной среде.
- Создание системы стимулирования за профессиональные достижения на уровне образовательной организации и разработка инструментов оценки.

- Найти формы эффективного взаимодействия МБОУ СОШ №172 с социальными партнерами по вопросам воспитания и образования детей в современных условиях.
- Создание открытой информационной среды для всех участников образовательного процесса.

Стратегия реализуется в период с 2016 по 2020 годы.

I этап – 2016-2017 годы Анализ резервов, способствующих реализации целей и задач нового этапа развития школы.

II этап - 2017-2019 годы Реализация программных документов школы. Тематический, текущий контроль деятельности учителей и учащихся.

III этап - 2019-2020 годы Оценка качества образовательной деятельности.

Критериями и показателями стратегии развития образовательной организации могут быть следующие оценки:

Критерии оценки	Показатели результативности
Качество образовательного процесса	результативность деятельности ОО согласно программе развития; продуктивность и результативность образовательных программ; результаты лицензирования, аттестации и государственной аккредитации ОО; эффективность механизмов самооценки, оценки достоинств и недостатков в учебной, научно-методической, административной и хозяйственной деятельности, принятие стратегически значимых решений, представленных в ежегодных публичных докладах.
Качество образовательных достижений	результаты: государственной (итоговой) аттестации выпускников 11-х и 9-х классов; промежуточной и текущей аттестации обучающихся (мониторинг и диагностика обученности); результаты мониторинговых исследований: качества знаний обучающихся 4-х классов по русскому языку, математике и чтению; готовности и адаптации к обучению обучающихся 1-х классов; обученности и адаптации обучающихся 5-х, 7-х спортивных и 10-х классов; -участие и результативность работы в школьных, районных, городских, предметных олимпиадах, конкурсах, соревнованиях, фестивалях и пр.;
Индивидуальные образовательные достижения	образовательные достижения по отдельным предметам и их динамика; отношение к учебным предметам; удовлетворенность образованием; степень участия в образовательном процессе (активность на уроке, участие во внеурочной работе и т. д.).
Доступность образования	система приема обучающихся в школу; конкурентоспособность ОО (отношение количества детей

	школьного возраста, проживающих в микрорайоне учреждения, но обучающихся в других ОО, к количеству детей, проживающих в других микрорайонах, но обучающихся в данном учреждении); открытость деятельности ОО для родителей и общественных организаций.
Профессиональная компетентность педагогов	отношение педагога к инновационной работе; активное применение информационных технологий в своей профессиональной деятельности; готовность учителя к повышению педагогического мастерства (систематичность прохождения курсов повышения квалификации, участие в работе МО, методических советах, педагогических конференциях различных уровней, в научной работе и т. д.); знание и использование педагогом современных педагогических методик и технологий; образовательные достижения обучающихся (успевающие на "4" и "5", отличники, медалисты, победители олимпиад, конкурсов, смотров, фестивалей; участие педагога в качестве эксперта ЕГЭ, аттестационной комиссии, жюри и т. д.; личные достижения в профессиональных конкурсах разных уровней.
Качество материально-технического обеспечения	наличие и в перспективе расширение, а также обновление парка мультимедийной и интерактивной техники; программно-информационное обеспечение, наличие и эффективность использования Интернет-ресурсов в учебном процессе; оснащенность учебных кабинетов современным оборудованием, средствами обучения и мебелью; обеспеченность методической и учебной литературой
Комфортность обучения	соответствие службы охраны труда и обеспечения безопасности (техники безопасности, охраны труда, противопожарной безопасности, антитеррористической защищенности) требованиям нормативных документов; соответствие условий обучения (размещение ОО, земельный участок, здание, оборудование помещений, воздушно-тепловой режим, искусственное и естественное освещение, водоснабжение и канализация, режим общеобразовательного процесса, организация медицинского обслуживания, организация питания) требованиям СанПиН; соответствующий морально-психологический климат.
Система дополнительного образования	количество предоставляемых дополнительных образовательных услуг и охват ими обучающихся; заинтересованность родителей и обучающихся в дополнительных образовательных услугах; степень соответствия количества и качества дополнительных образовательных услуг запросам родителей и обучающихся; результативность предоставляемых образовательных услуг (наличие победителей олимпиад, конкурсов, соревнований, фестивалей и т. д.); применимость полученных в результате дополнительного образования знаний и умений на практике.
Открытость деятельности ОО	эффективность взаимодействия ОО с родителями, выпускниками и профессиональным сообществом;

	репутация (рейтинг) ОО на различных уровнях; качество публичных докладов и их доступность широкой общественности.
Состояние здоровья обучающихся	наличие медицинского кабинета общего назначения и его оснащённость в соответствии с современными требованиями; регулярность и качество проведения санитарно-эпидемиологических и гигиенических профилактических мероприятий, медицинских осмотров; частота заболеваемости обучающихся, педагогических и других работников; эффективность оздоровительной работы (оздоровительный компонент содержания учебных предметов, здоровьесберегающие программы, режим дня, организация отдыха и оздоровления детей в каникулярное время и т. д.); состояние физкультурно-оздоровительной работы (распределение школьников по уровню физического развития, группам здоровья, группам физической культуры).
Качество воспитательной работы	степень вовлечённости педагогического коллектива и родителей в воспитательный процесс; демократичность характера планирования воспитательной работы (участие в составлении планов тех, кто планирует, и тех, для кого планируют); охват обучающихся деятельностью, соответствующей их интересам и потребностям; наличие детского самоуправления, его соответствие различным направлениям детской самодеятельности; удовлетворённость обучающихся и родителей воспитательным процессом и наличие положительной динамики результатов воспитания; положительная динамика в оценке обучающимися образовательной среды (удовлетворённость школой, классом, обучением, организацией досуга, отношениями с родителями, сверстниками и педагогами); наличие системы стимулирования участников воспитательного процесса; участие классов в школьных мероприятиях; участие ОО в мероприятиях разного уровня.
Качество финансово-экономической деятельности	объективность и открытость введения новой системы оплаты труда; объективность расстановки кадров (анализ штатного расписания); наполняемость классов; продуктивность использования расходной части сметы по бюджетным ассигнованиям на финансовый год; объективность управленческих решений, принятых по актам проверок и обследований финансово-хозяйственной деятельности вышестоящими и другими организациями.

#### Финансовый план реализации стратегии развития школы.

Направления финансирования	Объём финансирования					Источники финансирования
	2016	2017	2018	2019	2020	
Материально-техническая база (учебное оборудование)	100 тыс. рублей	120 тыс. рублей	150 тыс. рублей	180 тыс. рублей	200 тыс. рублей	рациональное расходование

Обновление библиотечного фонда	60 тыс. рублей	70 тыс. рублей	80 тыс. рублей	90 тыс. рублей	100 тыс. рублей	бюджетных средств безвозмездные поступления адресные программы гранты
Обновление парка компьютерной и мультимедийной техники	400 тыс. рублей	400 тыс. рублей	400 тыс. рублей	400 тыс. рублей	400 тыс. рублей	
Повышение квалификации педагогов	25 тыс. рублей	30 тыс. рублей	35 тыс. рублей	40 тыс. рублей	45 тыс. рублей	
Капитальный ремонт спортивной площадки	-	-	-	1000 тыс. рублей	-	
Оснащённость школьного музея	-	-	-	-	15 тыс. рублей	
Поддержка инновационных проектов учащихся, педагогов, родительской общественности	25 тыс. рублей	30 тыс. рублей	35 тыс. рублей	40 тыс. рублей	45 тыс. рублей	

В основу разработки Стратегии 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 разработке стратегии оформляются как педагогические проекты. Результатом реализации целевых программ является повышение качества работы школы, результатом реализации инициативных проектов - инновационные продукты, распространяемые в системе образования.

Стратегия 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 2016 по 2020 годы. Стратегия призвана способствовать развитию



инновационных процессов в образовательной системе школы, обеспечивающих выполнение планируемых показателей развития образовательной организации.

### 3.4. Механизм реализации стратегии развития образовательной организации.

Для разработки стратегии образовательного учреждения вполне применима практическая пошаговая методика, предложенная А.М. Жемчуговым и М.К. Жемчуговым (журнал "Проблемы экономики и менеджмента" №6 2013 г.), позволяющая разработать дерево стратегии организации, ее организационную структуру, согласовать цели предприятия и ее руководителей и рядовых членов.

На первом этапе 2016 г. – осуществляются мероприятия по созданию анкетирования, опроса всех участников образовательного процесса. Выявление проблем образовательной организации. Обследования образовательной организации. Создание локальной сети в образовательном учреждении. Переход на электронный документооборот и электронный журнал. Установление системы мониторинга обучающихся. Подготовка программы развития образовательного учреждения.

На втором этапе 2017г. – Развитие кадрового потенциала школы, повышение квалификации педагогического коллектива школы, пополнение материально-технической базы. Разработка и утверждение программы развития образовательной организации. Разработка планирования по повышению качества образования обучающихся.

Третий этап 2018 – 2019гг. работа по привлечению большего количества обучающихся в школу, создание профильных классов среди общего и среднего образования, работа в рамках повышения качества образовательных услуг.

#### Механизм реализации стратегии

<i>Обеспечение набора обучающихся в школу</i>	
Обеспечение высокого	Проведение качественной набора обучающихся, привлечение потенциальных обучающихся с других районов города.

	Организации профильных классов среди обучающихся 7-11 классов.
	Непрерывная система работы с одаренными обучающимися согласно плану работы с одарёнными обучающимися –
	Усиленная работа с детьми «группы риска», слабоуспевающими и «группы резерва», согласно плану работы, с детьми «группы риска», «группы резерва», слабоуспевающими обучающимися
	Организация динамической перемены среди начального общего образования с привлечением педагогов дополнительного образования.
	Развитие дистанционного обучения, создание программ индивидуального обучения.
<i>Расширение спектра образовательных программ</i>	
Расширение образовательных программ.	Обновление образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта нового поколения и обновление методического обеспечения и их реализации.
	Обеспечение потребностей, обучающихся в получении дополнительного образования – обновление программ внеурочной деятельности в школе согласно социальному заказу.
	Увеличение доли обучающихся активно участвующих в культурно-массовой, спортивной и общественной деятельности школы.
<i>Повышения качества образования</i>	
Повышение качества	Создание планирования на 2016-2017 учебный год: -План мероприятий по повышению качества образования.
	Регулярный мониторинг качества образования, согласно плану
	Улучшение образовательной деятельности с обучающимися ОВЗ.
	Осуществление инклюзивного образования.
<i>Условия для развития обучающихся</i>	
Формирование условий для индивидуального развития	Осуществление контроля над работой классных руководителей, учителей-предметников согласно плану
	Создание условий для индивидуального развития всех обучающихся – привлечение тьютора в образовательный процесс.

Обновление содержания и технологий образования с	Регулярное обновление и пополнение содержания и технологий образования.
	Раскрытие способностей, обучающихся с помощью регулярного мониторинга, участие в олимпиадах обучающихся.
<i>Работа с педагогическими кадрами</i>	
Привлечение молодых	Взаимосвязанная работа с ВУЗами для привлечения молодых специалистов.
	Обеспечение молодых специалистов муниципальным жильем
	Реализация наставничества молодых специалистов.
Создание системы	Проведение семинаров, вебинаров для мотивации кадров.
	Организация системы повышения квалификации педагогических работников.
<i>Мониторинг удовлетворенности образовательным процессом всех его участников.</i>	
Проведение регулярных мониторингов в области питания, повышения качества образования,	Проведены анкетирования, опросы всех участников процесса, результаты которых отражены во второй главе магистерской диссертации.
<i>Создание информационно-образовательного центра</i>	
Развитие локальной сети в школе.	Трудоустройство программиста-техника должного уровня.
	Создание перечня необходимых материалов для создания локальной сети.
	Создание локальной сети на втором и третьем этаже в образовательной организации.
Переход на электронный журнал.	Осуществление контроля над регулярным заполнением электронного журнала учителями согласно плану ВШК.
	Создание отчетной системы в электронном журнале.
Пополнение материально-технической базы	Установление необходимой материально-технической базы для школы.

Алгоритм разработки стратегии

Цель образовательной организации - это формулирование социальных целей. Данный шаг проводится учредителем, который определяет ресурсы, которые он может выделить на развитие организации и формулирует ее экономические и социальные цели. Все цели должны устанавливаться как на ближнюю, так и на дальнюю перспективу. Социальные цели – миссия, рыночная ниша, место предприятия в рыночной нише, бренд, престиж, и т.д. Формулирование цели руководителю организации - это социальные и экономические цели на ближнюю и дальнюю перспективу. На данном шаге ранее обозначенные цели уточняются и формализуются. Задается миссия, определяются необходимые ресурсы, задается система мотивации руководителя.

Построение видения: руководитель анализирует цели, поставленные учредителем и выделяемые ресурсы, формирует свое «видение»: видение внутренней и внешней среды, 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 с обоснованным предложением их коррекции в верхнюю или нижнюю сторону.

Постановка стратегических целей по достижению видения, программ и проектов практической реализации видения. Руководитель, на основании сформированного видения, ставит стратегические цели по его достижению; определяет, формирует необходимые программы и проекты по достижению поставленных стратегических целей, определяет результаты программ и проектов, 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.

Согласование с подчиненными стратегических целей, программ и проектов образовательной организации. Руководитель и его подчиненные руководители (на нижнем уровне – сотрудники) рассматривают и принимают в первом приближении общие стратегические цели, программы и проекты.

Определение структуры подчиненных подразделений и требований к их руководителям. Руководитель определяет структуру подчиненных подразделений, требования к ним. Определяет миссию, экономические и социальные цели структурных подразделений. Сравнивает полученную структуру с существующей, при необходимости проводит коррекцию структуры.

Определение целей и требуемых ресурсов. Распределение цели по подчиненным подразделениям, выделение необходимых ресурсов, определение миссии, системы мотивации, координация между подразделениями, сверка полученных целей подразделений заданным целям. Согласование с подчиненными руководителями их стратегических целей, программ и проектов. Согласование цели и ресурсов подчиненных подразделений с руководителями (на нижнем уровне с сотрудниками), уточнение декомпозиции целей, программ, проектов, ресурсов и др.

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.

Стратегия 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.

Создание проектов для реализации стратегии развития школы с учетом основных задач, назначение ответственных за их выполнение и ожидаемые результаты.

Включение всех участников образовательного процесса школы на реализацию стратегии развития. Выявление и анализ приоритетных направлений развития, промежуточных результатов ее выполнения на заседаниях научно-методического совета и школьных методических объединений, Совета школы, школьного родительского комитета и классных родительских собраний, в средствах школьной информации.

Создание системы диагностики и контроля реализации стратегии развития.

Администрация школы ежегодно подводит итоги выполнения стратегии на заседаниях педагогического совета.

Таким образом, стратегия развития школы выступает в качестве стратегического плана осуществления основных нововведений в образовательной организации. Она ориентирована на будущее, на реализацию не только сегодняшних, но и перспективных образовательных потребностей. Стратегия 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.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в   2   экземплярах.

Библиографии   138   наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

\_\_\_\_\_  
(подпись)  
«    » \_\_\_\_\_ 2017 г.  
(дата)

магистрант А.А. Соколовский  
(Ф.И.О.)

Нормоконтроль пройден:

\_\_\_\_\_  
(подпись)  
«    » \_\_\_\_\_ 2017 г.  
(дата)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева  
(Ф.И.О.)

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

В ходе изучения теоретических аспектов, стратегии развития нами был проведен теоретический анализ разработки стратегии развития в области образования.

Стратегия развития является важнейшим фактором для развития образовательной организации в условиях закрытого автономного территориального образования.

Стратегия развития образовательной организации направлена на определение и реализацию долгосрочных приоритетов развития образовательной системы учреждения.

Анализ деятельности МБОУ СОШ № 172 г. Зеленогорска показал:

Ограниченность информационных ресурсов, необходимых для обеспечения реализации образовательной программы в соответствии с требованиями ФГОС ООО.

Недостаточную удовлетворенность образовательными услугами со стороны родителей, обучающихся.

Недостаточную осведомленность педагогов школы перспективами развития образовательной организации.

Достаточное качество образования в школе.

Взросшую потребность в дополнительном образовании детей.

Большое количество опытных специалистов в области образования.

Низкий уровень квалификационной категории педагогического коллектива.

Недостаточность оснащения кабинетов, в том числе учебно-методическим материалами, оборудованием; хотя по отдельным позициям



имеется необходимая методическая литература и учебники, дидактические материалы.

Школа руководствуется всеми необходимыми документами и ведет регламентированную деятельность.

Хорошая степень сформированности внеурочной деятельности.

Удовлетворительный результат сдачи ГИА обучающимися.

Текущее кадровое состояние остается на минимальном уровне.

Осуществляется небольшой приток молодых специалистов.

Следует отметить, что научно-педагогический состав в данной школе стабилен, что складывается положительно на климате внутри организации, ведет к сплочению команды, но тем не менее учителя недостаточно инициативны.

Результатом работы является разработка, организация, реализация и проведение оценки эффективности стратегии развития образовательной организации на примере МБОУ СОШ № 172.

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

Стратегия развития образовательной организации включает следующие направления:

Направление 1. Повышение качества и доступности образования в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом образования

Направление 2. Гражданско-патриотическое воспитание обучающихся

Направление 3. Повышение уровня квалификации педагогов, рост эффективности работы образовательной организации

Направление 4. Обновление МТБ и инфраструктуры образовательной организации

Направление 5. Расширение открытости образовательной организации

Направление 6. Развитие дополнительного образования с использованием ресурсов социокультурной среды г. Зеленогорска

Направление 7. Адаптация обучающихся 1-х, 5-х, специализированных спортивных, 10-х классов к условиям образовательной среды школы.

Теоретические выводы и практические рекомендации, содержащиеся в исследовании, используются при подготовке программы развития образовательного учреждения на 2017-2021гг., способствуют развитию образовательной организации.

Таким образом в 2020г. планируется достижение основной стратегической цели - превращение МБОУ СОШ №172 в инновационную образовательную организацию, прочно занимающей лидирующие позиции среди общеобразовательных организаций г. Зеленогорска, для удовлетворения социального заказа и создание благоприятного образовательного пространства для получения обучающимися качественного образования.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа = Strategic Management: Concepts and Cases. — 12-е изд. — М.: [«Вильямс»](#), 2007. — С. 328. — [ISBN 0-07-231499-0](#)
2. Абчук, В.А. Методы исследований в менеджменте: Учебник / В.А. Абчук, А.Ф. Борисов, А.В. Воронцов. - СПб.: Росток, 2012. - 480 с
3. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
4. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, Карамии А.. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 400 с.
5. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
6. Антонов, Ю.Е. Управление дошкольными организациями: актуальная динамика / Ю.Е. Антонов. - М.: ТЦ Сфера, 2013. - 128 с.
7. Балаева, О.Н. Управление организациями сферы услуг: Учебное пособие / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителева. - М.: ИД ГУ ВШЭ, 2010. - 155 с.
8. Балыхин Г. А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект. М.: Экономика, 2003.
9. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
10. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
11. Белокопытова Н.Г., Зими́на Л.Ю. «Стратегическое планирование деятельности организации».- Ульяновск: Мастер-студия, 2009-с.124.

12. Бершадский, М.Е. Российская эффективная школа: образовательная среда, организация и управление. Кн. 3 / М.Е. Бершадский, М.Е. Гузеев и др. - М.: НИИ школьных технологий, 2012. - 152 с.
13. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. - Киев: Итем, 2005. – 387 с.
14. Борытко Н.М. Управление образовательными системами [Электронный ресурс]: учебник для студентов педагогических вузов / Н.М. Борытко, И.А. Соловцова; под ред. Н.М. Борытко. – Волгоград: изд-во ВГИПКРО, 2006. (Сер. "Гуманитарная педагогика". Вып. 4). URL: <http://window.edu.ru/resource/324/63324>
15. Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 506 с.
16. Вильяме Дж. Д. Совершенный стратег. М., 1960, с. 34
17. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Изд-во МГУ, 1995.
18. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
19. Воронцов А.В.. - СПб.: Росток, 2012. - 480 с..Зайцев Л.Г. «Стратегический менеджмент», М.: Экономистъ,2007 - с.153.
20. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник; допущено МО РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2010. - 464 с.
21. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
22. Государственная программа Красноярского края «Развитие образования»;
23. Государственная программа Российской Федерации "Развитие образования" на 2013-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2012 г. N 2148-р;

24. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы;
25. Деркач В.И. Оптимизация управления деятельностью персонала образовательных систем: моногр. / В.И. Деркач. - М.: Итар-Тасс, 2015. - 152 с.
26. Доброва, К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Доброва. - М.: Элит, 2013. - 368 с.
27. Дойль Питер. Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. А. Вихровский, В.Кузин – СПб.: Питер, 2005. – 201 с.
28. Дюков В.М. Методологические, теоретические и методические основания для разработки стратегии развития школ. [Интернет-ресурс] // <http://pedsovet.org/component/>.
29. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие. [Текст] / Егоршин А.П. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с.
30. Ефимов, В.В. Стратегический менеджмент / В.В. Ефимов. - М.: КноРус, 2012. - 256 с.
31. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Разработка стратегии предприятия: современный подход. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» №10 2011 г.
32. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Россия: «соответствие людей структуре» или «соответствие стратегии людям»? Проблемы экономики и менеджмента. № 4, 2012 г. с.13-20.
33. 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.
34. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
35. Закон Красноярского края «Об образовании в Красноярском крае» от 26.06.2014 № 6-2519;
36. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб.. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.

37. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.
38. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р;
39. Коробко В.И. Теория управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В.И. Коробко... — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 383 с.
40. Короткевич М. И. Проблема выбора стратегии развития образовательного учреждения в современных условиях. [Интернет-ресурс] // <http://journals.kantiana.ru/upload/iblock/cc1/fxrhvhnmtprcwycjcsquaq.pdf>.
41. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
42. Крючкова, И. В. Инновационная практика достижения результатов образования школьников в условиях реализации новых ФГОС. Учебное пособие / И.В. Крючкова. - М.: Авторский Клуб, 2015. - 383 с.
43. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 623 с.
44. Кузнецова, О.В. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях / О.В. Кузнецова. - М.: КноРус, 2013. - 176 с.
45. Кульневич, С. В. Управление современной школой. Выпуск 3. Муниципальные методические службы / С.В. Кульневич, В.И. Гончарова, Е.А. Мигаль. - М.: Учитель, 2016. - 224 с.
46. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
47. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.

48. Лукичёва, Л. И. Управление организацией: учеб. пособие; рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукичёва. - 5-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 355 с.

49. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2012. — 488 с.

50. Лукьянова А.А., Гадицкий В.В. Управление кадровым потенциалом посредством включения молодых педагогов в образовательный процесс. В сборнике: Современное психолого-педагогическое образование. материалы VII Психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой. Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева; Ответственный редактор О.В. Груздева. 2016. С. 110-112.

51. Лукьянова А.А., Зворыгина Л.Н. Проблемы и пути решения улучшения оценки качества образовательных услуг среднего профессионального образования. В сборнике: Современное психолого-педагогическое образование. материалы VII Психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой. Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева; Ответственный редактор О.В. Груздева. 2016. С. 116-118

52. Лукьянова А.А., Потупчик Е.Г. Оценка эффективности системы стимулирования педагогических работников МБОУ "Гимназия № 9". В сборнике: Актуальные проблемы менеджмента в образовании материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием в рамках IV Международного научно-образовательного форума «Человек, семья и общество: история и перспективы развития». Министерство образования и науки РФ; Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева. 2015. С. 70-75.

53. Лукьянова А.А., Сарбаа Л.Н. Теоретические аспекты стратегии развития образовательной организации. В сборнике: Современное психолого-

педагогическое образование. материалы VII Психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой. Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева; Ответственный редактор О.В. Груздева. 2016. С. 122-124.

54. Лукьянова А.А., Шрейдер А.А Теоретический аспект стратегии развития дошкольной образовательной организации. В сборнике: Современное психолого-педагогическое образование. материалы VII Психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой. Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева; Ответственный редактор О.В. Груздева. 2016. С. 132-135.

55. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: современный учебник / А.К. Ляско. - М.: Дело АНХ, 2013. - 488 с.

56. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.

57. 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> .

58. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.

59. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.

60. Минцберг Г. (The Strategy Process. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumatra Ghoshal, 1998, p.13-21

61. Менеджмент организации / под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М.: ИНФРА-М., 1997.



62. Модернизация российского образования: вызовы нового десятилетия. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2016. - 104 с.
63. Моисеев А.М. Стратегическое самоопределение школьного сообщества [Текст] / А.М. Моисеев. // Управление школой. 2010. № 10 . – С. 26 – 31.
64. Мкртчян Г. А. Психология экспертной деятельности в образовании: Теория. Методология. Практика. Н.Новгород: Нижегородский гуманитарный центр, 2002г. 182 с.
65. Муниципальная программа «Развитие образования в городе Зеленогорске на 2014 – 2017 годы».
66. Национальная образовательная инициатива "Наша новая школа", утвержденная Президентом Российской Федерации 04 февраля 2010 г. Пр-271.
67. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Междунар. отношения, 1993. С. 58.
68. Постановление Правительства Красноярского края от 30 сентября 2013 г. N 508-п
69. Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник.- М.: Интерпракс, 1995.- 296 с.
70. 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".
71. 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, 2011. -- 148 с.
72. Программа развития образовательного учреждения [Текст] / директ-папка: «Менеджер образования». - М.: ЗАО «МЦФЭР», 2010. - 400 с.

73. Разработка стратегии развития предприятия в схемах. [Интернет-ресурс] // <http://images.yandex.ru/>.

74. Светенко Т.В. «Инновационный менеджмент в управлении школой». Учебное пособие. [Текст] / Т.В. Светенко, Г.В. Галковская. – М.: АПКиППРО, 2008. – 160 с.

75. Сериков В.В. Образование и личность: Теория и практика проектирования педагогических систем [Текст] / В.В. Сериков. – М.: Логос, 1999. – 272 с.

76. Симаева И. Н., Шерри Н. С. Стратегия развития образования в регионе Российской Федерации. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2009.

77. Современная организация: дерево целей – дерево стратегий. Журнал "Проблемы экономики и менеджмента" № 5 2013 г.

78. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под редакцией д.э.н. проф. Чернышева М.А. [Интернет-ресурс] / <http://www.management61.ru>

79. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года;

80. Тихомирова Н. В. Дефиниции маркетинга образования: Тезисы доклада семинара «Маркетинг образовательных услуг». — М: Издательство МЭСИ, 2002.

81. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

82. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика: учебное пособие [Текст] / А.В. Хуторской. – М.: Академия, 2008. – 256 с.

83. Шамова О.Т., Немова Н.В. Менеджмент в управлении школой. - М.: Деловая литература, 2002.

84. Экономический словарь

85. Ямбург Е.А. Основополагающие документы школы. Стратегия и тактика развития современной школы [Текст] / Е.А. Ямбург. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2010. – 208 с.
86. Ясвин В.А. Проектирование развития школы. [Текст] / В.А. Ясвин. – М.: Чистые пруды, 2011. – 32 с.
87. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование. - М.:КНОРУС, 2005.
88. Винокуров В.А. Организация стратегического менеджмента на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2005.
89. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. - М.: Финпресс, 2002.
90. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Экономистъ, 2003.
91. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. - М.: Олимп - Бизнес, 2005.
92. Дойль П. Маркетинговое управление и стратегии / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2005.
93. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. - М.: Финпресс, 2006.
94. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. - М.: Юристъ, 2003.
95. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. - М.: Олимп - Бизнес, 2005.
96. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. - М.: Олимп - Бизнес, 2004.
97. Карлофф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. - М.: Экономика, 2006.
98. Керимов В.Э. Управленческий учет. - М.: ИТК «Дашков и К», 2005.

99. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы. - М.: ИТК «Дашков и К», 2005.
100. Керимов В.Э. Стратегический учет. - М.: Омега - Л, 2005.
101. Керимов В.Э. Современные системы и методы учета и анализа затрат в коммерческих организациях. - М.: Эксмо, 2005.
102. Кит У. Стратегический управленческий учет / Пер. с англ. - М.: Олимп - Бизнес, 2002.
103. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 2006.
104. Котлер Ф. Маркетинг - Менеджмент / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2006.
105. Коупленд Т., Котлер Т., Мурин Д. Стоимость компаний: оценка и управление. - М.: Олимп - Бизнес, 2006.
106. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. - СПб.: Наука, 2005.
107. Минцберг Г., Альстрэд Б., Лэмпел ДЖ. Школы стратегий / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2005.
108. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.:, 2004.
109. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. Научн. ред. В.Д. Щетинина. - М.: Международные отношения, 2003.
110. Стратегическое планирование / Под. ред. А.Н. Петрова. 2-е изд. - СПб.: Знание, ГУЭФ, 2004.
111. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд./ Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2005.
112. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. - М.: Приор, 2005.
113. Управление - это наука и искусство / А.Файоль, Г. Эмерсон, Ф.Тейлор, Г. Форд. - М.: Республика, 2004.

114. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. - М.: Олимп - Бизнес, 2004.
115. Хоуп Дж., Фрейзер Р. Бюджетирование. каким мы его знаем. Управление за рамками бюджетов / Пер. с англ. Р.В. Кащеева. - М.: ООО «Вершина», 2005.
116. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - М.: ИНФРА - М, 2005.
117. Шеремет А.Д. Управленческий учет. - М.: ФБК - ПРЕСС, 2003.
118. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. - М.: ИНФРА - М, 2006.
119. Ажаханова Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2013. - № 19. - С. 16 - 18.
120. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2015. - № 1. - С. 63 - 66.
121. Астафьева Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 5. - С. 59 - 62.
122. Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2013. - № 4. - С. 121 - 124.
123. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. - СПб.: Питер, 2015. - 256 с.
124. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Омега-Л, 2015. - 464 с.
125. Гришин В.В., Гришина В.Г. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 208 с.

126. Ершов Д.М., Кобылко А.А. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. - 2015. - № 1. - С. 97 - 108.
127. Капитонов С.В. Предпосылки возникновения стратегии управления организациями (предприятиями) // Основы экономики, управления и права. - 2013. - № 2. - С. 64 - 66.
128. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра-М, 2013. - 184 с.
129. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Стратегический менеджмент. - М.: Кнорус, 2014. - 256 с.
130. Налчаджи Т.А., Маломатова Л.А. Стратегический подход к управлению промышленными предприятиями // Научный альманах. - 2015. - № 1. - С. 293 - 296.
131. Парахина В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. - М.: Кнорус, 2012. - 496 с.
132. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 382 с.
133. Стороженко В.В. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2016. - № 26. - С. 185 - 188.
134. Стороженко В.В. Современный подход к формированию стратегии управления инфраструктурой предприятия // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2014. - № 17. - С. 35 - 40.
135. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2014. - 320 с.
136. Тихонов А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления // Перспективы науки. - 2013. - № 7. - С. 98 - 103.

137. Шептиева О.Е. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 1. - С. 255 - 259.

138. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2014. - 320 с.

Анкета для педагогов

по выявлению информированности педагогов о существующем стратегическом управлении в образовательной организации

1. Опишите желаемый образ вашей образовательной организации на ближайшие 10 лет.
2. Сформулируйте основную цель вашей образовательной организации?
3. Какие задачи являются приоритетными для деятельности вашей образовательной организации?
4. Какие, на ваш взгляд, направления деятельности образовательной организации окажутся приоритетными через 10 лет?
5. Что необходимо изменить в школе, чтобы она соответствовала современным требованиям?



Анкета для родителей обучающихся  
по выявлению информированность родителей о перспективных  
направлениях развития школы и удовлетворенность их уровнем оказания  
образовательных услуг

1. Какие задачи, на ваш взгляд стоят перед школой в ближайшие годы?
2. Участвуете ли вы в решении актуальных задач вашей образовательной организации?
3. Удовлетворены ли вы качеством образовательных услуг, которые получает ваш ребенок в образовательной организации?
4. Известны ли вам достижения вашей образовательной организации в текущем году?
5. Знаете ли вы перспективные задачи, на которые нацелен педагогический коллектив школы?

Анкета для обучающихся

по выявлению их образовательных запросов и  
выявления их образовательных потребностях в перспективе.

1. Назовите виды деятельности, которыми вы хотели бы заниматься в школе.
2. Какой должна быть школа через 20 лет.
3. Какие услуги, на ваш взгляд, еще должна оказывать школа для вашего развития?
4. Какая главная задача должна стоять перед школой в будущем?

Перечень документов государственного, регионального, муниципального уровней, оказывающих влияние на выбор стратегии развития образовательного учреждения:

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р;
2. Государственная программа Российской Федерации "Развитие образования" на 2013-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2012 г. N 2148-р;
3. Национальная образовательная инициатива "Наша новая школа", утвержденная Президентом Российской Федерации 04 февраля 2010 г. Пр-271;
4. - Закон Красноярского края «Об образовании в Красноярском крае» от 26.06.2014 № 6-2519;
5. - Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы;
6. - Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года;
7. - Государственная программа Красноярского края «Развитие образования»;
8. - Муниципальная программа «Развитие образования в городе Зеленогорске на 2014 – 2017 годы».