

МИНИСТРЕСТВО 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

(полное наименование института/ факультета)

Выпускающая кафедра менеджмента организации

(полное наименование кафедры)

Меленчук Юлия Викторовна

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ**


Направление: 44.04.01. Педагогическое образование

Магистерская программа: Управление образованием

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой


д.э.н., профессор Лукьянова А.А.

 13.12.2016

(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы

д.э.н., профессор Лукьянова А.А.

 13.12.2016

(дата, подпись)

Научный руководитель

профессор Каячев Г.Ф.

 05.12.2016

(дата, подпись)

Обучающийся

Меленчук Ю.В.

 05.12.2016 г.

(дата, подпись)

МИНИСТРЕСТВО 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

(полное наименование института/ факультета)

Выпускающая кафедра менеджмента организации

(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента организации

_____ А.А. Лукьянова

« _____ » _____ 201 _____ г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Магистрант Меленчук Юлия Викторина, группа 312.

1. Тема: «Стратегии развития организации сферы дополнительного образования», утверждена приказом № _____ « _____ » _____ 2016 года.

Срок предоставления проекта к защите 15 декабря 2016г.

2. Исходные данные для научного исследования.

Нормативная документация, регулирующая деятельность МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея, библиографические источники, освещающие стратегию развития образовательной организации.

3. Содержание дипломного проекта:

3.1. Изучить теоретические основы стратегического развития образовательной организации, систематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме.

3.2. Изучить виды стратегий образовательной организации.

3.3. Изучить нормативно-правовую базу, регламентирующую деятельность МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея.

3.4. Провести анализ образовательной деятельности МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея.

3.5. Провести анализ доходов по программам для изучения потребности в дополнительном образовании в МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея.

3.6. Определить приоритетные направления развития МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея.

3.7. Разработать в рамках стратегии развития образовательной организации предложения по внедрению новых программ дополнительного образования

4. Графическая часть проекта:

4.1. Оформить таблицы согласно содержанию магистерской работы проекта: анализ преподавательского состава, анализ обучающихся, анализ финансово-хозяйственной деятельности.

4.2. Представить диаграммы согласно содержанию дипломного проекта: анализ обучающихся, анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Руководитель проекта _____ Г.Ф. Каячев

(подпись, дата)

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял

«_____» _____ 201__ г. _____

РЕФЕРАТ

Диссертация на соискание квалификации магистра содержит 157 страниц, 13 рисунков, 25 таблиц, 50 источников, 3 приложений.

Ключевые слова: стратегия, стратегия развития, стратегии развития образовательной организации, стратегия управления, образовательная политика, дополнительное образование,

Объект исследования: МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея.

Предмет исследования: стратегии развития образовательной организации в сфере дополнительного образования.

Цель исследования: разработка стратегии развития образовательной организации в сфере дополнительного образования.

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы стратегии развития образовательной организации в дополнительном образовании.
- изучить сущность и понятие стратегии, виды стратегии
- выявить характеристику, миссию и цели организации, провести обзор введений федеральных нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность об МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея;
- определить особенности формирования и приоритетные направления разработки и реализации стратегии развития МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея;
- разработать стратегию развития образовательной организации, а также реализовать организацию стратегии развития;

Методы исследования: анализ научной литературы, нормативных и законодательных документов и актов, метод системного анализ.

Результаты работы заключаются в разработке стратегии развития образовательной организации на примере МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея в сфере дополнительного образования. организации. Научная новизна диссертационного исследования заключается в обосновании

стратегия развития приоритетных общеразвивающих образовательных программ в сфере дополнительного образования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что стратегии развития в сфере дополнительного образования позволит МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея, повысит конкурентоспособность дополнительных образовательных услуг в условиях рыночной экономики, повысит качество образования и другие показатели ее образовательной деятельности.

Сведения об апробации диссертации. Реализация основных теоретических положений, выводов и практических рекомендаций, сформулированных в диссертации было осуществлено на базе МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея. Основные положения, теоретические и практические выводы докладывались и издавались на следующих научно – практических конференциях, журналах: Молодежь и наука XXI века XVI Международный форум студентов, аспирантов и молодых ученых в 2015 году и 2016 году; Педагогический журнал портала «Хрестоматия». 2016 году; Всероссийский портал педагога 2016году.

По результатам исследований опубликовано 3 статьи:

- Меленчук Ю.В. Повышение эффективности образовательных услуг в сфере дополнительного образования (на примере «МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея» [Электронное издание]. 2015год, 2016 году в педагогическом журнале «Хрестоматия» [Электронное издание] 2016 год.

- Меленчук Ю.В. Оценка качества образовательных услуг в сфере дополнительного образования (на примере «МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея» [Электронное издание]. 2015год, 2016 году в педагогическом журнале «Хрестоматия» [Электронное издание] 2016 год.

- Меленчук Ю.В. Повышение эффективности образовательных услуг в сфере дополнительного образования (на примере «МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея» [Электронное издание]. 2015год, 2016 году в педагогическом журнале «Хрестоматия» [Электронное издание] 2016 год.

ESSAY

The thesis for a master's qualification contains 157 pages, 13 figures, 25 tables, 50 illustrations and 3 applications.

Keywords: strategy, development strategy, development strategy of the educational organization, management strategy, educational policy, additional training,

The object of study: Maud music school № 3 them. BG Torticollis.

Subject of research: Development Strategy in the field of educational organization of additional education.

Objective: Development of strategy of development of the educational organization in the field of further education.

Research objectives:

- To examine the theoretical basis of the development strategy of the educational organization for additional education.
- To examine the essence of the concept of strategy, types of strategies
- Identify the characteristics, mission and goals of the organization, to review the jurisdiction of the federal legal documents regulating the activities of the Music School №3 Maud them. BG Torticollis;
- To determine the features of the formation and priorities for the development and implementation of the development strategy Maud Music School №3 them. BG Torticollis;
- Develop a strategy for the development of educational organizations, as well as to implement the development strategy of the organization;

Methods: analysis of the scientific literature, regulatory and legislative documents and acts, system analysis method.

The results are to develop strategies of educational organization on the example of Maud Music School №3 them. BG Torticollis in the field of further education. organization. Scientific novelty of the research is to justify development

strategy priority obshcherazvivajushchih educational programs in the field of further education.

The practical significance of the study lies in the fact that the development strategy in the sphere of additional education will allow them Maud Music School №3. BG Torticollis, increase the competitiveness of additional educational services in a market economy, improve the quality of education and other indicators of its educational activities.

For information about testing the thesis.

Implementation of the basic theoretical assumptions, conclusions and practical recommendations made in the thesis has been carried out on the basis of Maud Music School №3 them. BG Torticollis. The main provisions, theoretical and practical findings were reported and published in the following scientific - practical conferences, journals: Youth and Science of XXI Century XVI International forum of students and young scientists in 2015 and 2016; "Reader" magazine Teaching portal. 2016; Russian portal 2016godu teacher.

According to the research published 3 articles:

- Melenchuk Y. Improving the efficiency of educational services in the sphere of additional education (for example, "Maud Music School №3 them. BG Krivosheya" [Electronic version]. 2015god, 2016 Teachers "Reader" magazine [electronic edition] 2016.

- Melenchuk Y. Evaluation of the quality of educational services in the sphere of additional education (for example, "Maud Music School №3 them. BG Krivosheya" [Electronic version]. 2015god, 2016 "Reader" pedagogical journal [electronic edition] 2016.

- Melenchuk Y. Improving the efficiency of educational services in the sphere of additional education (for example, "Maud Music School №3 them. BG Krivosheya" [Electronic version]. 2015god, 2016 Teachers "Reader" magazine [electronic edition] 2016.

ВВЕДЕНИЕ

Эффективная и конкурентоспособная стратегия деятельности образовательной организации должна строиться на сочетании методов научно-обоснованного прогнозирования, гибкого планирования и адаптированных к реальной рыночной ситуации маркетинговых механизмов, которые базируются на принципах: инноваций, диверсификации образовательных программ, синергетической эффективности, непрерывности образования, продвижения образовательных услуг, управления качеством.

Обострение конкурентной борьбы на рынке труда и образовательных услуг объективно приводит к ситуации, когда необходимо решать вопросы корректировки и координации образовательной политики с учетом рыночных, экономических особенностей территории.

Различным аспектам теории и практики применения моделей управления образовательной деятельностью в отечественной и зарубежной литературе уделяется значительное внимание, однако эффективные конкурентные стратегии управления образованием начинают только разрабатываться, поэтому опыт организации такого рода механизмов пока недостаточен и требуется проведение дополнительных исследований для выработки направлений управления данными процессам [2].

Между тем обучение как передача знаний утратило свою актуальность, и новые механизмы финансирования школ требуют, чтобы каждая из них доказала свою жизнеспособность, умение работать в современных экономических условиях, предвидеть социально-экономические изменения и оказывать образовательные услуги, которые позволят выпускникам успешно социализироваться и ориентироваться в будущих профессиях. Подобные изменения в деятельности, становление относительной самостоятельности образовательной организации требуют стратегического управления их развитием.

Актуальность исследования заключается в том, что долгосрочная эффективная работа любой организации определяется правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциал организации в условиях рыночной экономики.

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.

Ускорение изменений в образовательной среде, появление новых запросов и изменение позиции конечного потребителя образовательных услуг, возрастание конкуренции за ресурсы, появление новых неожиданных возможностей для оказания образовательных услуг, современные достижения науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления. Так же мы понимаем, что не существует стратегии, единой для всех школ, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления.

Все образовательные организации нашей страны уникальны в своем роде, поэтому и процесс разработки стратегии для каждой образовательной организации уникален, так как он зависит от позиции образовательной организации на образовательном рынке, динамики ее развития, ее потенциала, конкурентоспособности, характеристик предоставляемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

Цель исследования: разработка и реализация стратегии развития образовательной организации в сфере дополнительного образования МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея.

Цель позволила сформулировать задачи, которые решались в данной

магистерской работе:

- изучить теоретические основы стратегии развития образовательной организации в дополнительном образовании;
- изучить сущность и понятие стратегии, виды стратегии;
- выявить характеристику, миссию и цели организации, провести обзор сведений федеральных нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность об МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея.
- определить особенности формирования и приоритетные направления разработки и реализации стратегии развития МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея;
- разработать стратегию развития образовательной организации, а также реализовать организацию стратегии развития;
- провести оценку эффективности реализации стратегии развития МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея.

Предметом исследования являются разработка и реализации стратегии развития образовательной организации в сфере дополнительного образования.

Объектом исследования является МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея.

Информационной базой исследования послужили: научная литература, освещающая вопросы стратегического развития образовательных организаций; финансовая отчетность; мониторинг качества образования МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея.

К числу отечественных ученых, длительное время занимавшихся вопросами разработки эффективных механизмов управления инновационной деятельностью и их применению в деятельности образовательной организации можно отнести: М. А. Абрамову, А. Н. Авдулова, Л. Андерсон, В. Ю. Будавей, Е. В. Водопьянову, Л. М. Гохберга, С. Дж. Дальмана, и зарубежных ученых В. К. Джоэль, С. Д. Ильенкову, В. Ш. Каганова, Б. Канга, Д. А. Карцева.

Реализация основных теоретических положений, выводов и

практических рекомендаций, сформулированных в диссертации было осуществлено на базе МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея. Основные положения, теоретические и практические выводы докладывались и издавались в следующих научно - практических конференциях, журналах: Молодежь и наука XXI века; XVI Международный форум студентов, аспирантов и молодых ученых в 2015 году и 2016 году; Педагогический журнал портала «Хрестоматия» в 2016 году; Всероссийский портал педагога 2016 году.

По результатам исследований опубликовано 3 статьи:

– Меленчук Ю.В. Повышение эффективности образовательных услуг в сфере дополнительного образования (на примере «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея» [Электронное издание]. 2015год, 2016 году в педагогическом журнале «Хрестоматия» [Электронное издание] 2016 год.

– Меленчук Ю.В. Оценка качества образовательных услуг в сфере дополнительного образования (на примере «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея» [Электронное издание]. 2015год, 2016 году в педагогическом журнале «Хрестоматия» [Электронное издание] 2016 год.

– Меленчук Ю.В. Повышение эффективности образовательных услуг в сфере дополнительного образования (на примере «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея» [Электронное издание]. 2015год, 2016 году в педагогическом журнале «Хрестоматия» [Электронное издание] 2016 год.

Гипотеза. Исходя из анализа образовательной организации, изучения нормативно-правовой документации, оценки роли стратегического развития можно с высокой степенью достоверности утверждать о необходимости разработки и апробации стратегии развития «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея» в сфере дополнительного образования.

Структура. Магистерская диссертация изложена на 157 страниц включая введение, три главы основной части, заключение. Содержит 25 таблиц, 13 рисунков список использованной литературы включает 50 источников.

Глава 1. Теоретические основы разработки и реализации стратегии образовательной организации

1.1. Роль стратегии в развитии образовательной организации

В настоящее время тема разработки стратегии стала очень актуальной. Одно из центральных мест в обеспечении экономического развития образовательной организации занимает организация стратегического планирования, разработка и реализация собственной стратегии развития [3].

Стратегия - это общественно согласованная концепция развития образовательной организации на определенный срок. Стратегия представляет собой выбор вектора развития образовательной организации образования [1 с.70].

Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы-цель» [4].

Стратегия (англ. strategy) - обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей, управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов, умения смоделировать ситуацию.

Стратегический менеджмент (управление) предполагает наличие пяти элементов: умения смоделировать ситуацию (выявить проблемы); умения выявить необходимые изменения (сформулировать цели); умения разработать стратегию изменений (базовые стратегии); умения использовать различные способы воздействия (внедрение и реализация стратегии); умения вносить коррективы в стратегию (управление изменениями) [19 с. 141].

Стратегическое планирование - это процесс разработки стратегического

плана путем формулирования целей организации, анализа проблем развития, выбора базовых стратегий и прогнозирования социально - экономического развития с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем [22 с. 78].

Процесс стратегического планирования - это инструмент, средством которого можно получать долгосрочные решения в условиях неопределенности будущего развития и влияния внешней среды.

Задача процесса стратегического планирования - это обеспечение нововведений и организационных изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не может завершиться ни немедленным действием, ни быстрыми результатами [2].

Процесс стратегического планирования требует, как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие, и взаимообусловленность всех подразделений организации, видов ее деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и нормализовать.

Стратегия развития позволяет определить готовность образовательной организации к реагированию на выявленные факторы влияния внешней среды и объединить ресурсы внутри муниципального образования. Кроме того, стратегия свидетельствует о способности образовательной организации вести планомерную работу и по привлечению внешних ресурсов для его развития [2].

Наличие стратегии экономического развития облегчает руководителям образовательных организаций получение дохода из самых различных источников, поскольку позволяет убедительно обосновать расходование средств. Стратегия является весомым основанием для заявок местных властей на получение финансирования отдельных мероприятий и объектов из

регионального и федерального бюджета, например, на реализацию целевых программ, адресных инвестиционных проектов.

Существование стратегии позволяет демонстрировать федеральному центру стремление использовать современные методы управления, к числу которых относится и долгосрочное планирование. Только долгосрочная стратегия экономического развития позволяет согласованно и эффективно применять всю совокупность экономических, архитектурно-планировочных и административно-правовых методов управления образовательной организации.

Значимость стратегического управления заключается: в каком положении находится образовательная организация, какой образовательная организация хочет быть, каких результатов она может достичь, какими методами же этого можно добиться?

Формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителей учебных заведений подготовки информации стратегического характера гарантирует, что многие перспективные предложения не пройдут мимо внимания персонала, занимающегося разработкой стратегии организации. Очень важно создать систему стимулирования предложений, связанных с разработкой новых технологий, расширением спектра образовательных услуг, освоением новых рынков и др.

Включение в систему планирования современной вычислительной техники, экономика - математических методов и моделей позволяет значительно поднять средний уровень плановой работы в образовательной организации и обоснованность принимаемых стратегических решений. Стратегическое планирование позволяет приобщить к стратегическому мышлению широкий круг руководителей и специалистов среднего звена.

Сущность процесса стратегического планирования сводится к разработке стратегии организации и по своему содержанию является подсистемой стратегического менеджмента. В целом процесс планирования и

реализации стратегии организации является замкнутым циклом с прямыми (от разработки стратегии и формирования тактических планов до реализации и контроля) и обратными (от определения результатов выполнения к корректировке плана) связями. Стадии внедрения стратегии и контроля за результатами не принадлежат непосредственно к процессу планирования, хотя и являются предпосылками для корректировки, разработанной или формирование новой стратегии. Процесс стратегического планирования для каждой организации является уникальным явлением, так как зависит от многих факторов внешней и внутренней среды. Основные стадии разработки стратегии довольно унифицированными для конкретного объекта управления.

Существуют различные модели процесса стратегического планирования. На рисунке 1 выделенные этапы общие и основные составляют процесс планирования стратегии.



Рис. 1. Процесс стратегического планирования

Функциональные стратегии разрабатывают для каждого функционального подразделения организации (маркетинговая, производственная, финансовая, кадровая и инновационная стратегии). Назначение функциональных стратегий - обеспечить выполнение задач, сформулированных на корпоративном и бизнес-уровнях, с максимальной эффективностью. их главным отличием от корпоративных и бизнес-стратегий внутренняя направленность. Отвечают за формирование такой стратегии руководители определенного подразделения.

Операционные стратегии являются дальнейшей конкретизацией стратегических инициатив и подходов к руководству основными оперативными единицами при выполнении ежедневных оперативных задач. Главная ответственность за разработку операционных стратегий возложена на руководителей низшего уровня, предложения которых должны рассматривать и принимать руководители высшего уровня.

Для диверсифицированной организации система планирования последовательно отражает все направления деятельности на корпоративном уровне, на уровне отдельных хозяйственных единиц, функциональных и оперативных подразделений. Этот процесс осложняется тогда, когда происходит не только децентрализованная реализация стратегии, как это было при централизованного ее разработки, но и самостоятельное формирование стратегии структурными подразделениями. Сложность разработки той или иной стратегии определяется содержанием каждой стадии, которая требует проведения большого объема исследований и анализа результатов, а также чрезвычайной гибкости и управленческого мастерства. Участники этого процесса не просто выполняют закрепленные за ними функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действий в соответствии с обстоятельствами.

Итак, стратегию организации можно рассматривать как совокупность вышеперечисленных видов стратегий, сформированных на разных уровнях организационной иерархии и объединенных в единую систему.

Процесс планирования стратегии включает ряд сложностей при его освоении. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в учебном заведении тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой руководства. Естественная реакция на это - борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между

прежними видами деятельности (оперативным управлением), обеспечивающими получение прибыли, и новыми. Следующая проблема заключается в том, что образовательная организация обычно не располагает необходимой для эффективного стратегического планирования информацией о себе и о внешнем окружении, а имеющейся статистики недостаточно. Как правило, отсутствуют руководители, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии, и соответствующие структурные подразделения (отдел маркетинга).

Сценарий - это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимосвязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем). Сценарии развития разрабатываются для отраслей, организации в целом и их стратегических подразделений, функциональных зон деятельности, важнейших факторов окружающей среды, рынков.

Этот метод весьма полезен при выборе миссии и целей учебного заведения, определении стратегии развития, при прогнозировании на 10 - 20 лет, когда теряют свое значение сегодняшние достижения возрастает спектр новых возможностей. Сценарии должны из настоящей ситуации развить картины будущего образовательной организации. Работа эта ведется систематически и с учетом основополагающего принципа стратегического управления - альтернативности выбора. Поэтому разрабатывается не один сценарий, а несколько вариантов, что позволяет руководителям организации видеть возможные последствия выбора, что позволяет руководителям организации видеть возможные последствия выбора того или иного направления развития. В демонстрации множества картин будущего и вариантов развития и состоит цель методов сценариев. Возможна разработка двух типов сценариев. Первый тип содержит описание последовательности шагов, ведущих к прогнозируемому состоянию образовательной организации,

а также факторов и событий, оказывающих решающее влияние на этот процесс. Второй тип содержит описание возможных последствий для организации, если она достигнет прогнозируемого состояния [4].

Существует несколько подходов к разработке сценариев, все они предполагают три общих положения:

- Исходным пунктом разработки «сценариев будущего» всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации организации. Такая оценка ведет к пониманию динамики воздействующих факторов значение каких факторов уменьшается, а каких возрастает по всему временному горизонту.

- Для воздействующих факторов с неопределенными тенденциями развития должны быть выполнены специальные прогнозы и сделаны рациональные прогнозы квалифицированных экспертов.

- Должно быть разработано несколько альтернативных «сценариев будущего», представляющих собой определенную логическую картину. При этом должно соблюдаться обязательное условие - альтернативные сценарии не должны содержать противоречий, т.е. взаимоисключающих шагов и событий [16 с. 117].

В настоящее время в деятельности образовательных организаций уделяют все большее внимание методам «сценариев будущего»:

- Пессимистичный - ситуация, когда происходит ухудшение состояния социальной, экономической и политической систем общества, что приводит к снижению качества жизни населения и уровню образования в обществе.

- Реалистичный - ситуация, когда происходит стабилизация состояния социальной, экономической и политической систем общества, улучшение качества жизни населения, восстановление приоритетов образования в обществе [20 с. 2].

- Оптимистический - ситуация, когда наблюдается значительное

улучшение социально - экономического положения в страны, рост качества жизни населения и уровня образования в обществе.

Существуют следующие виды стратегического планирования:

– Долгосрочное (перспективное) планирование. Поскольку при разработке планов идут от будущего к настоящему, планы, рассчитанные на более короткий срок, становятся составной частью перспективных. Перспективные планы отражаются долгосрочные цели и генеральную стратегию действий. Разрабатываемые альтернативные стратегии, в план не включается, а отражаются в специальных программах, содержащихся в приложениях. Перспективные планы включают в себя показатели и предложения, которые отражаются в обобщенных, чаще всего финансовых, показателях [4]. Перспективные планы разрабатываются на срок от 5 до 10 лет.

– Среднесрочное планирование - в их основе лежит реальный спрос на продукцию организации, изменение ее характеристик в ближайшем будущем, перестройка технологии производства, финансовые ограничения, конъюнктура, риск потери партнера и др. Среднесрочные планы разрабатываются на срок от 1 до 5 лет;

– Краткосрочное планирование - охватывает период в несколько недель или месяцев. Оно нацелено на регулирование текущего использования ресурсов и реализуется через составление календарных программ производства и контроля за ним, управления материальными запасами и полученными кредитами;

– Оперативное планирование – в его задачу входит контроль за ежедневной загрузкой оборудования, последовательность операций, расстановка работников и таким образом, рассмотрев теоретические основы стратегического планирования образовательным организациям можно заключить, что стратегический план - программа укрупненных действий для достижения поставленных целей. Кроме того, это процесс определения конкретных целей организации и направлений действий для их осуществления

в соответствии с принятой стратегией. Разработка стратегии развития способствует грамотной постановке цели, задач и путей развития образовательной организации. Любой процесс требует стратегии, которая должна быть разработана на современной теоретической основе

Стратегию следует рассматривать как интегрированную модель действий, предназначенную для достижения целей образовательной организации. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

1.2. Сущность и виды стратегий образовательной организации

Существует значительное множество типов и модификаций типовых стратегий.

Общая стратегия - стратегия многоотраслевой организации, ее еще называют корпоративной или портфельной, так как она определяет уровень и характер инвестиций организации, объемы вложения капитала, то есть формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля организации. Ответственными за разработку такой стратегии являются руководители высшего уровня, а конечные решения принимает совет директоров (правления).

Бизнес-стратегия – деловая, конкурентная стратегия независимой узкоспециализированной организации или самостоятельного хозяйственного подразделения в пределах диверсифицированной организации. В случае, когда организация специализируется на одном виде деятельности, бизнес-стратегия формируется как часть общей [6 с.45]. Если же организация имеет несколько самостоятельных подразделений, то для каждого из них разрабатывается конкретная бизнес-стратегия. Ответственные за ее формирование генеральные

директора или руководители подразделений, хотя решение преимущественно принимает корпоративное управление.

Стратегии наступления. Она свойственна лидерам рынка образования на региональном уровне, либо молодым образовательной организации с огромной материальной технической поддержкой как от государства, так и от крупнейших предприятий и финансовых организаций ещё их принято называть "агрессивные" образовательные организации.

Типовые стратегии наступления.

Стратегия постоянного наступления подразумевает активную, агрессивную позицию образовательной организации на рынке. Такой организацией движет цель завоевания и расширения рыночной доли. Подобная стратегия применяется крупнейшей организацией на региональном уровне, если:

- ее доля на рынке значительно ниже необходимого минимума для лидера (30-50 % от объема услуг). Либо доля на рынке значительно сократилась в результате действий конкурентов и не способна обеспечить достаточного уровня прибыли;

- организация готовит вывод на рынок новую образовательную услугу;
- учебные организации-конкуренты теряют свои позиции, и возникает реальная возможность расширения рыночной доли при относительно небольших издержках.

Стратегия лидерства по качеству - это обеспечение лидерства образовательной организации за счет достижения лучших результатов на региональном уровне (по качеству предоставляемых образовательных услуг; «у нас качество лучше, чем у них»; «элитное качество образования»). Характерный имидж приобретается в процессе государственной аккредитации образовательной организации и высокими профессиональными достижениями выпускников.

Стратегия «захвата незанятых пространств» связана с отказом

образовательной организации от открытого вызова конкурентам в ценовой и рекламной борьбе, больших затрат на дифференциацию и т.д. Вместо этого организация проводит политику работы на новых географических территориях, осваивает новые технологии, усиливает свои главные достоинства, т.е. добивается преимуществ там, где наиболее ярко могут проявиться самые сильные стороны учебного заведения.

Стратегия опережающего удара состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копирования стратегии образовательной организации конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить организацию на вторые роли.

Стратегия лидерства по издержкам - стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении - одна из общих стратегий организации, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, учебное заведение ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в образование, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку новых образовательных услуг, пониженные расходы на маркетинг. В центре внимания - низкие затраты по сравнению с конкурентами.

Образовательная услуга с низкими издержками - это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Образовательная организация должна использовать каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения общества образовательная услуга должна быть приемлемой или сравнимой с услугами конкурентов.

Стратегии обороны построены на укреплении рыночных позиций организаций, которые не могут полностью конкурировать с лидером регионального рынка или тратят ресурсы на разработку услуги, или же по разным причинам имели неудачи в реализации основных услуг.

Стратегия обороны и укрепления предполагает способность образовательной организации удержать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение организацией курса на сохранение имеющейся рыночной доли. Необходимость в этой стратегии возникает в том случае, если рыночная позиция организации удовлетворительная или у нее ощущается дефицит средств для проведения агрессивной политики, а также, если она опасается проводить последнюю из-за возможных нежелательных ответных мер со стороны конкурентов или ограничений со стороны государства. Для лидеров отрасли смысл данной стратегии заключается в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым организациям, а претендентам на лидерство не дать возможности укрепить позиции. Для среднего или небольшого учебного заведения данная стратегия означает тяжелую борьбу за сохранение количества учащихся на достигнутом уровне.

Стратегия ответного удара состоит в информировании конкурентов о том, что их действия не останутся без ответа, т.е. учебное заведение готово защищать свое конкурентное преимущество. Готовность отразить нападение и доведение до конкурентов, данных о возможности принятия контрмер может несколько охладить пыл нападающих, поскольку результат от наступательных действий может оказаться нулевым или отрицательным.

Стратегия «тушения пожара» характерна для образовательных организаций, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации организация может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке. Примером может служить неудача с аттестацией

и аккредитацией образовательных организаций, а студентам обещаны дипломы государственного образца.

Стратегия партизанской войны предполагает осуществление организацией «вылазок» и спланированное «беспокойство» конкурентов на их собственных рынках. Тем самым учебное заведение как бы делает своим соперникам своеобразное предупреждение о своей экономической силе, чтобы у последних не возникло желание атаковать его позиции. Также действия могут побудить конкурентов пойти на соответствующие договоренности (координацию действий, разделение рынка образовательных услуг и другие компромиссы). Обычно стратегию партизанской войны относят к оборонительным стратегиям.

Стратегия восстановления или разворота характерна для образовательных организаций, находящихся в сложном, постепенно ухудшающемся положении. Например, учебное заведение повышения квалификации вышло на рынок высшего образования и затратило большие средства на «входной барьер»: лицензия, программы, преподаватели, библиотека и т.п. Однако доходы от программ высшего образования не оправдали расходов, и организация несла несколько лет убытки. Принимается решение об уходе с рынка высшего образования к более активной работе в нише повышения квалификации и переподготовки кадров по линии Минобороны и Минобразования РФ. В такой ситуации организация может кардинально изменить свою стратегию и восстановить утраченные позиции на рынке переподготовки кадров.

Стратегия фокусирования (концентрации) - одна из общих и наиболее распространенных стратегий на рынке образовательных услуг для больших организаций. Она состоит в концентрации на одном или нескольких сегментах рынка (школьное, начальное профессиональное образование) без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента более качественно, чем конкуренты. Такая

стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Стратегия дифференциации (специализации) - одна из общих стратегий образовательных организаций, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении организации к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большим числом клиентов. Организация выбирает одну или несколько групп таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы граждан. Дифференциация может принимать различные формы: имидж вуза, технологическое совершенство, учебно-методическое обеспечение, развитие обучения через Интернет, обеспечение трудоустройства выпускников.

Стратегия сфокусированной дифференциации - ситуация, когда организация в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию услуги по цене, качеству или видам программ, пытаясь выделиться среди других образовательных организаций регионального рынка. Наиболее характерными видами стратегии являются: «высокое качество - высокая цена», «среднее качество - доступная цена», «низкое качество - низкая цена», «наши хорошие услуги по цене ниже, чем у конкурентов» и др.

Стратегия ликвидации характерна для организаций, находящихся в кризисных ситуациях (убыточность, распад коллектива, отзыв лицензии и др.). Как правило, это касается организаций, которые уже не могут успешно конкурировать с крупными учебными заведениями региона, города или района. Для этого нужно преодолеть «выходной барьер» ухода с рынка и закрыть организацию с уплатой долгов [32 с. 88].

Стратегия ликвидации - предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. Здесь организация в течение короткого

периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные подразделения (кафедры, факультеты, филиалы), так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия свертывания (сокращения) предполагает реструктуризацию самостоятельных структурных единиц (филиалов и представительств), от которых головное учебное заведение либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль. Очевидно, это будет наиболее характерной стратегией для многочисленных филиалов негосударственных вузов, образованных по принципу пирамиды.

Стратегия отступления обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно короткий срок в целях увеличения прибыли. Организация может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание образовательных услуг либо ликвидацию подразделений организации, не свойственных образовательной организации (коммерческий центр, гостиница, ресторан, убыточная автошкола и др.).

Стратегия «сбора (снятия) урожая» - отказ от долгосрочного взгляда на образовательную услугу в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода от сокращения конкретного вида деятельности до минимального уровня. Примером может служить значительный рост количества абитуриентов на специальности «Менеджмент», концентрация на прибыльных программах повышения квалификации и свертывании убыточных программ. Суммируя все вышесказанное можно предложить следующую таблицу по основным стадиям жизненного цикла товара и соответствующим им конкурентным стратегиям в таблице 1: Модель базовой

стратегии организации можно представить в виде схемы, в которой перечисляются факторы позиционирования организации на рынке и типовые стратегии развития организации.

Таблица 1

Типы конкурентных стратегий в зависимости от стадии жизненного цикла

Выведение на рынок	Рост	Зрелость, насыщение	Упадок	
Товар	Предложить базовый товар	Предложить усовершенствованные варианты товара, сервис и гарантии	Производить разнообразную номенклатуру торговой марки и ее моделей	Прекратить производство слабых товаров
Цена	Цена, равная издержкам плюс фиксированная прибыль	Цена, позволяющая проникнуть на рынок	Цена, позволяющая дать достойный отпор конкурентам	Сниженная цена
Распространение	Сформировать избирательное распространение	Сформировать интенсивное распространение	Сформировать более интенсивное распространение	Действовать избирательно: отказываться от неприбыльных каналов распространения
Реклама	Добиться ознакомления с товаром первых приверженцев и дилеров	Добиться ознакомления с товаром и интереса к нему массового рынка	Подчеркивать отличия и преимущества торговой марки	Сократить рекламу до уровня, необходимого для сохранения консервативных приверженцев
Стимулирование сбыта	Использовать интенсивные меры по стимулированию сбыта, чтобы заинтересовать покупателей	Сократить мероприятия по стимулированию сбыта, пожиная плоды растущего покупательского спроса	Увеличить меры по стимулированию сбыта, чтобы стимулировать переключение покупателей на свою торговую марку	Сократить мероприятия по стимулированию сбыта до минимального уровня

Путем пересечения факторов и стратегий удобно анализировать возможные варианты поведения организации на рынке в зависимости от

воздействия внешней и внутренней среды. Конечно, конкурентное положение организации на рынке должно быть предварительно четко определено в регионе по следующим факторам: объем продаж образовательных услуг (% или тыс. руб.), численность студентов и учащихся (чел. или %), стоимость материально-технической базы (тыс. руб.).

На выбор конкретной стратегии из перечисленного набора типовых оказывают влияние разнообразные факторы: - Вид оказываемых услуг и особенности отрасли, в которой работает организация. В первую очередь, здесь принимается во внимание уровень конкуренции со стороны учебных заведений, предоставляющих аналогичные образовательные услуги на тех же рынках [9 с.117].

– Состояние внешнего окружения. Стабильно оно или подвержено частым изменениям? Насколько предсказуемы эти изменения?

– Характер целей, которые ставит перед собой учебное заведение; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или учредители (для негосударственной образовательной организации).

– Уровень риска. Риск является реальным фактором жизнедеятельности учебного заведения. Поэтому перед руководством вуза всегда стоит вопрос: какой уровень риска является допустимым?

– Внутренняя структура учебного заведения, ее сильные и слабые стороны. Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, ее реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими образовательными организациями:

– Опыт реализации прошлых стратегий. Этот фактор связан с "человеческим фактором", с психологией людей. Он может носить как позитивный, так и негативный характер. Часто руководители сознательно или

интуитивно находятся под влиянием опыта реализации стратегий, выбранных образовательной организацией в прошлом. Опыт позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой – ограничивает выбор.

– Фактор времени. Этот фактор при принятии управленческих решений играет важную роль. Он может способствовать успеху или неудаче учебного заведения. Даже самая прекрасная стратегия, новая технология или новая образовательная услуга не приведут к успеху, если они будут заявлены на рынок не вовремя. Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор.

Стратегические альтернативы - набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей учебного заведения во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, выбор стратегии — это сложный и трудоемкий процесс. Очень важно при планировании выбрать именно ту стратегию развития, которая сможет вывести образовательная организация на сильный конкурентный рынок.

Управление реализацией стратегии это важнейшее условие эффективности внедрения стратегического плана. Оно включает в себя: задачи и этапы реализации, управление изменениями в организации, проведение стратегических изменений. Реализация стратегии ничто иное, как работа администрации, которая ориентирована на конкретные действия. Посредством ее проверяются способности высшего руководства проводить организационные изменения, а также мотивировать сотрудников и достигать поставленных стратегических целей.

Стратегический менеджмент выделяет пять взаимосвязанных между собой задач по реализации стратегии:

- создание структуры, способной успешно выполнять стратегию;
- пересмотр бюджетов для того, чтобы направлять достаточно ресурсов в ту деятельность, которая определяет стратегический успех;
- установление составляющих стратегию процедур управления для обеспечения постоянного развития и совершенствования;
- увязывание системы вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии на высоком уровне и достижением поставленных целей;
- обеспечение внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии и ее совершенствование в процессе реализации.

Концентрированное представление о реализации стратегического плана может быть представлено следующим образом в таблице 2.

Таблица 2

Этапы реализации стратегии развития образовательной организации

Этапы реализации стратегии	Результаты
Концентрация ресурсов в стратегически важных направлениях	Анализ финансов и выделение ресурсов на реализацию стратегии. Выбор ЦКП и их финансирование в запланированном объеме. Регулирование экономики организации на основе рычагов и стимулов. стабильный экономический рост и выбранных сегментах рынка. Мотивация персонала образовательной организации. Увязывание системы стимулирования с достижением стратегических целей. Анализ реализации стратегического плана.
Создание жизнеспособной системы управления образовательной организацией.	Формирование стратегического видения высшего руководства. Реализация новой структуры управления организацией. Разработка и реализация новых регламентов управления Реализация главных достоинств на основе конкурентных преимуществ организации Отбор лидеров и формирование эффективной команды на ключевых позициях

	Формирование корпоративной культуры управления. Адаптация системы управления к изменениям внешней и внутренней среды.
Достижение стратегических ориентиров на основе поставленных целей и критериев управления	Учебный центр. Методический центр. Научный центр. Культурный центр. Деловой центр. Центр инноваций и технологий. Маркетинговый центр.

Управление изменениями в организации является важнейшим условием для реализации выбранной стратегии. Без стратегических изменений даже самая обоснованная стратегия может оказаться неэффективной. Необходимость и характер стратегических зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, услуг.

В соответствии с этими факторами можно выделить три уровня стратегических изменений в образовательной организации:

Коренная реорганизация. Необходимость в таких глубоких изменениях возникает, когда учебное заведение значительно изменяет номенклатуру оказываемых образовательных услуг и рынки представления услуг (например, увеличение доли дистанционного обучения). Соответствующие изменения происходят в технологии учебного процесса, составе учебно-методического обеспечения.

Радикальные изменения. Эти изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, связанными с разделением или со слиянием ее с другим учебным заведением. Объединение разных коллективов, появление новых структурных подразделений вызывают необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры.

Умеренные изменения. Это наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда образовательная организация выводит новую образовательную услугу на освоенный или новый рынок.

Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности учебного заведения и элементы его структуры. Поэтому они носят комплексный характер. Изменения могут быть связаны с услугами, рынками сбыта, элементами структуры организации в целом.

Реализация стратегии затрагивает следующие важные элементы:

- Философия образовательной организации, объясняющая причину его существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками.

- Ценность и мораль, которыми руководствуются администрация образовательной организации и большинство сотрудников при принятии управленческих решений

- Нормы и правила поведения, которых придерживается образовательная организация во взаимоотношениях с окружением и сотрудниками. Разделяемые всеми сотрудниками, эти нормы позволяют организации постоянно добиваться целей, а определенный характер взаимоотношений внутри организации формирует ее морально - психологический климат.

- Ожидание предстоящих изменений, результатов деятельности образовательной организации в целом. Ожидание затрагивает интересы как отдельных сотрудников, так и различных групп.

Внедрение стратегического планирования, реализация выбранной стратегии связаны с необходимостью осуществления в учебные значительные изменения в его структуре и культуре. Как показывает опыт, результаты многочисленных исследований в области психологии управления и

организационного поведения людей в разных ситуациях, изменения встречают сопротивление, если они меняют привычный ход событий.

Под сопротивлением понимается сложное поведенческое явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса стратегических изменений в образовательной организации.

Сопротивление может носить индивидуальный характер. Сопротивление отдельного лица возникает, если человек чувствует себя в опасном положении. Это происходит, когда отдельный работник не уверен в положительных результатах и последствиях изменений; опасается, что не справится с новой работой и окажется лишним; не способен или не хочет переквалифицироваться или привыкнуть к новой организационной культуре.

Групповое сопротивление существенно отличается от индивидуального по своим проявлениям. Оно намного сильнее, носит более устойчивый характер и требует гораздо больших усилий для его преодоления. Это объясняется тем, что группы преподавателей, имеющих общие обязанности, задачи и интересы, вырабатывают одинаковые взгляды, нормы поведения, защищающие их положение в учебном заведении и определяющие характер их поведения в целом.

Для того чтобы успешно провести стратегические изменения в учебном заведении, необходимо преодолеть оказываемое им сопротивление, превратить противников преобразований в сторонников.

Преодоление сопротивления следует начинать со стратегического анализа и составления прогноза поведения сотрудников. Меры по преодолению сопротивления должны быть включены в программу осуществления изменений. Успех преодоления сопротивления зависит от того, как руководители образовательной организации будут осуществлять процесс изменений и демонстрировать высокий уровень компетентности, уверенности в положительных результатах и необходимости перемен.

Редко стратегии учебного заведения оказывается столь продуманной и долговечной, что ей удастся выдержать испытание временем. Поэтому формирование стратегии является динамичным процессом, и руководители должны регулярно пересматривать стратегию, улучшая ее, когда это необходимо.

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы [4].

Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) и включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей. Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различные рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих сотрудников, необходимые для создания стратегии образовательной организации, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия. Вместе с тем, как внутри рассматриваемых организаций, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой, и образовательная организация переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач. К основным факторам формирования стратегии можно отнести:

О необходимости разработки стратегии развития предприятий свидетельствует и многообразие подходов к определению самого понятия «развитие». В таблице 3 представлены наиболее распространенные определения понятия «развитие образовательной организации».

Таблица 3

Классификация понятия «развитие образовательной организации»

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

В зависимости от размера образовательной организации выделяют различное количество уровней управления, но традиционно все уровни условно разделяют на три категории: высший уровень (руководитель образовательной организации); средний уровень (члены администрации образовательной организации, заместители директора, руководители рабочих групп); низовой (технический) уровень (ответственные за определенные, важные для образовательной организации, процессы) [8 с. 33].

В отличие от стратегии функционирования, объектом которой является деятельность организации на рынке, стратегия развития направлена на создание инновационного потенциала и конкурентных преимуществ

организации. Учитывая, что выделяют четыре вида стратегии развития: стратегия роста, стратегия умеренного роста, стратегия сокращения и комбинированная стратегия, дадим краткую характеристику каждого вида стратегий.

Стратегия роста обычно характерна для организаций, которые только появились на рынке, и их главная цель - занять. Эта стратегия характерна интенсивным наращиванием конкурентных преимуществ за счет постоянных нововведений.

Стратегия умеренного роста (как внутреннего, так и внешнего) характерна для организаций, сфера деятельности которых традиционна. Стабильное развитие по большинству направлений - вот сущность данной стратегии. Стратегия сокращения масштабов своей деятельности связана с реорганизацией неперспективных направлений деятельности, отказ от образовательных услуг (например, дополнительных образовательных услуг), которые не пользуются спросом. Чаще всего в практике деятельности организаций используется комбинированная стратегия, которая включает в себя элементы описанных выше и в зависимости от направлений деятельности образовательной организации определяет их темпы развития: выделяет направления, которые нуждаются в интенсивном росте, в стабильном развитии, стабилизации деятельности.

Управление стратегическим развитием образовательной организации в условиях рынка подразумевает разработку и реализацию стратегии развития, включающую формулирование миссии образовательной организации, целей и стратегических приоритетов, стратегический анализ среды управления и конкурентный анализ образовательной организации, разработку конкурентных, маркетинговых стратегий и стратегий развития образовательных услуг, формирование рыночной позиции образовательной организации [8 с .35].

Любая стратегия включает общие правила, на основе которых

менеджеры рассматриваемых организаций могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких правил:

- Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

- Правила, по которым складываются отношения образовательной организации с ее внешней средой, определяющие какие виды услуг и технологии она будет разрабатывать, куда и кому их предоставлять, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется стратегией бизнеса.

- Правила, по которым устанавливаются отношения, и процедуры внутри образовательной организации. Их нередко называют организационной концепцией.

- Правила, по которым образовательной организации ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Не диверсифицированное образовательной организации имеет, соответственно, три уровня стратегий. Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении образовательной организации, затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла ступеней образования;
- относительная сила позиции образовательных организаций;
- степень «агрессивности» поведения образовательной организации в конкурентной борьбе.

Например, классификация стратегий образовательной организации, согласно уровню принятия решений, имеет следующий вид:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- оперативная (последняя может быть включена в функциональную).

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Есть предложения классифицировать стратегии всего по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер образовательных услуг (портфельные стратегии); принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные).

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития образовательной организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ. Факторы, влияющие на выбор стратегии, представлены на рис. 1

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определённые задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

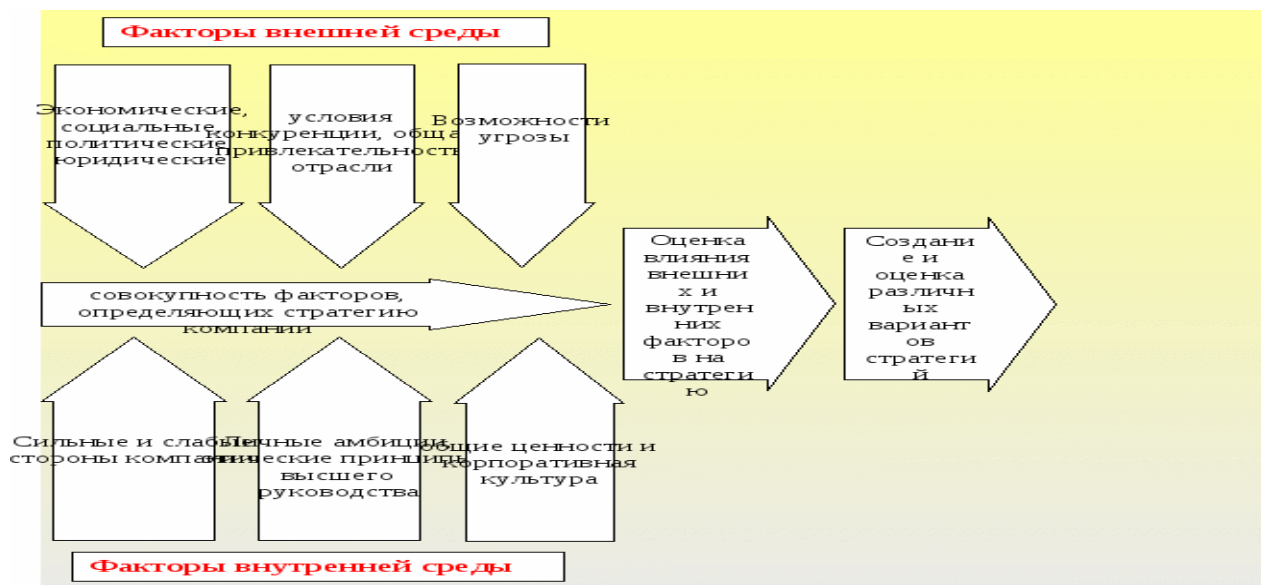


Рис. 2. Факторы, влияющие на выбор стратегии

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
- доведение идей стратегического плана и целей до сотрудников образовательной организации с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегии.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у образовательной организации ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать росту ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников. На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на образовательной организации, без которых невозможно приступить к

реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства. Результаты реализации стратегии оцениваются и с помощью системы обратной связи: осуществляется контроль деятельности организации, входе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Сфера образовательных услуг является стержнем современной цивилизации, фактором развития человеческого общества, отдельной страны и региона. Сегодня становится очевидным, что будущее за теми государствами и народами, которые смогут превзойти других в освоении новых знаний, научных достижений и их практическом использовании. В этой связи особое значение приобретают проблемы рыночной трансформации образовательной сферы экономики, и, в первую очередь, проблемы разработки и практического внедрения современных стратегий, основывающихся на маркетинговых исследованиях.

Зародившись в производственной сфере, маркетинг достаточно длительное время не находил соответствующего применения в сфере образовательных услуг. Однако нацеленность экономики на интеграцию в мировую экономическую систему, европейское пространство, возрастание конкуренции и коммерциализации сферы образовательных услуг привели к необходимости скорейшего внедрения элементов маркетинга в практическую деятельность образовательных организаций [19 с. 576].

Научно-обоснованный подход к выбору стратегий развития сферы образовательных услуг страны и нашего региона будет способствовать решению целого ряда важнейших задач, таких как: совершенствование образовательных программ и повышение их нацеленности на решение

приоритетных социально-экономических задач; развитие наиболее перспективных форм международного сотрудничества в сфере профессионального образования; повышение эффективности образовательного потенциала и построение эффективной инвестиционной системы, ориентированной на четко определенные приоритеты и способствующей отбору наиболее продуктивных направлений и специальностей при подготовке кадров. Многогранность проблем свидетельствует об актуальности разработки современных маркетинговых стратегий развития сферы образовательных услуг региона.

Стратегия развития в образовательной организации отражена в реализуемых программах. Основной целью реализуемых программ на уровне республики и автономии является комплексное развитие образовательной системы в интересах всего общества и государства, а также каждого участника образовательного процесса, определение стратегии приоритетного развития системы образования как важного фактора экономического и социально-культурного развития. Во многих программах должное внимание уделено развитию сельской школы, перспективам ее развития как образовательного комплекса, спроектированы мероприятия, которые поднимают значимость сельской школы как центра развития села («Качественное образование в сельской местности», проект «Чистая вода»).

Анализ реализации программ разного уровня подводит к необходимости более тщательно и качественно подходить к составлению стратегических программ в области образования с учетом многих требований.

Программы, по мнению автора, должны удовлетворять следующим требованиям:

- Обоснованность необходимости программы, ее целевых установок, механизмов реализации, конечных результатов. Комплексность, т.е. целостное отражение единого образовательного пространства с разнообразием типов, видов, образовательных организаций, ступеней и уровней образования,

интеграцией разно уровневых однопрофильных и разно профильных образовательных организаций. Формирование и создание образовательных, региональных совместных комплексов -центральная идея программ. [14 с. 3]

- Взаимосвязь с другими программами развития различных сфер региона (производственной, социальной и др.).

- Ясность, четкость ее принципов, основных направлений, целей и задач, адекватное отражение в них реальных процессов и тенденций развития образовательных систем и комплексов.

- Логическая последовательность структуры и основных ее компонентов.

- Ресурсное обеспечение программы – научно- методическое сопровождение программы, организационно-экономическое обеспечение программы, обоснование механизма управления реализацией программы.

При этом программа должна выполнять следующие функции:

- теоретико-методологическую, определяющую векторы развития образовательных систем и комплексов;

- методическую, содержащую методы, приемы, условия достижения ожидаемых результатов;

- формирование конкретных моделей образовательных систем и комплексов;

- организационную, содержащую планирование деятельности исполнителей основных направлений программы, сроки, этапы их исполнения [17 с. 257].

Таким образом, метод формирования программы – сложный процесс. Наиболее эффективными методами признаны в науке прогнозирование, моделирование, программирование в их органическом единстве дополненные анализом состояния системы образования.

В разработке целевых проектов наиболее эффективны такие методы, как прогнозирование, социальная диагностика, экспертиза, мониторинг

основным стратегическим документом образовательной организации является программа развития данной организации. Эту программу можно рассматривать так же, как проект системного реформирования образовательной организации, при котором инновации затрагивают существенные стороны учебно-воспитательного процесса.

Анализ автором программ развития учебных организаций автономии дает основания полагать, что в некоторых школах не совсем понимается их суть, поскольку в представляемых на документах отсутствует стратегия развития образовательной организации.

Практика показывает, что даже успешное функционирование школы еще не является показателем ее готовности к развитию и внедрению инноваций, как инструмента достижения стратегических целей. Нередко приходится сталкиваться с тем, что программы развития необходимы только тем организациями образования, которые планируют перейти в новый статус (например, гимназия переходит в статус лицея либо создание комплексов детский сад-школа). Однако, по мнению автора, программа развития образовательной организации нужна любому коллективу, желающему качественно изменить свою деятельность и ее результаты, а достичь этого можно оставаясь и в прежнем статусе [12 с. 609].

Программа развития образовательной организации может рассматриваться как особая разновидность общешкольного плана работы. Как и другие общешкольные планы, программа развития в обязательном порядке должна содержать такие составляющие, как аналитическое обоснование, постановку конкретных целей и задач, выбор средств достижения целей, планирование важнейших действий, расходование ресурсов, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение цели в установленные сроки, определенность и последовательность этих действий, ответственных исполнителей.

Как и другие документы, связанные с планированием, программа

развития способствует преодолению неопределенности и упорядочению совместной деятельности. В то же время программа развития образовательной организации достаточно существенно отличается от традиционного плана: структурой, целями, задачами, направлениями деятельности учебного процесса образовательной организации [4].

Программа развития носит стратегический характер, выраженную инновационную направленность, ориентацию на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование.

Глава 2. Организационно-экономическая характеристика и анализ деятельности образовательной организации на примере муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 3 имени Б.Г. Кривошея» (МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г.Кривошея)

2.1. Характеристика образовательной организации МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея

Система государственных (муниципальных) организаций представляет собой один из наиболее значимых компонентов государственного (муниципального) сектора, поскольку выполняет наиважнейшую функцию государства – оказание социально значимых услуг населению.

Реформация сети государственных (муниципальных) организаций сегодня продолжается; об этом свидетельствует и принятие достаточно большого количества, как законов, так и подзаконных актов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, регламентирующих деятельность организации, а также совершенствующих возможности их дальнейшего развития. Так, понятие «автономная организация» далеко не новое в российском законодательстве. За этот период на всех уровнях власти в России было создано значительное число автономных организаций; сформирован определенный практический опыт работы государственных (муниципальных) организаций – как положительный, так и негативный [5 с. 241].

Согласно Федеральному закону автономные организации признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством РФ полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования,

здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах [3].

Рассмотрим основные характеристики образовательных организаций. В таблице 4 описано, какие функции и полномочия у образовательных организаций и их сравнение.

Таблица 4

Сравнительная характеристика автономных, бюджетных и казенных организаций

Критерии сравнения	Типы образовательных организаций		
	Казенное	Бюджетное	Автономное
Основные направления деятельности	Оказывает государственные (муниципальные) услуги, выполняет работы и (или) исполняет государственные (муниципальные) функции	Выполняет работы, оказывает услуги в целях осуществления предусмотренных законодательством РФ полномочий федерального органа государственной власти (государственного органа), исполнительного органа государственной власти субъекта РФ, органа местного самоуправления	Выполняет работы, оказывает услуги в целях осуществления предусмотренных законодательством РФ полномочий органов государственной власти, местного самоуправления

Способ финансирования	За счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы	На основе финансирования государственного или муниципального задания	На основе финансирования государственного или муниципального задания
Способ доведения денежных средств	По бюджетной смете	Через субсидии	
Учет иных доходов в процессе финансирования	Иные доходы учитываются при определении объема финансирования	Размер субсидии не зависит от иных доходов	
Право на ведение приносящей доход деятельности	Должно быть предусмотрено учредительными документами	Должно быть предусмотрено учредительными документами	
Распределение доходов от приносящей доход деятельности	Поступают в соответствующий бюджет бюджетной системы РФ	Поступают в самостоятельное распоряжение образовательной организации	
Распоряжение доходами от приносящей доход деятельности	Не имеет права на свободное распоряжение доходами от приносящей доход деятельности	Имеет право свободно распоряжаться доходами от приносящей доход деятельности	
Выделяемые виды имущества	Не выделяются	Недвижимое, особо ценное движимое имущество, переданное учредителем или приобретенное за счет выделенных им средств	

Распоряжение имуществом	Распоряжается с согласия собственника	Распоряжается с согласия собственника особо ценным движимым имуществом, переданным учредителем или приобретенным за счет выделенных им средств, а также недвижимым имуществом. Другим имуществом распоряжается свободно	
Ответственность организации перед кредиторами	Отвечает денежными средствами	Отвечает всем имуществом, кроме недвижимого и особо ценного движимого имущества, переданного учредителем или приобретенного за счет выделенных им средств	
Субсидиарная ответственность учредителя	Есть	Нет	Нет
Органы управления	Не меняются	Не меняются	В дополнение к имеющимся органам добавляется наблюдательный совет
Порядок заключение крупных сделок, сделок «с заинтересованностью»	Обычный порядок	С согласия учредителя	С согласия учредителя либо наблюдательного совета
Заключение контрактов	От имени учредителя	От своего имени	
Действие Федерального закона от 21.07.2005 №94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»	Распространяется	Распространяется	Не распространяется

Возможность получать займы, кредиты	Не могут	Могут с учетом установленных законом ограничений	Могут
Возможность создания иных юридических лиц	Отсутствует	Может с согласия учредителя передавать имущество некоммерческим организациям в качестве учредителя, участника	

На основании таблицы 4 можно увидеть, что в условиях действующего законодательства бюджетными организациями, функционирующими в отрасли образования автономные организации, обладают самостоятельностью в распоряжении всеми доходами, полученными от оказания платных услуг и исполнения договоров помимо исполнения задания учредителя. В условиях недостаточного бюджетного финансирования возникла объективная необходимость изменения направлений практической деятельности образовательных организаций адекватно меняющимся потребностям населения, в связи изменением в Федеральном законодательстве с 2010 года по 2012 год был установлен переходный период. Решением данной проблемы является развитие предпринимательской деятельности в сфере образования, которая становится необходимым элементом системы образования и представляет собой различные формы оказания платных образовательных услуг [5 с. 241]. Однако не стоит забывать, что основополагающим направлением в развитии автономной организации является их умение приспосабливаться к условиям рынка, из чего следует, что прямыми конкурентами автономных организаций на сегодняшний день выступают частные организации, активно функционирующие в области образования. Отметим, что частная организация представляет собой некоммерческую организацию, созданную собственником для осуществления управленческих,

социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемую полностью или частично этим собственником [2].

Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 3 имени БГ. Кривошея» - представляет собой некоммерческую организацию, созданную муниципальным образованием город Красноярск для выполнения работ и оказания услуг в целях осуществления полномочий администрации города Красноярска по организации предоставления дополнительного образования детям на территории города. Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 3 имени БГ. Кривошея» (далее по тексту Школа) создано на основании распоряжения администрации города Красноярска от 31.12.2008 № 626 «О создании муниципальных автономных учреждений» Сокращенное наименование Школы: «МАУДО «ДМШ № 3 им. БГ. Кривошея».

Место нахождения Школы (фактический адрес совпадает с юридическим адресом): 660028, Россия, Красноярский край, город Красноярск, пр. Свободный, 36.

Учредителем Школы является муниципальное образование город Красноярск. Функции и полномочия учредителя осуществляет орган местного самоуправления — главное управление культуры администрации города Красноярска (далее по тексту Учредитель). Место нахождения Учредителя: 660049, Россия, город Красноярск, ул. Карла Маркса, 75.

Органом администрации города Красноярска, осуществляющим координацию деятельности Школы, является главное управление культуры администрации города Красноярска.

МАУДО «ДМШ № 3 им. БГ. Кривошея» открыта в 1956 году. Организатором и первым директором был Борис Георгиевич Кривошея (1905-1995). С 1996 года директором Школы является Заслуженный работник культуры РФ Васильев Валерий Михайлович.

Школа размещается в трёхэтажном здании с 25 оборудованными учебными кабинетами, концертным залом на 100 мест. За 65 лет деятельности школы сформировался профессиональный коллектив. Из 43 преподавателей 17 имеют первую квалификационную категорию, 15 - высшую квалификационную категорию.

Основными целями Школы являются:

- выявление одаренных детей в раннем возрасте, создание условий для их художественного образования и эстетического воспитания, приобретение ими знаний, умений, навыков в сфере выбранного вида искусств, опыта творческой деятельности и осуществление их подготовки к получению профессионального образования в сфере искусств.

Основными задачами Школы являются:

- формирование и развитие творческих способностей, обучающихся;

- удовлетворение индивидуальных потребностей обучающихся в интеллектуальном, художественно-эстетическом, нравственном развитии; формирование культуры здорового и безопасного образа жизни; обеспечение духовно-нравственного, гражданско-патриотического воспитания обучающихся; выявление, развитие и поддержка талантливых обучающихся, а также лиц, проявивших выдающиеся способности; профессиональная ориентация обучающихся; создание и обеспечение необходимых условий для личностного развития, укрепления здоровья, профессионального самоопределения и творческого труда обучающихся; социализация и адаптация обучающихся к жизни в обществе; формирование общей культуры обучающихся;

- удовлетворение иных образовательных потребностей и интересов обучающихся, не противоречащих законодательству Российской Федерации, осуществляемых за пределами федеральных государственных требований.

Для достижения своих целей Школа осуществляет следующие основные виды деятельности:

- образовательная деятельность;
- реализация дополнительных предпрофессиональных программ в сфере искусств на основе и в соответствии с федеральными государственными требованиями к минимуму содержания, структуре и условиям реализации;
- реализация общеразвивающих программ в сфере искусств;

- творческая деятельность;
- культурно-просветительская деятельность;

Школа финансируется из бюджета города в виде субсидий на основании муниципального задания, так же вправе осуществлять приносящую доход деятельность, направленную на выполнение своей основной цели дополнительное образование в виде музыкально-эстетического искусства, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Платные дополнительные образовательные услуги:

- реализация общеразвивающих программ в сфере искусств для детей в возрасте 4-18 лет;
- реализация общеразвивающих программ в сфере искусств для учащихся старше 18 лет;
- Иная приносящая доход деятельность:

Сдача в аренду имущества в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации и правовыми актами города Красноярск, по согласованию с Учредителем и Департаментом.

Организация фестивалей, конкурсов, концертов и иных форм публичного показа результатов творческой деятельности;

Настройка и ремонт музыкальных инструментов, прокат музыкальных инструментов;

- Реализация досуговых программ вне основной образовательной

деятельности;

-Организация и проведение культурно-массовых мероприятий, семинаров, конференций (вне основной деятельности).

Платные дополнительные образовательные услуги не могут быть оказаны взамен и в рамках основной образовательной деятельности (в рамках основных образовательных программ (учебных планов) и государственных образовательных стандартов), финансируемой за счет средств бюджета. Школа обязана создать условия для предоставления платных дополнительных образовательных услуг, не ухудшая доступность и качество оказываемых услуг основной деятельности.

Цены (тарифы) на платные услуги, оказываемые Школам, регулируются правовыми актами города Красноярска.

Порядок оказания платных услуг:

Перечисленные виды приносящей доход деятельности осуществляются Школой на основании Положения о платных дополнительных образовательных услугах Школы. В Положении о платных дополнительных образовательных услугах Школы указываются конкретные нормативные документы, в соответствии с которыми оказываются платные услуги, цель организации данных услуг, условия и порядок предоставления услуг, форма их оплаты и порядок распределения полученных доходов от платных услуг и иной приносящей доход деятельности [25 с. 95].

Школы осуществлять деятельность, на которую в соответствии с законодательством Российской Федерации требуется специальное разрешение (лицензия), возникает у Школы с момента ее получения или в указанный в ней срок и прекращается по истечении срока ее действия. В соответствии с основными видами деятельности, Учредитель формирует и утверждает ежегодное муниципальное задание для Школы.

Школа осуществляет в соответствии с муниципальным заданием физическим лицам бесплатно Уменьшение объема субсидии, предоставленной на выполнение муниципального задания, в течение срока его выполнения осуществляется только при соответствующем изменении муниципального задания, от казаться от муниципального задания не имеет право.

Учредитель осуществляет финансовое обеспечение выполнения муниципального задания в виде субсидий с учетом:

- расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за Школами или приобретенных Школой за счет средств, выделенных ей Учредителем на приобретение такого имущества, учитываемого на обособленном учете; - расходов на уплату налогов, в качестве объекта налогообложения по которым признается соответствующее имущество, в том числе земельные участки;
- расходов на мероприятия, направленные на развитие Школы в рамках программ, утвержденных в установленном порядке.

В случае сдачи в аренду с согласия Учредителя недвижимого имущества или особо ценного движимого имущества, закрепленных за Школой или приобретенных Школой за счет средств, выделенных ей Учредителем на приобретение такого имущества, учитываемого на обособленном учете, финансовое обеспечение содержания такого имущества Учредителем не осуществляется. Финансовое обеспечение деятельности Школы осуществляется в виде субсидий из бюджета города Красноярска и иных не запрещенных федеральными законами источников.

Для осуществления образовательной деятельности у организации имеется лицензия № 7995-л от 22 июля 2014 года, выданная Министерством образования и науки Красноярского края.

Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования

2.2 Организация образовательного процесса «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея»

Организация учебного процесса как в любой образовательной организации учебный год начинается 1 сентября и заканчивается в сроки, установленные графиками учебного процесса и учебными планами. Участниками образовательного процесса в Школе являются дети от 6 до 18 лет, обучающиеся (далее вместе - дети), педагогические работники, родители (законные представители). Школа осуществляет реализацию образовательных программ предпрофессиональной и общеразвивающей направленности.

Программы обучения подразделяются:

Предпрофессиональные программы:

Инструментальное исполнительство:

- Специализация:

Фортепиано, скрипка, виолончель - срок обучения 8(9) лет

Домра, гитара, флейта, саксофон - срок обучения 5(6) лет, 8(9) лет

Баян, аккордеон, труба, кларнет, тромбон, валторна - срок обучения 5(6)

лет

- Сольфеджио

- Слушание музыки, музыкальная литература

- Коллективное музицирование (хор, духовой оркестр, оркестр народных инструментов)

- Предмет по выбору (общее фортепиано, общая гитара, синтезатор, вокальный ансамбль, инструментальный ансамбль, аккомпанемент, элементарная теория музыки для поступающих в Сузы)

Обще развивающие программы:

Инструментальное исполнительство:

- Специализация:

Фортепиано, скрипка, виолончель, домра, гитара, флейта, саксофон, баян, аккордеон, труба, кларнет, тромбон, валторна - срок обучения 5 лет

- Сольфеджио
- Слушание музыки, музыкальная литература
- Коллективное музицирование (хор, духовой оркестр, оркестр народных инструментов).

Школа оказывает дополнительные платные образовательные услуги (на договорной основе).

На внебюджетном отделении обучаются игре на любом из перечисленных выше инструментах учащиеся в возрасте 6 -16 лет и старше

Учебный год для педагогических работников Школы составляет:

- 44 недели, из которых 32-33 недели по дополнительным предпрофессиональным программам в сфере искусства, 34-35 по общеразвивающим программам – проведение аудиторных занятий, 2-3 недели по дополнительным предпрофессиональным программам в сфере искусства:
 - проведение консультаций и экзаменов, в остальное время деятельность педагогических работников направлена на методическую творческую, культурно –просветительную работу, а также освоение дополнительных профессиональных образовательных программ.

При реализации дополнительных предпрофессиональных программ в сфере искусств продолжительность учебных занятий, равная одному академическому часу, составляет 40 минут. В Школе изучение учебных предметов учебного плана и проведение консультаций осуществляется в форме индивидуальных занятий, мелкогрупповых занятий (численностью от 4 до 10 человек), по ансамблевым учебным предметам - от 2-х человек), групповых занятий (численностью от 11 человек).

Правом поступления в Школу пользуются все граждане Российской Федерации. Граждане иностранных государств, проживающие на территории Российской Федерации, принимаются в Школу на общих основаниях. Возраст

поступающих в Школу для обучения по дополнительным предпрофессиональным программам со сроком обучения 8 (9) лет не должен быть, как правило, старше 9 лет и моложе 6 лет 6 месяцев, со сроком обучения 5 (6) лет не должен быть, как правило, старше 12 и моложе 10 лет. В отдельных случаях с учетом индивидуальных особенностей поступающего в Школу и особенностей вида искусства на основании решения Педагогического совета Школы, в порядке исключения, допускаются отступления от установленных возрастных требований к поступающим в Школу. Зачисление Обучающихся в Школу производится на основании решения приёмной комиссии Школы и оформляется путём издания соответствующего приказа Школы. Школа вправе производить прием Обучающихся на свободные ученические места по общеразвивающим программам в сфере искусств в течение всего календарного года.

Порядок поступления в Школу:

- Школа объявляет прием детей для обучения по дополнительным предпрофессиональным программам и общеразвивающим программам в сфере искусств только при наличии лицензии на осуществление образовательной деятельности по этим образовательным программам.

- Прием в целях обучения по дополнительным предпрофессиональным программам в сфере искусств, осуществляется в соответствии с федеральными государственными требованиями к минимуму содержания, структуре и условиям реализации дополнительных предпрофессиональных программ в сфере искусства и срокам обучения по этим программам.

- Устанавливаемые Школе контрольные цифры контингента Обучающихся (ученических мест, финансируемых за счет средств бюджета города Красноярск) являются видом муниципального задания на оказание Школой образовательных услуг по реализации дополнительных предпрофессиональных программ в сфере искусств, общеразвивающих программ в сфере искусств.

- Контрольные цифры контингента Обучающихся (ученических мест, финансируемых за счет средств бюджета города Красноярск) устанавливаются по состоянию на начало календарного (финансового) года и на начало соответствующего учебного года.

- С целью организации приема и проведения отбора детей для обучения по дополнительным предпрофессиональным программам в сфере искусств в Школе создаются приемная комиссия, комиссия по отбору детей (которая формируется для каждой дополнительной предпрофессиональной программы в сфере отдельно), апелляционная комиссия. Составы данных комиссий утверждаются приказом директора Школы.

При приеме на дополнительные предпрофессиональные общеобразовательные программы в сфере искусства Школа проводит отбор детей с целью выявления их творческих способностей, а также, в зависимости от вида искусства, и физических данных. Отбор детей производится в форме творческих заданий, позволяющих определить наличие у детей способностей в сфере определенного вида искусства. Зачисление детей производится по результатам их отбора. Порядок и сроки проведения отбора детей устанавливаются Школой самостоятельно. Прием детей на общеразвивающие программы в сфере искусств не требует их индивидуального отбора и осуществляется Школой самостоятельно с учетом имеющихся кадровых и материальных ресурсов.

Режим учебно-воспитательного процесса (расписание занятий) устанавливается Школой в соответствии с санитарно-эпидемиологическими правилами и нормативами «Санитарно-эпидемиологические требования к учреждениям дополнительного образования Сан-Пин.2.4.4.1251-03», утвержденными Постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации.

В школе установлен следующий режим занятий: .

- недельная аудиторная нагрузка обучающегося — не более 14 часов;

- максимальная нагрузка с учетом аудиторных и внеаудиторных занятий — не более 26 часов;

- время начала и окончания занятий в школе — с 08.00. до 20.00.

В Школе ведется прием обучающихся на программы обучения, как на бюджетной основе, так и на платной основе. В таблице 5 определены направления программ обучения и преподавательский состав их квалификация.

Таблица 5

Отделения дополнительных образовательных услуг.

Наименование отделения	Количество педагогов	Категории
Фортепьянное отделение	11 преподавателей штатные для бюджетной основы, 4 педагога для внебюджетного отделения.	7 человек – первой квалификационной категории. 3 человека высшей категории
Отделение Баяна и аккордеона	5 преподавателей	1 с первой квалификационной категорией
Струнно – щипковое отделение	6 преподавателей	3 человек – первой квалификационной категории, 2 человека высшей категории
Теоретическое отделение	4 преподавателей	2 человек – первой квалификационной категории. 2 человека высшей категории
Оркестровое отделение	6 преподавателей	3 человек – первой квалификационной категории. 3 человека высшей категории

В своей работе преподаватели учитывают возрастные и индивидуальные особенности обучающихся, их деятельность направлена на:

- выявление одаренных детей в области музыкального искусства в раннем детском возрасте;
- создание условий для художественного образования, эстетического воспитания, духовно-нравственного развития детей;
- приобретение детьми знаний, умений и навыков игры на одном из народных инструментов (баяне, аккордеоне) и позволяющих творчески исполнять музыкальные произведения в соответствии с необходимым уровнем музыкальной грамотности [10 с. 61].
- приобретение детьми умений и навыков сольного, ансамблевого и (или) оркестрового исполнительства;
- приобретение детьми опыта творческой деятельности;
- овладение детьми духовными и культурными ценностями народов мира;
- приобщение детей к коллективному музицированию, исполнительским традициям оркестров народных инструментов;
- подготовку одаренных детей к поступлению в образовательные организации, реализующие основные профессиональные образовательные программы в области музыкального искусства.

Рассмотрим одним из самых распространенных методов, оценивающих состояние образовательной организации, рассмотрим отрицательные и положительные стороны образовательной организации, является SWOT-анализ [1] в таблице 6.

Таблица 6

Анализ swot

Положительное влияние	Отрицательное влияние	Отрицательное влияние
-----------------------	-----------------------	-----------------------

Продолжение таблицы 6

<p>Внутренняя среда</p>	<p>Strengths (сильные стороны)</p> <p>1. Опыт работы организации - 60 лет на рынке; 7 лет.</p> <p>2. Потенциал сотрудников, их квалификация являются наиболее сильной стороной.</p> <p>3. Текучесть кадров отсутствует</p> <p>6.Традиции высокого качества обслуживания;</p>	<p>Weaknesses (слабые стороны)</p> <p>Мотивация сотрудников к изменению инновационных программ обучения. Отсутствует совершенствование технологии. Рекламная активность компании ниже, чем у конкурирующих образовательных организаций;</p> <p>Прилагаемые маркетинговые усилия не достаточны для достижения целей организации;</p> <p>Отсутствие программ стимулирования сбыта;</p>
<p>Внешняя среда</p>	<p>Opportunities (возможности)</p> <p>Стабилизация экономической ситуации привела к увеличению спроса на образовательную услугу; Положительное влияние на потребителя и покупательский спрос имиджа организации, её рыночной истории и традиций;</p>	<p>Threats (угрозы)</p> <p>Стабильное увеличение спроса приводит к повсеместному образованию образовательной услуги у других образовательных организаций.</p> <p>На рынок выходит и набирает популярность услуга близкая по характеристикам к образовательной услуге предлагаемой Школой</p>

Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять, для построения стратегий [1]. Применим данный метод для анализа рассматриваемой Школы (смотреть в таблице 23).

Каждый преподаватель вносит большой личный вклад в музыкально-эстетическое воспитание детей и подростков. По данным таблиц 6, 7, 8 можно проанализировать эффективность предлагаемой услуги по отделениям,

то есть по программам обучения.

Таблица 7

Количество обучающихся за счет субсидии на выполнения
муниципального задания отчет за 2015-2016 годы третья четверть

Отделение	Кол-ве.	Отл	УДАР.	УДОВ.	НЕУД.	Н/АТТ	ОБЩ.%	КАЧ.%
фортепьяно	92	28	62	2	-	-	100	98
смычковые.	39	7	26	6	-	-	100	85
народные.	42	8	28	6	-	-	100	86
щипковые.	48	8	35	5	-	-	100	90
духовые.	31	6	21	4	-	-	100	87
теоретическ.	252	57	172	23	-	-	100	91
всего	252	57	172	23	-	-	100	91

Таблица 8

Количество обучающихся на платной основе (3060 руб.) отчет за 2015-
2016 годы третья четверть

Предмет	Кол-во	Отл.	Ударн.	Удовл.	Н/атт.	Общ.%	Кач. %
Фортепьяно, синтезатор.	122	35	79	8	-	100	93
Гитара, дух. Аккордеон	22	3	16	2	1	100	86
Теория	144	50	84	10	-	100	93
Доп. инструменты.,дошк. гр.	30					-	-
Всего	144	38	95	10	1	100	92

Таблица 9

Таблица призеров, обучающихся за первое полугодие с 01.01.2016года
по 31.05.2016 года

№	Наименование конкурса	Призеры, получили диплом, ел
1	26, 27.02.16 Международный фестиваль-конкурс «Сибирь зажигает звезды» - 16 уч-ся	2
2	13.02.16-краевая олимпиада	1
3	26, 27.02.16-Открытый городской конкурс юных талантов «Дебют» - 20 уч-ся	3
4	06.03.16-городская олимпиада – 7 уч-ся:	4
5	06-24.03.16-городской конкурс юных исполнителей 32 участника	13
6	19.03.16 – Всероссийский фестиваль творчества «Диапазон Сибири» - конкурс «Детский диапазон» - вок.-хор. ансамбль «VIOLET» лауреат II степени, руководитель Гололь О.Ю.	1

При ознакомлении со Школой в разделе 2.1 выяснили, что финансирование производится из бюджета города в виде субсидии на выполнение муниципального задания, тенденция за последние пять лет финансирования из бюджетных средств не меняется. Расчет финансирования субсидии для обеспечения Школы определяется в нормативных затратах на одного обучающегося, расчет по душевой сумма составляет 16562819-00 рублей, предоставляется на финансовый год с расчетом на 252 обучающегося.

Субсидия на муниципальное задание выделяется, только на заработную плату преподавателей и социальные выплаты в страховые фонды на пенсионное обеспечение и фонд социального страхования, коммунальные услуги, медицинский осмотр преподавателей.

В таблице 10, приведенной ниже видно, что на заработную плату преподавателей 96,37 %, так как это связанными с основным видом деятельности, коммунальные услуги 2,4%, на содержание имущества 0,44%, прочие услуги 0,7%. На одного обучающегося рассчитано 65725,47 рублей в год.

Таблица 10

Нормативные расходы на содержание обучающихся в образовательной организации из средств бюджета.

№	наименование	План на 2016 год	Факт за 9 месяцев	нормы расхода на 1 обучающегося	нормы расхода %
1	Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	15962319	9927861,5	63342,53	96,37
2	коммунальные услуги	400000	294704,66	1587,3	2,42
3	работы, услуги по содержанию имущества	74500	59356,24	295,63	0,45
4	прочие работы, услуги	126000	126000	500	0,76
	Итого	16562819	10407922	65725,47	100

Тенденция увеличения денежных средств не предвидеться, так как за пять лет количество обучающихся 252, предоставление бюджетных мест не будет. Содержание здание в три этажа, музыкальные инструменты, приобретать расходные материалы, повышение квалификации преподавателей и д.т. расходы ложатся на другие источники финансирования.

Соответственно по специфики образовательная организация согласно ранее рассмотрено в главе 2.1 своей специфики автономности более коммерциализированная. На законных основаниях Школа имеет право оказывать платные дополнительные образовательные услуги в сфере дополнительного образования и быть конкурентно способной на данном рынке образовательных услуг.

Платные образовательные услуги, как и субсидия на муниципальное задание рассчитывается на содержание одного обучающегося, составляется смета плана доходности Школы, что можно рассмотреть в плане хозяйственной деятельности.

Таблица 11

План финансовой хозяйственной деятельности по расходу на 2016 год, источником финансирования является добровольные пожертвования и платные образовательные услуги

№	Наименование	План на 2016 год
1	ФОТ и начисления на выплаты по оплате труда	3693000
2	услуги связи	40000,00
3	транспортные услуги	50000,00
4	работы, услуги по содержанию имущества	500000,00
5	прочие работы, услуги	400000,00
6	Прочие расходы	62606,64
7	основных средств	600000,00
8	материальных запасов	200000,00
итого		5545606,64

На 2016 год запланировано 4500000-00 (четыре миллиона пять сот тысяч) рублей получения дохода от оказания на платной основе, а также 500000-00 (пять сот тысяч) рублей добровольных пожертвований на развития Школы. Добровольные пожертвования оказываются физическими и юридическими лицами на развития Школы.

Одна из проблем финансирования в субсидии на муниципальное задание, вторая проблема добровольные пожертвование на развитие сокращаются что можно проанализировать таблице 12. Поданным анализа таблицам 12 и 13 уже можно судить тенденция дополнительного финансирования в виде добровольных пожертвований снижается. Стоит задуматься о дальнейшем развитии Школы. Исследуем динамику отклонений финансирования от оказания платных услуг и добровольных пожертвований.

Таблица 12

Анализ приносящей доход деятельности и добровольные
пожертвования на развитие Школы за период с 2011 года по 2015 год

Анализ приносящей доход деятельности «МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г.Кривошея»										
Наименование	2011 год		2012 год		2013 год		2014 год		2015 годы	
	Дох.	Расх.	Дох.	Расх.	Дох.	Расх.	Дох.	Расх.	Дох.	Расх.
	т.р.	т.р.	т.р.	т.р.	т.р.	т.р.	т.р.	т.р.	т.р.	т.р.
платные образовательные услуги	3 316	3210	3 789	3789	3963	3791	4 072	3 923	4 428	4 429
Добровольные пожертвования	634	634	570	570	532	532	533	533	287	287

Таблица 13

Динамика отклонения доходов и расходов отношении с 2011 года по
2015 год

наименование	2012/2011г.	2012/2011 % (+,-)	2013/2012г.	2013/2012 % (+,-)	2014/2013г.	2014/2013 г.%(+,-)	2015/2014г.	2015/2014 г.%(+,-)
От оказания платных образовательных услуг	114,28	14,28	104,56	4,56	102,76	2,76	108,75	8,75
Добровольные пожертвования	89,91	-10,09	93,40	-6,60	100,16	0,16	53,89	-46,11

Согласно данным этой таблице видна тенденция увеличения доходов в 2012 году по отношению к 2011 году на 14,28%. Добровольные пожертвования на развитие снизились на 10,29%, по отношению с 2011 годом. Так же наблюдаем тенденцию увеличения выручки от оказания платных услуг в сфере дополнительного образования на 4,5% и видим уменьшение добровольных пожертвований на 6,6% на развитие музыкальной школы по отношению 2013 год к 2012 году. Рассмотрим теперь же 2014 год к 2013 году

увеличение выручки от оказания платных услуг населению в сфере музыкального дополнительного образования на 2,76%, так же появилась тенденция увеличения добровольных пожертвования на развитие школы.



Рис. 3. Анализ доходов и расходов с 2011 по 2015 год

В 2015 году видим спад уменьшение сборов по добровольным пожертвованиям 46,11% по отношению к 2014 году.

Тут нужно задуматься о дальнейшем развитии образовательной организации, оценить слабые и сильные стороны, разработать программу стратеги развития дополнительных услуг в сфере дополнительного образования, на основе выявленных проблем внешней среды, оказывающей влияние на существование Школы.

Если проанализировать внутренние факторы среды, управления, не смотря на текущие проблемы справляется с изменениями как в Федеральном законодательстве, как например к концу ноября разработаны новые программы обучения на полном предпрофессиональном обучении для

обучающих на бюджетной основе и внебюджетной основе, разработаны все необходимые локально –правовые акты для учебного процесса.

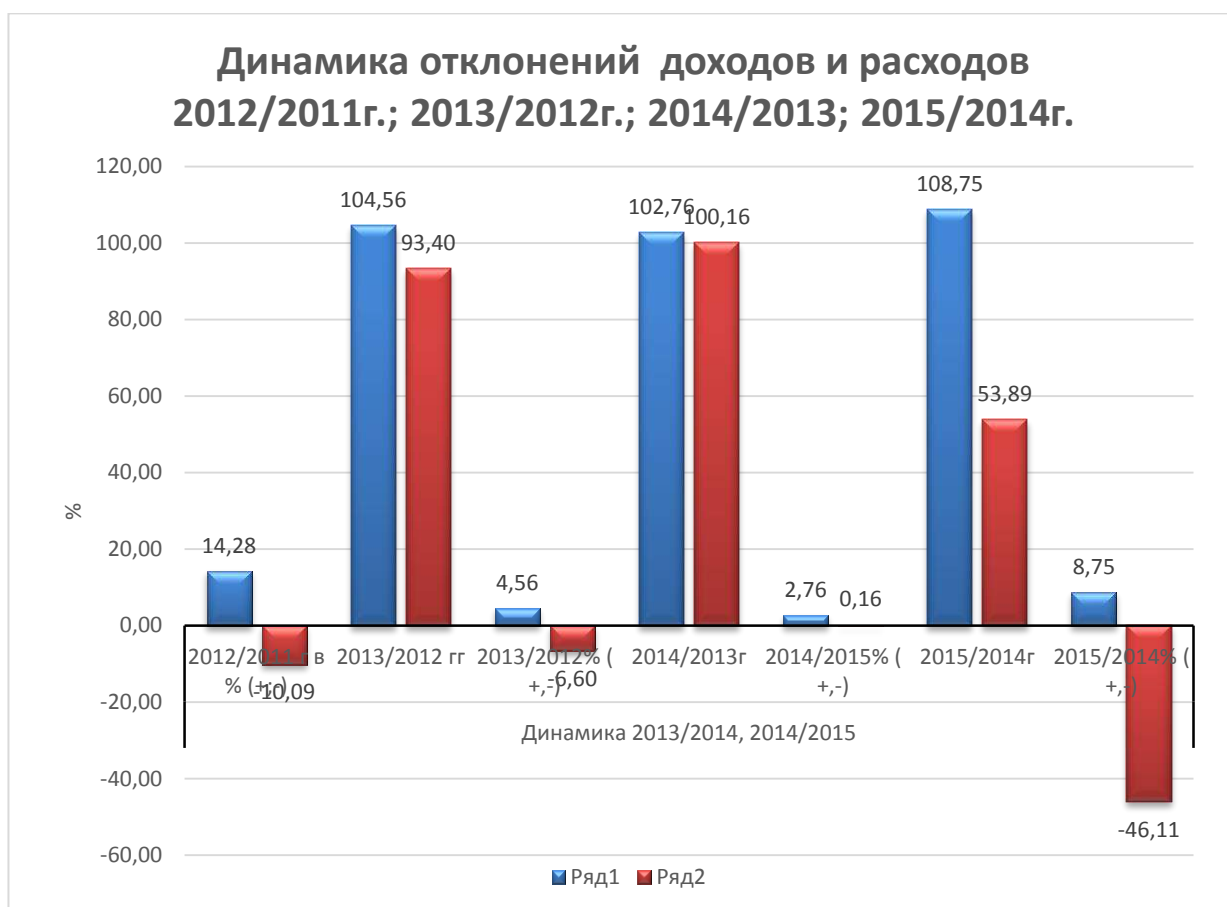


Рис.4. Динамика доходов и расходов 2012/2011 г, 2013/2012г, 2014/2013г, 2015/2014г.

Проанализируем кадровый состав Школы педагогический состав непосредственно, кто предоставляет данную услугу для обучающихся Школы.

Проведем возрастной анализ кадров образовательной организации с их разделением по половому признаку, как показано в таблице 14. Таким образом, 23,64% сотрудников являются мужчинами, из них наибольшее количество сотрудников мужчин имеет предпенсионный пенсионный возраст (28,57%). Вторая по уровню группа сотрудников принадлежит к самым молодым (1, 82%). Из женщин, которых в структуре сотрудников 76,36%, наибольшая доля (67,27%) принадлежит женщинам предпенсионного или пенсионного возраста.

Таблица 14

Анализ соотношения количества педагогов по возрастному признаку.

преподаватели	Итого		Возраст							
	Кол-во	в % к итогу	18-25 лет	в % к общему итогу	25-35 лет	в % к общему итогу	35-45 лет	в % к общему итогу	45 лет и выше	в % к общему итогу
Мужчины	13	23,64	0	0,00	0	0,00	1	2,38	12	28,57
Женщины	42	76,36	1	1,82	1	1,82	4	7,27	37	67,27
Итого	55	100	1	1,82	1	1,82	5	9,65	49	38,2



Рис. 5. Анализ соотношения количества педагогов по возрастному признаку

Данный аспект не влияет на качество предоставляемых образовательных услуг, так опыт и квалификация сотрудников Школы по итогу выпускает аттестованных подготовленных обучающихся, так же это можно подтвердить

в таблицах 6 и 7, отсев минимальный, успеваемость обучающихся варьируется от 95-100%, что характеризует хорошие показатели.

По данным таблицы 15 можно оценить квалификацию педагогического состава сотрудников Школы. Анализ показал, что среди сотрудников большую долю занимают сотрудники с высшим образованием закончившие консерваторию – 70,91%, и меньшее составляет количество сотрудников, имеющих неполное высшее – 1,82 %. Наименьшая доля принадлежит сотрудникам с неполным средним образованием – 5,45%. При этом мужчин со средним – специальным 2,38%, а женщин 9,09%.

Таблица 15

Анализ имеющего образования преподавателей. «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея»

Сотрудники	Итого		Образование								в % к	
	Количество	в % к итогу	Неполное среднее	в % к общему итогу	Среднее специальное	в % к общему итогу	Неполное высшее	в % к общему итогу	Высшее		к общему итогу	
									консерватория	другое		
Мужчины	13	23,64	0	0	1	2,38	0	0	12	1	21,82	1,82
Женщины	42	76,36	3	5,45	5	9,09	1	1,82	27	6	49,09	10,91
Итого	55	100	3	5,45	6	11,47	1	1,82	39	7	70,91	12,73

Таким образом, анализ показывает, что обучающие потребители образовательных услуг опыт сотрудников Школы позволяет достичь высокой эффективности обучения, это подтверждается достижениями учащихся школы, которые становятся лауреатами и дипломантами международных,

всероссийских, краевых, зональных, городских конкурсов юных исполнителей.

Таблица 16

Анализ текучести кадров 2013-2015 годы

Уволившиеся сотрудники	Итого		Возраст							
	Кол-во	в % к итогу	18- 25 лет	в % к общ ему итог у	25- 35 лет	в % к общ ему итог у	35- 45 лет	в % к общ ему итог у	45 лет и вы ше	в % к обще му итогу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Мужчины, из них										
имеющие	13	23,64	0	0	0	0	0	0	0	0
Неполное среднее	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Средне- специально е	1	1,82	0	0	0	0	0	0		0
Неполное высшее	0	0	0	0	0	0	0	0		0
консерватор ия	12	21,82	0	0	0	0	0	0		0
Другое высшее	1	1,82	0	0	0	0	0	0		0
Женщины, из них										
имеющие	42	76,36	0	0	3	5,45	0	0	0	0
Неполное среднее	3	5,45	0	0				0	0	0
Средне- специально е	5	9,09	0	0				0	0	0
Неполное высшее	1	1,82	0	0				0	0	0
консерватор ия	27	49,09	0	0	1	1,87	0	0	0	0
Другое высшее	6	10,91	0	0	2	3,64		0	0	0
Итого	55	100	0	0	3	5,45	0	0	0	0



Рис. 6. Анализ текучести кадров 2013-2015 годы

За период 2013-2015 гг. таким образом, при анализе текучести педагогического состава примерные границы допустимой текучести персонала в образовательной организации. Мы знаем, что не стабильный коллектив ведёт к снижению эффективности работы организации за счёт ухода квалифицированных сотрудников и нарушению устойчивых связей между подразделениями, а также к росту расходов, на обучение вновь нанимаемого персонала. По данным анализа можно утверждать, что коллектив стабильный, опыт, квалификация продолжительность обучения педагога от момента поступления в школу и до его выпуска явно будет обеспечено квалифицированным составом. Данный аспект можно проанализировать в таблице 17.

Анализ стажа педагогического состава 2013-2015 год

Сотрудники	Итого		Возраст							
	Кол-во	в % к итогу	До года	в % к общему итогу	От 1 года до 3 лет	в % к общему итогу	От 3 до 5 лет	в % к общему итогу	Свыше 5 лет	в % к общему итогу
Мужчины	13	23,64	0	0	0	0	1	2,38	12	28,57
Женщины	42	76,36	0	0	5	9,09	6	10,91	31	56,36
Итого	55	100	0	0	5	9,09	7	13,29	43	84,94

Наибольшее количество сотрудников 84,94% работает в образовательной организации свыше пяти лет. От трех до пяти лет работает всего 13,29%. Это подтверждает наши предыдущие выводы о малой текучести кадров и 84,94% работает сотрудников с основания музыкальной школы.

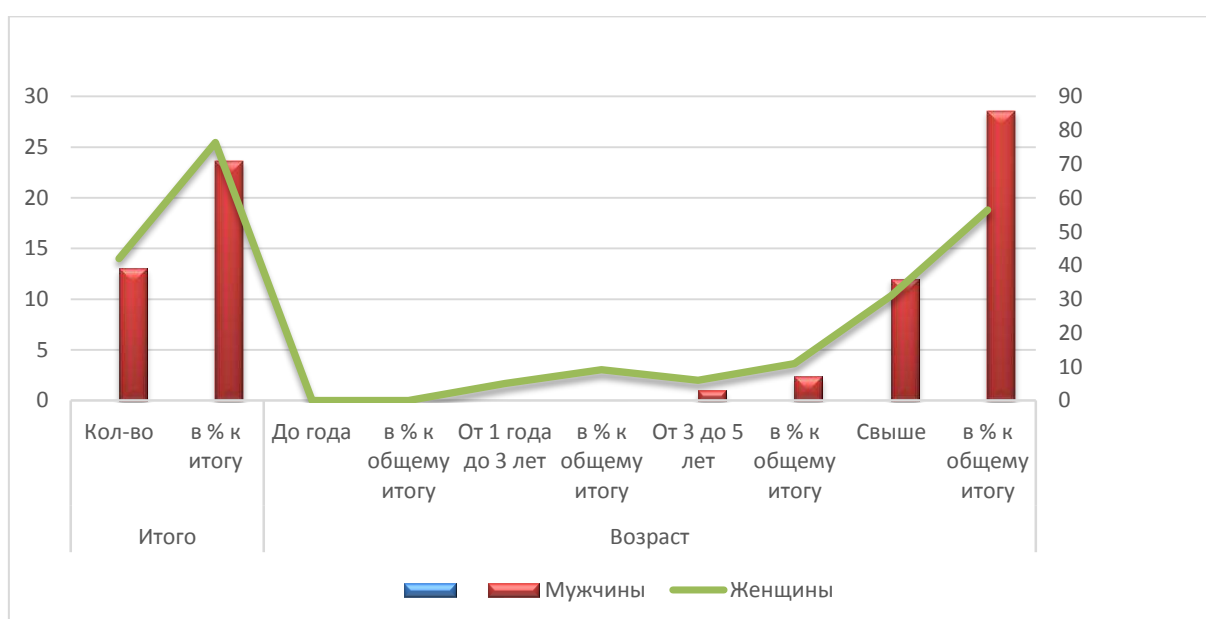


Рис. 7. Анализ стажа педагогического состава 2013-2015 год

Рассмотрим детально, как влияет возрастной показатель преподавательского состава из различных источников финансирования на обучающихся, в музыкальной школе.

Таблица 18

Анализ обучающихся и преподавателей их обучающих

возраст преподавателей	2013	2014	2015	Итого% к общему 2013 год	Итого% к общему 2014 год	Итого% к общему 2015 год
от 45 до 70	42	41	41	8,08	8,29	8,39
до 35 лет	4	3	3			
молодые специалисты 5 лет после окончания среднего и высшего заведения	2	2	2			
итого преподавателей	48	46	46			
количество обучающихся, на бесплатной основе	252	252	252	количество обучающего на одного преподавателя 2013год в количестве	количество обучающего на одного преподавателя 2014год в количестве	количество обучающего на одного преподавателя 2015год в количестве
количество обучающихся, на платной основе	150	150	150	12,375	12,07	11,91
количество обучающихся, по дополнительным программам	192	153	146			
итого обучающихся	594	555	548			

В таблице 18 мы видим, что на бюджетной основе изменения нет тенденцию снижения по дополнительным программам обучения на платной основе (электронные инструменты, новые программы), это вызвало количество сотрудников не принимающие инновации и новые более заинтересованные программы обучения для обучающихся музыкальной

школы, что приводит к уменьшению доходов от приносящейся деятельности.

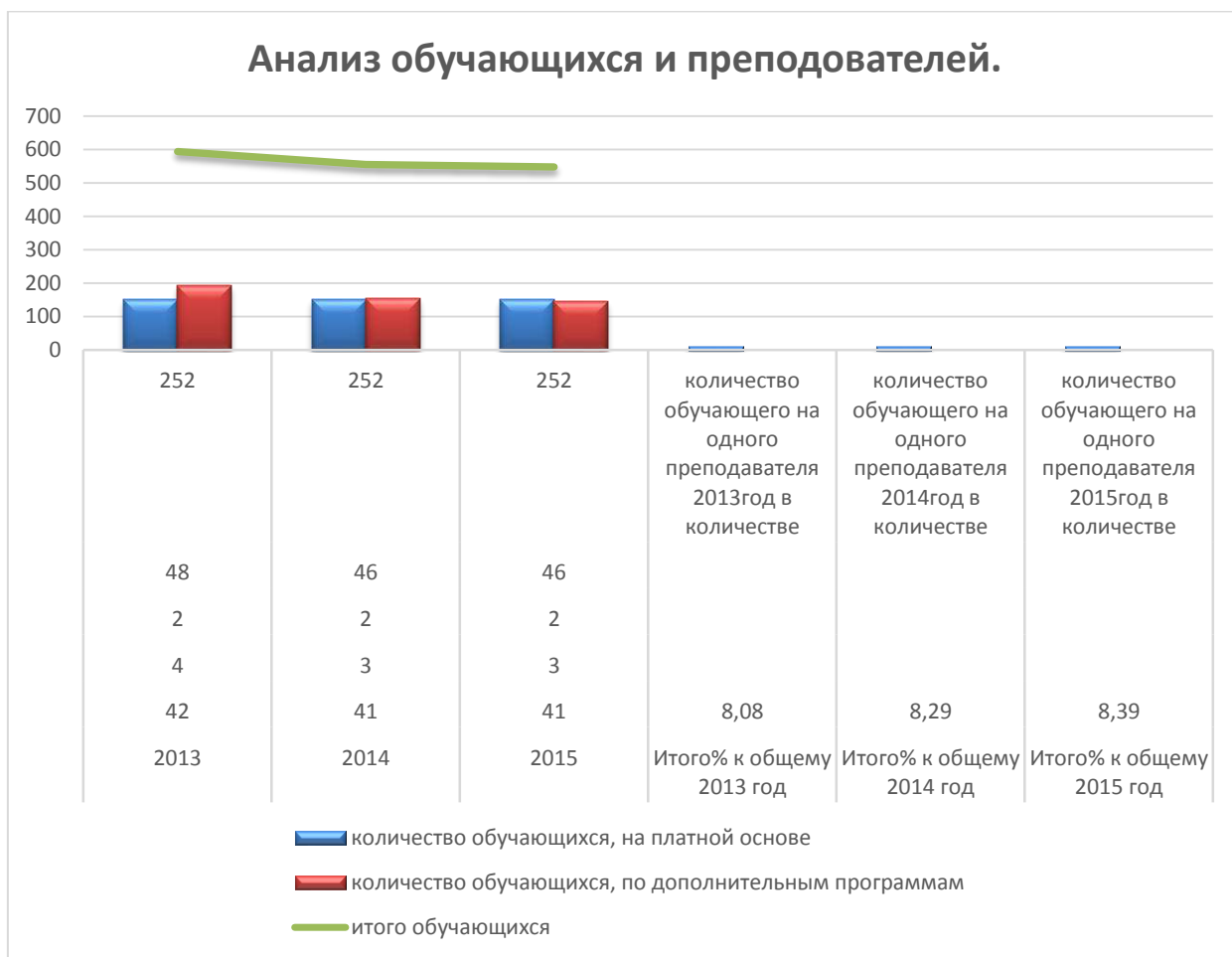


Рис. 8. Анализ стажа педагогического состава 2013-2015 годы

Можно сделать вывод что такой сотрудники Школы имея огромный опыт за плечами высокие квалификационные качества, с устоявшимися принципами работы по основным предпрофессиональным программам обучения, есть по данному анализу можно сделать вывод, что в условиях рыночных отношений, сложившихся просто не обходимо учитывать факторы внешней среды потребность конечного потребителя.

Все же прекрасно понимают, что дополнительного финансирования от учредителя в виде субсидии на выполнения муниципального задания не будет набор обучающихся фиксированный 252 человека нормативные затраты

рассчитывается только на этих обучающихся. Также видим, что появилась тенденция снижения добровольных пожертвований на развития Школы, что ранее способствовала обновлять основные средства в виде музыкальных инструментов, оргтехники, расходных материалов. Это можно отследить в таблице 19 Анализ расходов на содержание имущество за счет внебюджетных средств и добровольных пожертвований.

Таблица 19

Анализ расходов на содержание имущество за счет внебюджетных средств и добровольных пожертвований «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея»

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.
Работы, услуги по содержанию имущества текущий ремонт	73,585	274,442	147,12	55,406	368,2476
Приобретение основных средств инструментов, оргтехники и т.п	222,189	286,169	150,423	182,299	449,597
Материальных запасов (расходные материалы для мероприятий)	121,728	88,55	219,248	166,028	114,75
итого	417,502	649,161	516,791	403,733	932,5946

По данным таблицы 19 мы видим, что тенденция увеличение расходов по отношению 2012год к 2011 году на 272,96%, по содержанию имущества проведены работы по текущему ремонту и поддержанию здания, многие помещения приобрели эстетический вид.

Приобретение основных средств и инструментов увеличилось по отношению 2012год к 2011 году на 28,8%, так же увеличение наблюдается по отношению 2014год к 2013году на 21,19%. В связи с перераспределением средств отношение 2013 год к 2012году наблюдается уменьшение на 47,43%

приобретение оргтехники и музыкальных инструментов для музыкальной ШКОЛЫ.

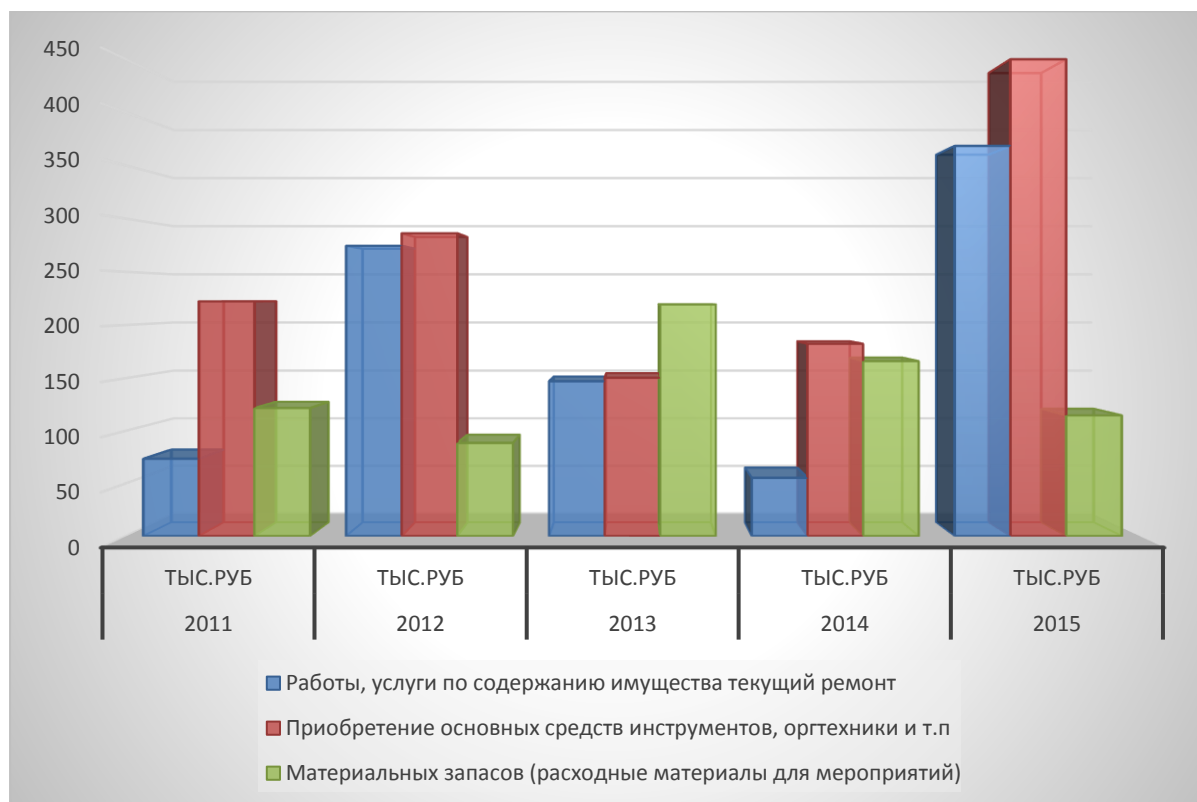


Рис. 9. Анализ расходов на содержание имущество за счет внебюджетных средств и добровольных пожертвований МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея

Приобретение материалов, так же варьируется за данные периоды, уменьшилось по отношению 2011год к 2012году на 27,26% в связи с перераспределением средств на текущий ремонт и приобретением основных средств и инструментов. По отношению 2013год к 2012году увеличились расходы 147,59% на материалы для нужды образовательной организации, артистические костюмы и расходные материалы, литература для библиотечного фонда. По отношению 2014год к 2015году уменьшились расходы 30,59% на материалы для нужды организации, артистические костюмы и расходные материалы, литература для библиотечного фонда.

Таблица 20

Динамика расходов денежных средств на содержания имущества за счет внебюджетных средств и добровольных пожертвований

Динамика 2013/2014, 2014/2015						
Процентное соотношение увеличения или уменьшение	2012 год к 2014 году	Процентное соотношение увеличения или уменьшение	2014 к 2013 году	Процентное соотношение увеличения или уменьшение	2015 к 2014 году	Процентное соотношение увеличения или уменьшение
14,28	104,56	4,56	102,76	2,76	108,75	8,75
-10,09	93,40	-6,60	100,16	0,16	53,89	-46,11

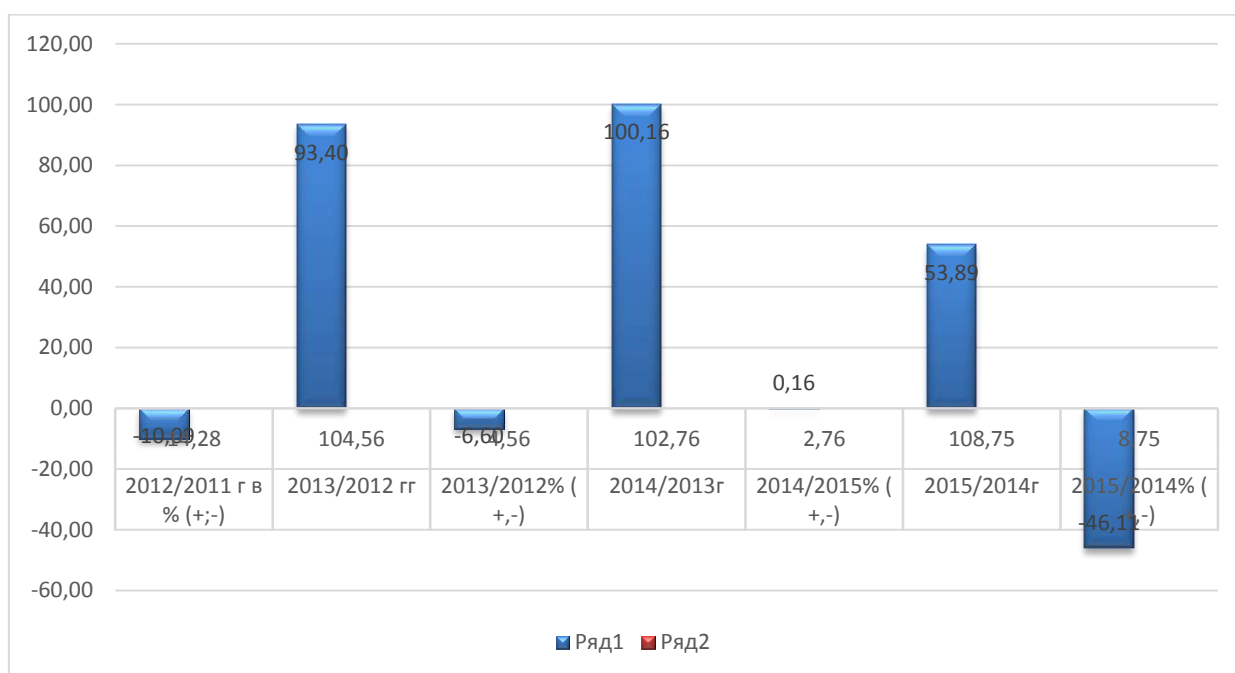


Рис. 10. Динамика расходов денежных средств на содержания имущества за счет внебюджетных средств и добровольных пожертвований

Согласно данным этой таблице 20 видна тенденция увеличения доходов в 2012 году по отношению к 2011 году на 14,28%. Добровольные пожертвования на развитие снизились на 10,29%, по отношению с 2011 годом. Так же наблюдаем тенденцию увеличения выручки от оказания платных услуг в сфере дополнительного образования на 4,5% и видим уменьшение добровольных пожертвований на 6,6% на развитие музыкальной школы по

отношению 2013 год к 2012 году. Рассмотрим теперь же 2014 год к 2013 году увеличение выручки от оказания платных услуг населению в сфере музыкального дополнительного образования на 2,76%, так же появилась тенденция увеличения добровольных пожертвования на развитие школы 0,16%. В 2015 году видим спад уменьшение сборов по добровольным пожертвованиям 46,11% по отношению к 2014 году.

Сделаю вывод по данному анализу можно подытожить, что основное имущество устарело это уже понятно, что здание с основания Школы с 1956 года, инструменты, переданные с муниципальной собственности образовательной организации та же, устарели, требуется обновление и ремонт. И опять приходим к выводу что средств с бюджета не предусмотрено, содержание основных средств ложиться на внебюджетное финансирование, одно из которого в виде добровольных пожертвований сократилось. Что приводит нас к основному выводу надо подумать о дальнейшем имидже Школы, соответственно необходимо развить внебюджетную часть, то есть разработать стратегию развития образовательной организации, а также реализовать организацию стратегии развития, что бы выявленные проблемы Школы не повлияли на ее функциональность, так что бы она могла существовать, не взирая на внешние факторы.

Глава 3. Разработка и реализация стратегии развития образовательных услуг в сфере дополнительного образования

3.1 Разработка стратегии развития в сфере дополнительного образования в «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея»

На основе SWOT анализа, выявленных сильных и слабых сторон, образовательной организации, предлагается стратегия роста путем создания новых программ в сфере дополнительного образования, на основе данных стратегии разработана две программы дополнительного образования. Для того, чтобы разработать программы развития «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея», согласно выявленным проблемам, удовлетворяющую потребителей, необходимо выявить, какая обучающая программа более востребована, конкурентоспособная в школе, в сфере дополнительного образования [1]. Так же необходимо, выявить конкурентные и востребованные программы которые уже приносят доход школы, а также выявить программы обучения, которые мало используются или не развиты спрос на данный вид обучения существует.

Рассмотрим период обучения с 01.09.2016 года поступивших на платной основе, на программы дополнительного образования, предпрофессионального обучения, так же не отчисливших с периода обучения с 01.01.2016 года по 31.05.2016 года.

Таблица 21

Анализ доходов от программ обучения на платной основе в Школе за период с 01.01.2016 г. по 30.09.2016 г.

№	программа обучения	Плата по ставке мес. за обучения	Начислено с 01.01.2016 по 31.09.2016 г.	Поступило ден. средств руб.
1	балалайка	3 060,00	32 340,00	27 540,00
2	балалайка, доп. образование	2 400,00	16 800,00	16 370,00

3	балалайка, доп. образование	1 200,00	2 400,00	2 400,00
4	балалайка, дошкольное	1 200,00	4 800,00	4 800,00
5	вокал	2 400,00	150 840,00	153 240,00
6	гитара	3 060,00	265 370,00	260 100,00
7	гитара ФГЛ	3 060,00	42 840,00	42 840,00
8	гитара, аккордеон	3 060,00	39 780,00	39 780,00
9	гитара, аккордеон ФГЛ	3 060,00	12 240,00	12 240,00
10	саксофон	3 060,00	6 120,00	6 120,00
11	саксофон, духовые инструменты	3 060,00	6 120,00	12 240,00
12	саксофон, ФГЛ	3 060,00	6 120,00	6 080,00
13	синтезатор	3 060,00	94 860,00	100 980,00
14	синтезатор	2 400,00	21 600,00	21 600,00
15	сольфеджио	600,00	3 600,00	3 600,00
16	сольфеджио, доп. Предмет	600,00	1 800,00	1 200,00
17	фортепиано	3 060,00	1524960	1499599
18	фортепиано дошкольная ФГЛ	1 200,00	8 400,00	12 126,00
19	фортепиано ФГЛ	3 060,00	137 580,00	146 460,00
20	вокал	2 400,00	24 900,00	24 900,00
21	фортепиано, доп. инструменты	1 200,00	2 400,00	2 400,00
22	фортепиано, доп. инструменты	2 400,00	20 100,00	20 100,00
23	фортепиано, доп. инструменты	600,00	1 200,00	2 400,00
24	фортепиано, дошкольная	1 200,00	4 800,00	6 000,00
25	фортепиано, синтезатор	3 060,00	21 420,00	21 420,00
26	фортепиано, синтезатор, дошкольная	1 200,00	4 800,00	4 800,00
	Итого		2 458 190,00	2 451 335,00

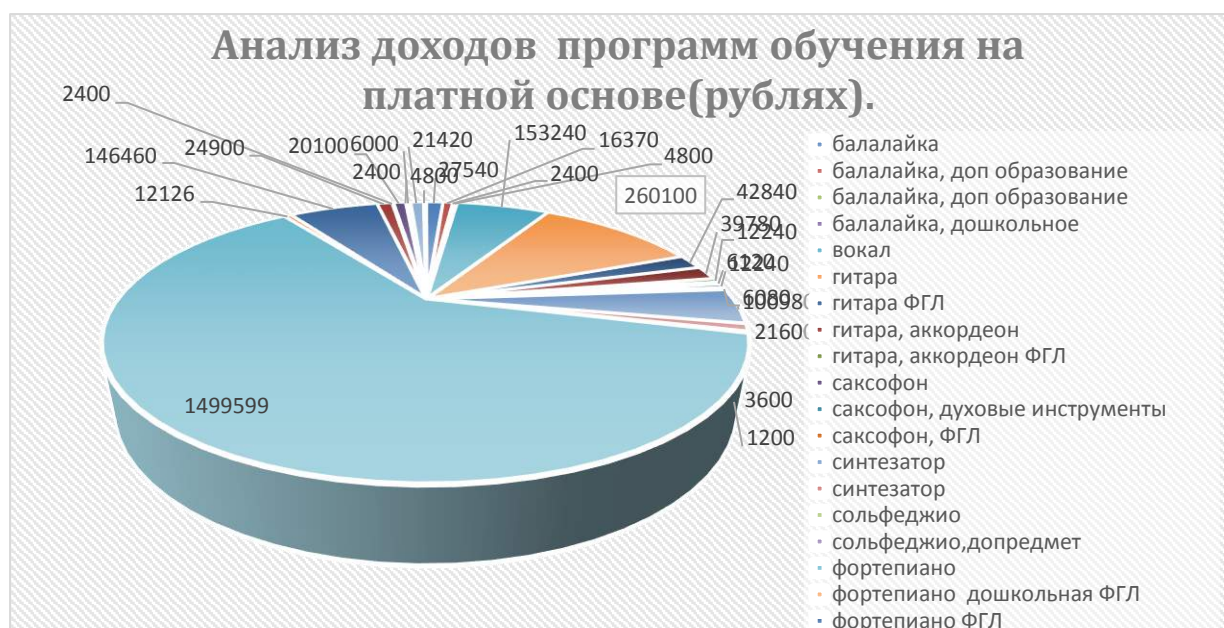


Рис. 11. Анализ доходов программ обучения на платной основе за период с 01.01.2016 по 30.09.2016 год (рублях)

По данным таблицы 22 видим, что основная доля образовательных программ фортепьяно дополнительного образования составляет 62%, соответственного данный спектр образовательной услуги не нуждается.

Таблица 22

Анализ доходности по программам обучения дополнительного образования в процентном соотношении за период с 01.01.2016 г. по 30.09.2016 г.

программа обучения	% доля доходности начисленного	% поступивших денежных средств
балалайка	1,32	1,12
балалайка, доп. образование	0,68	0,67
балалайка, доп. образование	0,10	0,10
балалайка, дошкольное	0,20	0,20
вокал	6,14	6,25
гитара	10,80	10,61
гитара ФГЛ	1,74	1,75
гитара, аккордеон	1,62	1,62
гитара, аккордеон ФГЛ	0,50	0,50
саксофон	0,25	0,25
саксофон, духовые инструменты	0,25	0,50
саксофон, ФГЛ	0,25	0,25
синтезатор	3,86	4,12
синтезатор	0,88	0,88
сольфеджио	0,15	0,15

На втором месте по доходности 11% составляет образовательная программа отделения гитара, на третьем вокал, что составляет 6%. Соответственно надо развивать данное направление, так как есть спрос на данные программы обучения. Если оценить затраты, вокальная группа состоит из 10-15 человек, что означает окупаемость данной программы обучения, будет за более короткий промежуток времени, в свою очередь программа обучения гитара более привлекательная для обучающихся, значит разработаем конкурентоспособную стратегию развития данных программ обучения, рассчитаем эффективность данных программ обучения. [7.с. 69] В Приложении 1 и 2 предложены общеразвивающие программы. Согласно анкетированию, среди обучающихся в Приложении 3 данные общеразвивающие программы пользуются спросом, а также по расчетам даст возможность от доходов 16%-18% распределять на развитие школы.

3.2 Оценка экономической эффективности реализации стратегии развития сфере дополнительного образования образовательной организации МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея

Состояние образовательной организации зависит от того, насколько успешно она неспособна быстро реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, можно выделить наиболее существенные факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями образовательной организации позволит решать возникающие у проблемы. Школа находится на стыке Железнодорожного и Октябрьского района, основными потребителями является школьники, что позволяет увеличить количество обучающихся, на против находится Средняя общеобразовательная школа, можно сотрудничать на взаимовыгодных условиях. так же на против находится Радиотехнический Колледж, что могло бы

увеличить обучающихся, если бы управление Школы расширило возрастную категорию обучающихся. Вывод: в процессе проведения внешнего аудита образовательной организации, рынок сбыта образовательной услуги оцениваем, как стабильный и перспективный.

Таблица 23

Потенциальный рынок сбыта «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея»

№	Наименование	Количество человек
1	Средняя образовательная Школа № 21	В среднем 3 класса по 30 человек, итого 90 человек первоклассников, 90 человек второклассников, 90 человек третьеклассников.(категория от 7-9 лет)=270 человек
2	Красноярский Колледж радиоэлектроники	Поступивших 2016 год 11 групп в среднем по 25 человек=275 человек
3	Краевое государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования (среднее специальное учебное заведение) "Красноярский аграрный техникум"	Поступивших 2016 году 12 групп по 20 человек=240 человек.

Это состояние рынка обеспечивается такими факторами как стабильная экономическая ситуация и увеличение рождаемости в регионе, дети, рожденные в 2008 год, 2009г, ныне обучающиеся в средне образовательной школе. Отличное место положение «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея».

В процессе проведения внутреннего аудита образовательной организации и бизнес процессы оцениваем высоко. Квалифицированный преподавательский состав, стабильный коллектив. Согласно расчета приложения 3 «Программы развития» в нашем случае данные о трудовых переменных затратах на единицу продукции (образовательной услуги)

отсутствуют, поэтому норму расхода материала N расхода. принимаем как удельные постоянные затраты. Введем обозначение данных затрат в соответствии с мировой практикой - AVC .

N расхода= $AVC_1=68,43$ руб./ед.

Определение объема предоставляемой услуги, сделан в зависимости от следующих факторов:

- от возможностей оборудования, для вокальной группы фортепьяно в вокальном классе (амортизация не начисляется), для класса гитары инструмент обучающегося.

- от производительности преподавателя вокальной группы и преподавателя гитары,

- от возможностей реализации образовательной услуги согласно таблицы 23.

При этом определяющим фактором выбрана зависимость от производительности преподавателей, для которых установлены нормы часов обучения согласно законодательству 144 часа в месяц, Зная планируемый (расчетный) объем образовательной услуги на месяц можно рассчитать месячные затраты VC . Объем выпуска услуги Q_N планируется для 25 человек количество уроков 8 единиц в месяц (т.е. примерно 200 уроков в месяц). В качестве единицы выбран урок общеразвивающая программа группа вокала (хор), класс гитары. Планируемый объем производства 200 уроков в месяц, соответственно для обеспечения будет отпущено материала на $Q = 200$ уроков. Затраты на сырье, материалы по образовательные услуги за один месяц составят:

$$VC_1 = Q AVC_1$$

$$VC_1 = 200 \times 68,43 = 13686 \text{ руб.}$$

- расчетные затраты на основное сырьё, приходящееся на выпуск 200 единиц услуги, то есть уроков.

Выделим в данных затратах постоянную и переменную составляющие:

$FC_1 = (13686 \text{ руб.} + (\text{PKC и CH}) \cdot 60\% + 20\% \text{ стимулирующие за ведение доп. Программ} + 25,8\% \text{ страховые взносы}) = 33587,27$ - постоянная часть затрат на оплату труда, за месяц.

Так как образовательная услуга 9 месяцев рассчитаем для ФОТ с учетом отпускных: $33587,27 \cdot 12 = 44783,02$ - постоянные затраты на оплату труда.

Переменными затратами будет являться количество материалов бумаги, расходный материал для обучающихся и возмещение коммунальных услуг, что составит 1033,37 рублей на человека

$$557,17 \cdot 25 = 13929,25 \text{ рублей.}$$

Найдем точку безубыточности данных образовательных программ что видно в таблице 24

Таблица 24

Продажи, затраты, выручка и прибыли

Объем продаж (уроков.)	Перемен. затраты, руб.	Постоянные затраты, руб.	Общие затраты, руб.	Выручка, руб.	Прибыль, руб.
200	4 412р.	44783,02	49 195р.		-49 195р.
200	4 412р.	44783,02	49 195р.	60 000р.	10 805р.
200	4 412р.	44783,02	49 195р.	60 000р.	10 805р.
200	4 412р.	44783,02	49 195р.	60 000р.	10 805р.
200	4 412р.	44783,02	49 195р.	60 000р.	10 805р.
200	4 412р.	44783,02	49 195р.	60 000р.	10 805р.
200	4 412р.	44783,02	49 195р.	60 000р.	10 805р.
200	4 412р.	44783,02	49 195р.	60 000р.	10 805р.
200	4 412р.	44783,02	49 195р.	60 000р.	10 805р.
Итого				60 000р.	
	39 706р.	403047,18	442 753р.	540 000р.	97 247р.

По данным расчета в таблице 24 нам видно, что точкой безубыточности будут второй месяц, при полной посещаемости 25 человек на программы общеразвивающего характера на класс гитары и группу вокала (хора), соответственно выручка составит 10 805 рублей.

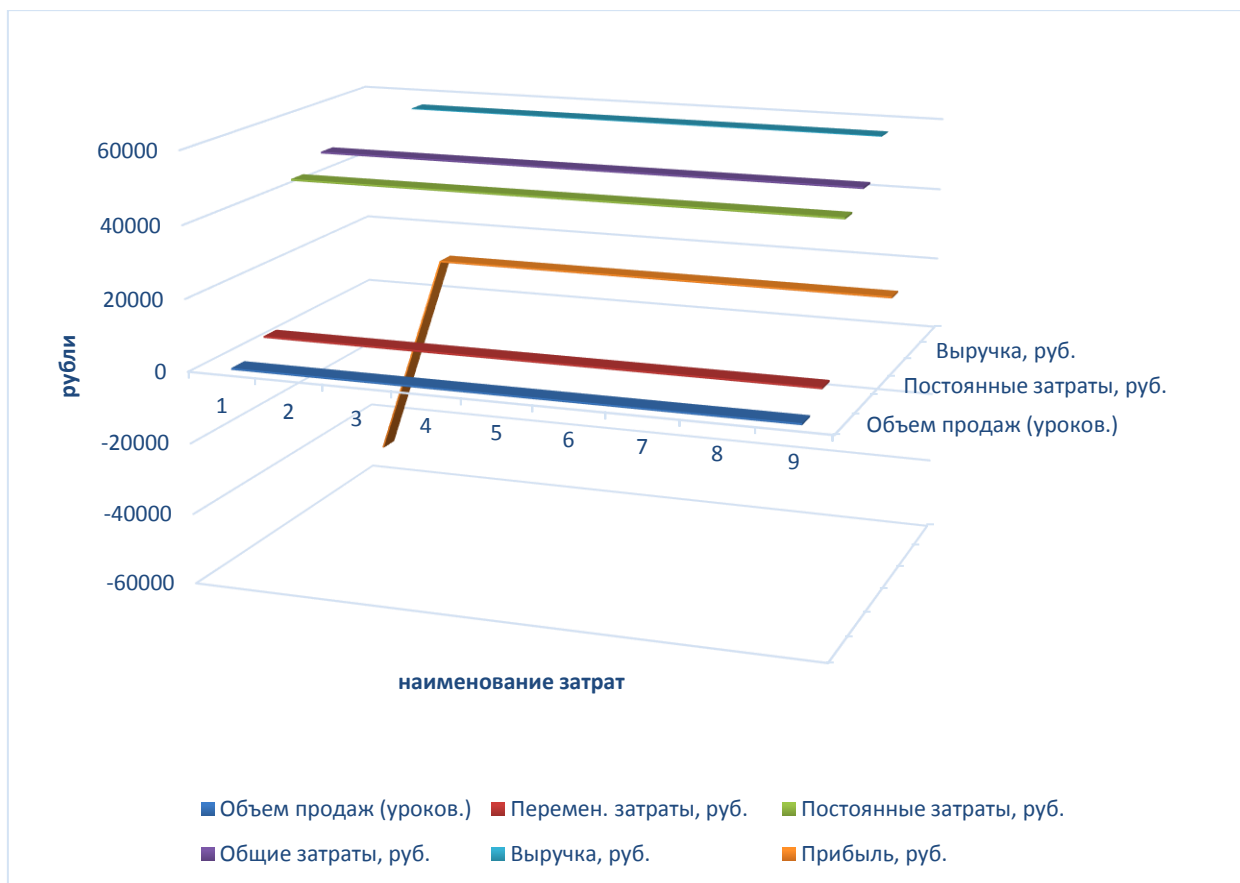


Рис. 13. Продажи, затраты, выручка и прибыли (рублях)

Таблица 25

Планирование объема продаж, расчет точки безубыточности

Планирование, объем продаж (ед.):	200 уроков	Прибыль при продаже 200 ед.:	60000р
Цена:	300,00р.	Безубыточности. объем продаж (ед.):	60000р
Удельные переменные затраты (на ед. продукции):	4 412р. (245,98 на ед.) 0,5	Безубыточности. объем продаж (руб.):	49196,00р
Постоянные затраты:	44783,02	Безубыточности. объем продаж (%):	74,34%

Расчет прибыли на нашем примере иная деятельность на предприятии не планируется, поэтому отсутствуют расходы, не связанные с основной деятельностью. Из валовой выручки без НДС TR вычтем затраты, связанные с производством и реализацией продукции ТС. Получим прибыль до уплаты налогов Р.

$$P = TR - TC = 540\,000\text{р.} - 442\,753\text{р} = 97\,247\text{р рублей}$$

Прибыль до уплаты налогов: 97 247р рублей

$$\text{Вычтем налог на прибыль (15\%)} 97\,247\text{р} - (97\,247\text{р} \times 0,15) = 97\,247\text{р} - 14587\text{р} = 81660,00 \text{руб.}$$

Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия: 81660,00 руб.

Расчет рентабельности продукции

Рентабельность - главный показатель, характеризующий экономическую деятельность, эффективность организации

Рентабельность продукции по отношению к продажам: $R = (\text{Profit}/TR) 100\% = (403047,18/ 540\,000\text{р}) 100\% = 74,64\%$
Рентабельность производства продукции по отношению к затратам: $R = (\text{Profit}/TC) 100\% = (442\,753\text{р} / 540\,000\text{р}) 100\% = 81,99\%$

$$\text{То есть при постоянных затратах } 100\% - 74,64\% = 25,36\%$$

При общих $100\% - 81,99\% = 18,01\%$, более чем ожидаем при разработке программ 10%

По итогу можно сделать вывод что существует спрос у категории детей от 7 лет до 18, которые получают дополнительное образование на платной основе по предпрофессиональной программе, соответственной при грамотном маркетинговом подходе будет спрос у категории обучающихся от 7 и выше в виде обще развивающихся программ, так как логически можно сделать вывод в обще образовательной Средней школе № 21 педагог по музыке не сравнится с таким богатым и профессиональным опытом как «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея», в прилежащих Коллаж найдутся

обучающие которые хотели бы обучиться по классу гитары , так как это не только эстетическое развитие личности человека, и как мы знаем в образовательных организациях средне профессионального и высшего профессионального образования существует портфолио обучающего, что дополнительное образование и участие как в хоровое пении на различных мероприятиях, а так же игра на инструмента оценила индивидуальность обучающего .

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были рассмотрены теоретические вопросы разработки стратегии программы развития образовательной организации. Учтена специфика образовательной организации, так как она имеет статус автономности и в данном статусе существует с 2009 года, сфера ее деятельности в области дополнительного образования, так же изучены правовые аспекты, нормативные акты, регулирующие деятельность образовательной организации, многолетний опыт работы преподавательского состава, эффективность которого указывает на успеваемость обучающихся их достижениях в области музыкального эстетического направления, так же основной показатель поступления обучающихся в профессиональные колледжи, консерватории, накопленный и устающийся имидж за шестьдесят лет существования «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея».

Одной из основ сущности программы стратегического развития — это адаптация к изменению внешней и внутренней среды, что соответственно рассмотрено в данной работе сделан анализ внутренней среды непосредственно участников образовательной организации, которые предоставляют образовательную услугу, так же обучающихся для глубокого анализа и эффективности предоставляемой услуги, базой для анализа послужила платная приносящая доход деятельность образовательной организации предоставляемая на договорной основе. Результатом исследованием разработана программа стратегического развития для продвижения новых общеразвивающих образовательных услуг для различных возрастных категорий, с учетом потенциальных потребителей данной услуги. Рассчитанная себестоимость образовательной услуги согласно, нормам часов согласно Приказа Министерства образования и науки РФ от 22 декабря 2014 г. N 1601 "О продолжительности рабочего времени (нормах часов

педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре", что составляет 36 часов в неделю, нормативными затратам на фонд оплаты труда участников, преподавательского состава и отчисление страховых взносов в Фонды социального страхования по больничным листам нетрудоспособности и материнству несчастным случаям, Федеральный Фонд обязательного медицинского страхования – орган охраны здоровья и социальной защиты населения. , что является прямыми и основными затратами в себестоимости услуги (работ). Были учтены переменные затраты в себестоимость услуг(работ) наглядное пособие, расходные материалы для обучающихся, возмещение коммунальных услуг, накладные расходы. Заложена рентабельность, так как все понимаем, что любая компания, предприятие, учреждение, не должно быть убыточным, так же рассчитана эффективность предлагаемых общеразвивающих программ обучения хоровой группы и класса гитара, что доказывает при грамотном подходе к маркетинговым действиям можно привлечь потенциальных потребителей от 7 и выше предоставлять данную услугу, что во второй месяц предоставления ее она будет самокупаемой точка безубыточности составит 49196,00 рубля, безубыточный объем продаж при полной посещаемости составит 60000,00 рублей, соответственно выручка от предоставляемой услуги до налога обложения в размере 15% - 10 805,00 рублей в первый же месяц, по итогу обучения за девять месяцев предоставления данных обще развивающихся программ обучения составит 97247 рублей до налогообложения, прибыль составит 81660,00 рублей . Проведен анализ SWOT выявление слабых и сильных сторон образовательной организации. В данной работе были затронуты проблемы в связи с влиянием внешней среды нормирование выделяемой субсидии на выполнение муниципальное задания на 252 человека, снижение поступления добровольных пожертвований от физических и

юридических лиц на развитие школы, для приобретения расходных материалов, основных средств (инструментов) для пополнения библиотечного фонда, на ремонт и содержания помещений «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея», что приводит управление школы к необходимости пересмотреть развитие школы, не ее существованию. Имея такой потенциал, многолетний опыт преподавательского состава, множественные достижения обучающихся, отличные показатели по успеваемости можно судить, что имидж «МАУДО ДМШ № 3 им. Б.Г. Кривошея» стабильный образовательные услуги данной образовательной организации пользуются спросом. [1]

Можно сделать однозначный вывод по данным анализа образовательные услуги при внедрении обще развивающихся программ для различных возрастных категорий рентабельность составит 23,36%, итоговая прибыль позволит использовать денежные средства на развитие Школы, поддерживать ее эстетический вид, обновлять основные средства, повысить основной фонд заработной платы преподавателям. На данном примере рассмотрели только малую часть обучающихся, а если данные программы развивать и увеличить контингент обучающихся доход Школы увеличиться от количества обучающихся, в условия социальной экономики понимая снижения дополнительного финансирования для ее развития в виде добровольных пожертвований от физических и юридических лиц, при выявлении причин, проблем и подтверждённом анализе, в своей работе предоставила программу стратегического развития дополнительных программ «Хорового отделения» и по «классу гитара» в сфере музыкального искусства дополнительного образования для различных возрастных категорий.

Проведен анализ эффективности данных обще развивающихся образовательных программ определена прибыль и рентабельность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова Л. Н. Преимущества и риски при переводе бюджетного учреждения в автономное учреждение // Молодой ученый. – 2015. – №2. – С. 241–243.
2. Алексунин В.А. Маркетинг: Краткий курс: Учеб. пособие для студентов вузов.-5-е изд.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012.-121
3. Афоничкин А. И., Горелик О.М., Волохин С.Б.Повышение конкурентоспособности образовательных услуг высшей школы в регионе// Маркетинг образовательных услуг - М. МЭСИ. 2009. С. 69.
4. Ансофф К. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2003
Пожалуйста, не забудьте правильно оформить цитату:
Чилимбаева Г. А. SWOT-анализ – выявление и решение возможных проблем в процессе // Молодой ученый. — 2014. — №8.1. — С. 33-35.
5. А.Ю. Ворожкова. Внедрение современных технологий на[19, с. 141].
Левинская Н. А. Особенности составления стратегии в образовательном учреждении [Текст] / Н. А. Левинская // Образовательная среда сегодня: стратегии развития : материалы VII Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 16 сент. 2016 г.) / редкол.:
6. Асафьев Б.В. Избранные статьи о музыкальном образовании и просвещении. – Л.: Музыка, 1973. – 61 с.
7. Алексунин В.А. Маркетинг: Краткий курс: Учеб. пособие для студентов вузов.-5-е изд.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012.-121
8. Богданов И.В. Теоретические основы стратегического планирования организации, управление деятельности предприятий спорта //Молодой ученый. Педагогика. 2016. №11. С. 609.

9. Беляев В.И. Маркетинг: Основы теории и практики: Учеб. для студентов вузов – 4-е изд.- М.: КноРус, 2010.-680с.
10. Балова В.И. Теоретические основы разработки стратегии регионального развития образовательных учреждений // Вестник. НГИЭИ. Педагогика. Общая педагогика. 2012. №11. С. 3-7.
11. Баканов Г.Б. Стратегический менеджмент // Курс лекций. МРЦПКиПКЮ ФУ.Таганрог. 2014.
12. Балабанов И.Т. Экономика / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2009. – С. 184.
13. Богданов Е.И. Планирование на предприятиях / Е.И. Богданов, О.Н. Кострюкова, В.П. Орловская, П.М. Фенин. – СПб.: Бизнес-пресса, 2008. – С. 257.
14. Боголюбов В.С. Самоорганизация в системе управления туризмом в регионе / В.С. Боголюбов // Экономическое возрождение России. – 2007. –№ 4. – С. 43-5.
15. Багиев Г. Л. и др. Маркетинг : Учебник для вузов. - 32-е изд. СПб. Питер, 2010. - 576с.
16. Ванина Т.В. Приоритетные направления развития российского образования в условиях инновационной экономики до 2020 года. // Исследовательский проект. Х. Кучеров. 2016г. С. 2.
17. Н. Васильченко, Е. Бурлюкина, В. Секерин. Маркетинговые исследования рынка образовательных услуг в регионе // Маркетинг. 2011. № 6. С. 15-22.
18. Груздев А. Стратегия развития региона: цели, преимущества, технология разработки // Общество и экономика. 2008.№1.
19. Годин А.М. Маркетинг. Учебник. 8-е изд., перераб. и доп. ,М.: Дашков и К, 2010. – 672с

20. Джон Миддлтон. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен – М. ЗАО «Олимп – бизнес», 2012. С. 272.
21. Ефимович Я.А. Нормативно-правовое регулирование деятельности автономных учреждений на современном этапе развития: проблемы и перспективы / Я.А. Ефимович // Вестник НГУ – 2013. – №1. – С. 95–102
22. Огороднов Д.Е. Музыкально-певческое воспитание детей в общеобразовательной школе. – Л.: Музыка, 1972. – 151 с.
23. Овчинникова Т.Н. Воспитание певческого голоса в детском хоре // Музыкальное воспитание в школе / Сост. О.А. Апраксина. – М., 1975. – Вып. 10. – 165 с.
24. Основы маркетинга: Учеб. пособие / Под ред. Г.А. Васильева. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 543 с.
25. Ковалев В. В. Финансовый анализ – М.: «Финансы и статистика», 2009. – С. 141; С. 559.
26. Казачков С.А. От урока к концерту. – Казань.: Изд-во Казан. гос. ун-та, 1990. – 285 с.
27. Короткевич М. И. Проблема выбора стратегии развития образовательного учреждения в современных условиях. [Интернет-ресурс]
28. Люлёв А.В. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» // Молодой ученый. 2010. №10. С. 88.
29. Медведев Д.А. В России будет подготовлена национальная образовательная стратегия «Наша новая школа».
30. Маркова В.Д. Маркетинг услуг / В.Д. Маркова. – М.: Финансы и статистика, 2008. – С. 324.
31. Марченко Г. Исследование инвестиционного климата регионов России: проблемы и результаты / Г. Марченко // Вопросы экономики. – 2009. –
32. № 9. – с. 69-79

33. Маркетинг: Учебник / Захаров С.В., Павленко В. И., Сербиновский Б.Ю.. – М.: Высшее образование, 2009. – 232 с.
34. Парахина В.Н. Муниципальное управление: уч. пособие. М.: КНОРУС 2007.
35. Почепцов Г.Г. Стратегия. Стратегический менеджмент – М. «Рефл-бук», «Ваклер», 2005. С.384.
- 36.Патрахина Т.Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации //Интернет журнал «Науковедение». Том 7 №2. 2013. С. 45-49.
- 37.Пономарьков И.П. Хоровое пение в школе. – М.: Изд-во Акад. пед. наук РСФСР; Л.: Детгиз, 1946. – 82 с.
- 38.Уколов В.Ф. Механизмы управления развитием региона / В.Ф. Уколов. – М., 2007. – С. 314.
- 39.Управление маркетингом. Учебник. Гриф УМО вузов России / Под ред. Данько Т.П. М.: Инфра-М, 2009. – 363 с. Дополнительная литература
40. Репьев А.П.Критическая статья А. П. РепьеваSWOTанализ. URL: <http://www.repiev.ru/doc/SWOT-Stupidities.pdf> (дата обращения 01.06.2016г.)
41. Рачина Б.С. Петь в хоре может каждый // Воспитание музыкой / Сост. Т.Е. Вендрова, Н.В. Пигарева. – М.,1991. – 76 с.
42. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга
43. Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. Статья 28.
44. Фэррис Поль, Бендл Нейл, Пфайфер Филипп Маркетинговые показатели. М.:Баланс Бизнес Букс, 2009. – 480 с
45. Федеральный закон «Об автономных учреждениях» №174-ФЗ от 26 октября 2006 г.
46. Федерального закона от 21.07.2005 №94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд».

47. <http://www.marketopedia.ru/47-swot-analiz.html>
48. http://studydoc.ru/doc/3701874/semin-s.a.-obrazovatel._nye-strategii
49. <http://elibrary.ru/item.asp?id=15134729>
50. <http://pandia.ru/text/78/134/284.php>

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы
и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через
систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография наименования.

Один экземпляр сдан на кафедру.

(подпись)

(Ф.И.О.)

« ____ » _____ 20__ г.

Нормоконтроль пройден

(подпись)

(Ф.И.О.)

« ____ » _____ 20__ г.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ГОЛОВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРЫ Г.КРАСНОЯРСКА
МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТСКАЯ МУЗЫКАЛЬНАЯ ШКОЛА №3
ИМЕНИ Б.Г.КРИВОШЕЯ

Утверждаю:
Директор МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея
_____ Васильев В.М.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБЩЕРАЗВИВАЮЩАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ПРОГРАММА ХУДОЖЕСТВЕННО –ЭСТЕТИЧЕСКОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

Шестиструнная гитара

Срок реализации – 3(4)лет

г. Красноярск
2016г.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА
по классу «Классическая гитара»
3-летний курс обучения
(технический минимум и программные требования)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данная программа рассчитана для обучающихся поступивших в музыкальную школу с профессиональной точки зрения слишком поздно, т.е. для «переростков» - обучающихся 7, 8, 9 классов средней общеобразовательной школы и старше. Основной формой учебно-воспитательной работы в классе гитары есть урок, проводимый в форме индивидуального занятия и ансамблевого музицирования. При подборе репертуара следует обращать внимание на индивидуальные особенности учащихся. Общее количество музыкальных произведений, рекомендуемых для изучения в каждом классе, даётся в годовых требованиях. В работе над репертуаром педагог должен добиваться завершённости исполнения музыкального произведения, учитывая возможности учащихся. Успеваемость учащихся в игре на инструменте может оцениваться непосредственно на уроке, а также на классных зачётах, технических зачётах, академических концертах и экзаменах, которые проводятся в соответствии с действующими учебными планами.

1 класс

В течении года необходимо пройти:

1. C – dur (со сменой позиции на 1 струне),
F – dur, G-dur в 1 позиции в 2 октавы, каденции.
2. 6-8 этюдов (4-5) *
3. 8-10 пьес различного характера (5-6) *

Форма контроля:

- а) в конце учебного года технический зачет
(гамма, каденция, этюд);
- б) в конце учебного года академический концерт
(два разнохарактерных произведений)

2 класс

1 полугодие: C-dur G-dur D – dur в 2 октавы, каденции.

2 полугодие: a – moll с 5 струны в 2 октавы, каденция;

D – moll (аппликатура за основу в h – moll, c- moll), каденция.

В течении года: 5-6 этюдов (3-4) *

7-8 пьес, включая ансамбли (4-6) *

Форма контроля:

а) классные зачеты;

б) технические зачеты в конце каждого полугодия

(гамма, каденция, этюд)

в) академические концерты в конце каждого полугодия

(два разнохарактерных произведения, аккомпанемент)

3 класс

1 полугодие: G–dur в 3 октавы (аппликатура за основу в As-dur Fis-dur) A-dur с 5 струны, E-dur с 6 струны в 3 октавы, каденция.

2 полугодие: d-moll, c-moll, h-mol в 2 октавы, каденция;

d-moll в 3 октавы (аппликатура за основу в f-moll fis-moll),

каденция.

В течении года: 4-6 этюдов (3-4)*

5-6 пьес, включая пьесы с элементами полифонии*, ансамбли

Форма контроля:

а) технический зачет в первом полугодии (гамма, каденция, этюд);

б) 3-4 прослушивания выпускной программы в течении учебного года;

в) выпускной экзамен.

выпускная программа:

1) 3 пьесы различного характера

2) 1 пьеса в ансамблевом исполнении либо аккомпанемент

Составил преподаватель _____ / _____ /

Программа принята решением педагогического совета от _____ г.

I. Пояснительная записка

Характеристика учебного предмета, его место

и роль в образовательном процессе

Программа учебного предмета «Специальность» по виду инструмента «шестиструнная гитара», далее – «Специальность (шестиструнная гитара)», разработана на основе «Рекомендаций по организации образовательной и методической деятельности при реализации общеразвивающих программ в области искусств», утвержденных приказом Министерства культуры Российской Федерации и имеет художественно – эстетическую направленность.

Гитара является одним из самых популярных музыкальных инструментов благодаря универсальности гитары как инструмента, используемого и в профессиональной, и в любительской исполнительской практике. Разнообразный гитарный репертуар включает музыку разных стилей и эпох, в том числе, классическую, популярную, джазовую

Учебный предмет «Специальность (шестиструнная гитара)» направлен на приобретение детьми знаний, умений и навыков игры на шестиструнной гитаре, получение ими художественного образования, а также на эстетическое воспитание и духовно-нравственное развитие обучающегося.

Обучение детей в области музыкального искусства ставит перед педагогом ряд задач как учебных, так и воспитательных. Решение основных вопросов в этой сфере образования направлены на раскрытие и развитие индивидуальных способностей обучающихся, приобретение музыкально - исполнительских знаний, умений, навыков, а для наиболее одаренных из них – на их дальнейшую профессиональную деятельность. В этом заключается актуальность изучения курса.

Новизна данного курса заключается в личностно-ориентированном подходе к образовательному процессу и развитию творческой инициативы обучающегося.

Благодаря систематическому музыкальному образованию и воспитанию обучающиеся приобретают общую эстетическую культуру, а развитие музыкальных способностей помогает более тонкому восприятию музыкального искусства – в этом и заключается педагогическая целесообразность данной образовательной программы.

Цели и задачи учебного предмета

Цель программы: является развитие навыков любительского музицирования, что должно способствовать наиболее полному удовлетворению потребностей и возможностей детей, повышению заинтересованности в музыкальном обучении.

Задачи

1. **Обучающие** – развитие внутреннего слуха и умения интонировать, применение на практике знаний и навыков, полученных на других предметах;

2. **Воспитательные** – воспитание эстетического вкуса, воспитание потребности музицирования, как способа самовыражения и коллективного музицирования, как способа объединения людей в эстетической деятельности, воспитание любви и уважения к своей национальной культуре;

3. **Развивающие** – формирование мотивации к обучению в музыкальной школе и к самообразованию, развитие творческой и деловой активности, расширение музыкального кругозора.

Обучение должно соединять в себе два главных и взаимосвязанных направления. Одно из них – формирование игровых навыков и приемов, становление исполнительского аппарата. Второе - развитие практических форм музицирования на гитаре, в том числе, аккомпанирования, подбора по слуху.

Отличительные особенности данной программы:

Отличительными особенностями данной программы являются отсутствия ограничения в возрастной категории отбора обучающихся (профессиональные и физические данные обучающихся). При разработке содержания по годам обучения были учтены индивидуальные способности. Все годы обучения взаимосвязаны между собой.

Возраст детей, участвующих в реализации программы:

С 7 лет и старше

Срок реализации учебного предмета

При реализации программы учебного предмета «Специальность (шестиструнная гитара)» со сроком обучения 3 (4) года, продолжительность учебных занятий с первого по третий (четвертый) годы обучения составляет 33 недели в год.

Срок обучения 3 (4) года

Класс	Распределение по годам обучения			
	1	2	3	4
Продолжительность учебных занятий (в неделях)	34	34	34	34
Количество часов на аудиторные занятия в неделю	2	2	2	2
Общее количество часов на аудиторные занятия	204			68
	272			

Форма и режим занятий: Занятия проводятся в индивидуальной форме, возможно чередование индивидуальных и мелкогрупповых (от 2-х человек) занятий, рекомендуемая продолжительность урока – 40 минут. Индивидуальная и мелкогрупповая формы занятий позволяют преподавателю построить процесс обучения в соответствии с принципами дифференцированного и индивидуального подходов.

Ожидаемые результаты и способы определения их результативности:

Данная программа отражает разнообразие репертуара, его академическую направленность, а также демонстрирует возможность индивидуального подхода к каждому обучающемуся. Содержание программы направлено на обеспечение художественно-эстетического развития обучающегося и приобретения им художественно-исполнительских знаний, умений и навыков.

Таким образом, обучающийся к концу прохождения курса программы обучения должен:

- знать основные исторические сведения об инструменте;
- знать конструктивные особенности инструмента;
- знать элементарные правила по уходу за инструментом и уметь их применять при необходимости;
- знать основы музыкальной грамоты;
- знать систему игровых навыков и уметь применять ее самостоятельно;
- знать основные средства музыкальной выразительности (тембр, динамика, штрих, темп и т. д.);
- знать основные жанры музыки (инструментальный, вокальный, симфонический и т. д.);
- знать технические и художественно-эстетические особенности, характерные для сольного исполнительства на гитаре;
- уметь самостоятельно настраивать инструмент;
- уметь самостоятельно определять технические трудности несложного музыкального произведения и находить способы и методы в работе над ними;
- уметь самостоятельно среди нескольких вариантов аппликатуры выбрать наиболее удобную и рациональную;
- уметь самостоятельно, осознанно работать над несложными произведениями, опираясь на знания законов формообразования, а также на освоенную в классе под руководством педагога методику поэтапной работы над художественным произведением;
- уметь творчески подходить к созданию художественного образа, используя при этом все теоретические знания и предыдущий практический опыт в освоении штрихов, приемов и других музыкальных средств выразительности;
- уметь на базе приобретенных специальных знаний давать грамотную адекватную оценку многообразным музыкальным событиям;
- иметь навык игры по нотам;

- иметь навык чтения с листа несложных произведений, необходимый для ансамблевого музицирования;
- приобрести навык транспонирования и подбора по слуху;
- приобрести навык публичных выступлений, как в качестве солиста, так и в различных ансамблях.
- Выпускник должен иметь следующий уровень подготовки:
- - владеть основными приемами звукоизвлечения, уметь правильно использовать их на практике;
- - уметь исполнять произведение в характере, соответствующем данному стилю и эпохе, анализируя свое исполнение;
- - уметь самостоятельно разбирать музыкальные произведения;
- - владеть навыками подбора, аккомпанирования, игры в ансамбле.

Способы проверки уровня знаний, умений, навыков и формы подведения итогов

Аттестация: цели, виды, форма, содержание

- Каждый из видов контроля успеваемости обучающихся имеет свои цели, задачи и формы.
- Оценки качества знаний по «Специальности (шестиструнная гитара)» охватывают все виды контроля:
 - текущий контроль успеваемости;
 - промежуточная аттестация обучающихся;
 - итоговая аттестация обучающихся.

Цель промежуточной аттестации – определение уровня подготовки обучающегося на определенном этапе обучения по конкретно пройденному материалу.

Таблица 11

Вид контроля	Задачи	Формы
Текущий контроль	<ul style="list-style-type: none"> • поддержание учебной дисциплины, • выявление отношения обучающегося изучаемому предмету, • повышение уровня освоения текущего учебного материала. <p>Текущий контроль осуществляется преподавателем по специальности регулярно (с периодичностью не более чем через два, три урока) в рамках расписания занятий и предлагает использование различной системы оценок. Результаты текущего контроля учитываются при выставлении четвертных, полугодовых, годовых оценок.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • контрольные уроки, • академические концерты, • прослушивания к конкурсам, отчетным концертам.
Промежуточная аттестация	<ul style="list-style-type: none"> • определение успешности развития обучающегося и усвоения им программы на определенном этапе обучения. 	<ul style="list-style-type: none"> • зачеты (показ части программы, технический зачет),

		<ul style="list-style-type: none"> • академические концерты, • переводные зачеты, • экзамены
Итоговая аттестация	<ul style="list-style-type: none"> • определяет уровень и качество освоения программы учебного предмета. 	<ul style="list-style-type: none"> • экзамен – проводится в выпускных классах: 3 (4).

Формами текущего и промежуточного контроля могут быть: контрольный урок, участие в тематических вечерах, классных концертах, мероприятиях культурно-просветительской, творческой деятельности школы.

Возможно применение индивидуальных графиков проведения данных видов контроля, а также содержания контрольных мероприятий. Например, промежуточная аттестация может проводиться каждое полугодие или один раз в год; возможно проведение отдельных контрольных мероприятий по ансамблю, аккомпанементу.

При проведении итоговой аттестации может применяться форма экзамена. Содержанием экзамена является исполнение сольной программы и/или участие в ансамбле.

Контроль и учет успеваемости

Контроль успеваемости осуществляется преподавателем на уроках по пятибалльной системе. Оценка выставляется не реже чем раз в три урока. По итогам четверти и года выставляется итоговая оценка.

Успеваемость обучающихся по программе «Специальность (шестиструнная гитара)» учитывается на различных выступлениях: экзаменах, академических концертах, контрольных уроках, технических зачетах, зачетах или контрольных уроках по самостоятельному изучению обучающимся музыкального произведения и чтению с листа, а также на открытых концертах, конкурсах, прослушиваниях к ним.

Форма и репертуар зачетных выступлений обучающегося планируется в индивидуальном порядке, так как частота зачетных выступлений, их форма, а также уровень технической и художественной сложности зачетного репертуара находятся в зависимости от индивидуальных способностей обучающегося.

В соответствии с учебным планом в выпускном классе обучающиеся сдают выпускной экзамен. В остальных классах проходят школьные академические концерты, которые проводятся систематически 2 раза в год с оценкой в конце первого и второго полугодия (декабрь, апрель-май). Для показа на академических концертах из общего объема годовых требований педагог должен подготовить с обучающимся не менее 4 произведений различных по жанру и форме. Количество произведений для исполнения не ограничивается.

Уровень технической подготовки обучающегося проверяется на техническом зачете – контрольном прослушивании гамм и этюдов, который проходит 2 раза в год с оценкой в середине первого и второго полугодия. Каждый обучающийся на своем техническом уровне должен показать хорошую выучку в области постановки исполнительского аппарата, а также грамотное, осознанное и аккуратное в звуковом отношении исполнение своей зачетной программы.

Кроме того, учителям также рекомендуется готовить обучающихся к выступлению на конкурсах, учебных концертах отдела, а также проводить каждую четверть в своем классе концерт для родителей. Исполнение самостоятельно подготовленных произведений (подбор по слуху, сочинение, аранжировки) рекомендовано выносить на классные и родительские собрания.

Экзамены проводятся в соответствии с действующими учебными планами в выпускном классе и в классе дополнительного года обучения. В остальных классах учебный год завершается переводным зачетом.

На выпускные экзамены выносятся четыре произведения разных жанров и форм. Экзаменационные программы в классах составляются в соответствии с приемными требованиями по специальности для поступающих в средние учебные заведения культуры и искусства. В течение учебного года обучающиеся экзаменационных классов выступают на прослушиваниях с исполнением (без оценки) произведений выпускной программы.

Участие в отборочных прослушиваниях, концертах, конкурсах и подобных им мероприятиях приравнивается к выступлению на академическом концерте.

При выведении итоговой оценки учитывается следующее:

оценка годовой работы обучающегося, выведенная на основе его продвижения;

оценка обучающегося за выступление на академическом концерте и переводном зачете, а также результаты контрольных уроков;

другие выступления обучающегося в течение учебного года.

Критерии оценки выступления обучающегося на академическом концерте, зачете, экзамене:

Оценка 5 (отлично) выставляется за технически безупречное исполнение программы, при котором исполнительская свобода служит раскрытию художественного содержания произведений.

В том случае, если программа исполнена наизусть ярко и выразительно, убедительно и законченно по форме.

Проявлено индивидуальное отношение к исполняемому произведению для достижения наиболее убедительного воплощения художественного замысла.

Продемонстрировано свободное владение техническими приемами, а также приемами качественного звукоизвлечения.

Оценка 4 (хорошо) выставляется за техническую свободу, осмысленную и выразительную игру, в том случае, когда обучающийся демонстрируется достаточное понимание характера и содержания исполняемого произведения программа исполнена наизусть, проявлено индивидуальное отношение к исполняемому произведению, однако допущены небольшие технические и стилистические неточности.

Обучающийся демонстрирует применение художественного оправданных технических приёмов, свободу и пластичность игрового аппарата. Допускаются небольшие погрешности не разрушающие целостность исполняемого произведения.

Оценка 3 (удовлетворительно) выставляется за игру, в которой обучающийся демонстрирует ограниченность своих возможностей, неяркое, необразное исполнение программы.

Программа исполнена наизусть с неточностями и ошибками, слабо проявляется осмысленное и индивидуальное отношение к исполняемому произведению

Обучающийся показывает недостаточное владение техническими приемами, отсутствие свободы и пластичности игрового аппарата, допущены погрешности в звукоизвлечении.

Оценка 2 (неудовлетворительно) выставляется за отсутствие музыкальной образности в исполняемом произведении слабое знание программы наизусть, грубые технические ошибки и плохое владение инструментом.

Данная система оценки качества исполнения является основной. В зависимости от сложившихся традиций того или иного учебного заведения и с учетом целесообразности оценка качества исполнения может быть дополнена системой «+» и «-», что даст возможность более конкретно отметить выступление обучающегося.

Фонды оценочных средств призваны обеспечивать оценку качества приобретенных выпускниками знаний, умений и навыков, а также степень готовности обучающихся выпускного класса к возможному продолжению профессионального образования в области музыкального искусства.

Методы обучения

Для достижения поставленной цели и реализации задач предмета используются следующие методы обучения:

- словесный (объяснение, беседа, рассказ);
- наглядный (показ, наблюдение, демонстрация приемов работы);
- практический (освоение приемов игры на инструменте);

- эмоциональный (подбор ассоциаций, образов, художественные впечатления).

Описание материально-технических условий реализации учебного предмета

Каждый обучающийся обеспечивается доступом к библиотечным фондам и фондам аудио и видеозаписей школьной библиотеки. Во время самостоятельной работы обучающиеся могут пользоваться Интернетом для сбора дополнительного материала по изучению предложенных тем.

Библиотечный фонд укомплектовывается печатными, электронными изданиями, учебно-методической и нотной литературой.

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО ПРЕДМЕТА

Программа предполагает следующие формы работы:

- разучивание музыкального произведения
- ансамблевая игра
- подбор мелодии по слуху
- чтение с листа
- самостоятельное разучивание пьес.

Первый год обучения

- Посадка за инструментом, постановка рук, координация работы обеих рук. Знакомство с основными размерами, с обозначениями на нотном стане, практика чтения нот с листа. Освоение грифа в пределах I-II позиций.
- Однооктавные, двухоктавные мажорные гаммы в одной позиции (аппликатура с открытыми струнами) в простой ритмической фигурации на одном звуке и в последовательности.
- Освоение приемов *arco*, *trando*, арпеджио, малое баррэ, пиццикато.
- Упражнения и этюды на разнообразные варианты арпеджио, отработка взаимодействия пальцев, для исполнения двухголосия, начальные навыки исполнения аккордов.
- Знакомство с обозначениями на нотном стане, практика чтения нот с листа.
- Включение в репертуар сочинений композиторов XVII-XVIII веков, легких обработок на народные мелодии.
- Игра в ансамбле.

Второй год обучения

- Включение в репертуар произведений композиторов XVII-XVIII веков, обработок народных песен и мелодий, старинной музыки.
- Работа над звуком, динамикой, смысловой фразировкой.
- Владение навыками аккомпанемента: знакомство с буквенным обозначением нот и аккордов, знание простых интервалов и типовых аккордов в первой позиции и применение их на практике, интонирование голосом, подбор и аккомпанирование песен с наличием 3-5 простых аккордов.
- Игра в ансамбле.

Третий год обучения

- Двух-, трехоктавные мажорные, минорные (мелодический вид) гаммы аппликатурой А. Сеговии, хроматические гаммы во всех позициях, освоение VIII, X, XII позиций грифа гитары. Освоение скользящего удара, искусственных флажолет (октавных), мелизмов (форшлагги, морденты), приема vibrato, тремоло.
- Упражнения и этюды на овладение и развитие новых приемов звукоизвлечения.
- Владение навыками аккомпанемента.
- Включение в репертуар сочинений зарубежных и отечественных композиторов-классиков.
- Работа над звуком, динамикой, характером, смысловой фразировкой, законченностью пьес.
- Игра в ансамбле.

Четвёртый год обучения

- Мажорные, минорные, хроматические гаммы во всех пройденных позициях всеми допустимыми приемами, динамическими оттенками и ритмическими фигурациями.
- Закрепление всех пройденных позиций, всего грифа гитары.
- Применение всех пройденных штрихов, приемов игры, аккордовой и мелкой техники. Освоение приема тамбурина.
- Упражнения и этюды на пройденные виды техники.
- Включение в репертуар вариаций на народные темы, произведений крупной формы, оригинальных произведений, произведений написанных или обработанных для гитары современным композитором, виртуозного произведения или концертного этюда, гитарной классики.

Примерный перечень произведений

1 класс

- М. Каркасси. Этюд a-moll.
- А. Иванов-Крамской. Прелюдия ми-минор.

- Р.Н.П. в обр. Е. Ларичева «Во поле береза стояла».
- В. Калинин. Маленький испанец.

2 класс

- Русская народная песня «Среди долины ровныя»
- Р.Н.П. в обр. В. Яшнева «Ходила младшенька».
- М. Джулиани. «Аллегро».
- Ф. Карулли «Вальс Соль мажор».

3 класс

- Р.Н.П. в обр. В. Яшнева «Среди долины ровныя».
- А. Иванов-Крамской. Грустный напев.
- И. Мертц. Этюд ля-минор.
- Ф. Карулли. Сицилиана.
- Р.Н.П. в обр. В. Кочетова «Как ходил, гулял Ванюша».

4 класс

- Ф. Карулли. «Старинная французская песня»
- Р.Н.П. в обр. А. Иванова-Крамского «Ах ты, душечка».
- Ф. де Милано. Канцона.
- П. Скворцов. Осенняя миниатюра
(на тему песни А. Розенбаума «Вальс-бостон»)
- А. Абаза. «Утро туманное»
- Обр. В. Пермякова. «Ночной экспресс» (пьеса в стиле кантри)

III. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

Методические рекомендации преподавателям

Преподаватель в индивидуальном порядке должен выявлять у каждого своего обучающегося его сильные и слабые стороны в музыкальном плане. Это позволит правильно спланировать отведенное на данный предмет время и в короткий срок постараться устранить выявленные недоработки.

В работе над репертуаром можно добиваться разной степени завершенности произведения, учитывая, что одни подготавливаются для публичного выступления, другие - для иллюстрации в классе, третьи - в порядке ознакомления.

Различное продвижение обучающихся и различный конечный результат должны быть отражены в разнохарактерных выпускных программах.

Преподаватель, по своему усмотрению, может выбрать одну из форм, предназначенных для данного предмета (например, чтение с листа) и, составив годовой план ведения урока, работать с обучающимся именно в этом направлении. Это позволит

решить проблему долгого разбора произведений по специальности и позволит быстрее усваивать нотный материал на уроках сольфеджио.

Так же, по желанию обучающегося, данный урок можно посвятить сочинительству, подбору по слуху и т.д.

При подготовке к зачету (экзамену) можно проводить мелкогрупповые занятия, которые позволяют обучающимся определять свой уровень по отношению к другим обучающимся.

В работе с обучающимися преподаватель должен следовать основным принципам дидактики: последовательность, систематичность, доступность, наглядность в освоении материала.

Процесс обучения должен протекать с учетом индивидуальных психических особенностей обучающегося, его физических данных. Педагог должен неустанно контролировать уровень развития музыкальных способностей своих обучающихся.

Работа педагога по специальности будет более продуктивной в тесной связи с педагогами по другим предметам: музыкальная литература, слушание музыки, сольфеджио. Итогом такого сотрудничества могут быть: открытые уроки, концерты классов для родителей, участие в концертах отделов, школы.

В начале каждого полугодия преподаватель составляет для обучающегося индивидуальный план, который утверждается директором школы. В конце учебного года преподаватель представляет отчет о его выполнении с приложением краткой характеристики работы обучающегося. При составлении индивидуального плана следует учитывать индивидуально-личностные особенности и степень подготовки обучающегося. В репертуар необходимо включать произведения, доступные по степени технической и образной сложности, высокохудожественные по содержанию, разнообразные по стилю, жанру, форме и фактуре. Индивидуальные планы вновь поступивших обучающихся должны быть составлены к концу сентября после детального ознакомления с особенностями, возможностями и уровнем подготовки обучающегося.

Необходимым условием для успешного обучения на гитаре является формирование у обучающегося уже на начальном этапе правильной посадки, постановки рук, целостного исполнительского аппарата.

Развитию техники в узком смысле слова (беглости, четкости, ровности и т.д.) способствует систематическая работа над упражнениями, гаммами и этюдами. При освоении гамм, упражнений, этюдов и другого вспомогательного инструктивного материала рекомендуется применение различных вариантов – штриховых, динамических, ритмических и т.д. При работе над техникой необходимо давать четкие индивидуальные задания и регулярно проверять их выполнение.

При выборе этюдов следует учитывать их художественную и техническую значимость. Изучение этюдов может принимать различные формы в зависимости от их содержания и учебных задач (ознакомление, чтение нот с листа, разучивание до уровня показа на техническом зачете).

Работа над качеством звука, интонацией, разнообразными ритмическими вариантами, динамикой (средствами музыкальной выразительности) должна последовательно проводиться на протяжении всех лет обучения и быть предметом

постоянного внимания педагога. В этой связи педагогу необходимо научить обучающегося слуховому контролю и контролю по распределению мышечного напряжения.

Работа над музыкальным произведением должна проходить в тесной художественной и технической связи.

Важной задачей предмета является развитие навыков самостоятельной работы над домашним заданием. В качестве проверки знаний обучающимся об основных этапах в работе над произведением можно порекомендовать выучить самостоятельно произведение, которое по трудности должно быть легче произведений, изучаемых по основной программе.

Большое значение в воспитании музыкального вкуса отводится изучаемому репертуару. Необходимо включать в учебные программы переложения лучших образцов зарубежной и отечественной классики, произведений, написанных для других инструментов или для голоса, а также обработок на народные и популярные мелодии. Рекомендуется исполнять переложения, в которых сохранен замысел автора и в то же время грамотно, полноценно использованы характерные особенности гитары.

В классе шестиструнной гитары при работе над гаммами, этюдами и пьесами для достижения чистоты интонации и технической свободы необходимо искать, находить и использовать различные варианты аппликатуры. Вся творческая деятельность педагога-музыканта должна иметь научно обоснованный характер и строиться на базе имеющейся методической литературы.

IV. СПИСКИ РЕКОМЕНДУЕМОЙ НОТНОЙ И МЕТОДИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Учебно-методическая литература

1. Агафшин П.С. Школа игры на шестиструнной гитаре.- М., 1934, 1938, 1983, 1985
2. Гитман А. Донотный период в начальном обучении гитаристов. - М., 2003
3. Гитман А. Начальное обучение на шестиструнной гитаре. - М., 1995, 1999, 2002
4. Иванов-Крамской А. Школа игры на шестиструнной гитаре.- М., 1970-2009
5. Каркасси М. Школа игры на шестиструнной гитаре. - М., 1964-2009
6. Кирьянов Н. Искусство игры на шестиструнной гитаре. - М., 1991
7. Пухоль Э. Школа игры на шестиструнной гитаре. - М., 1977 – 2009

Методическая литература

8. Гитман А. Гитара и музыкальная грамота. - М., 2002
9. Домогацкий В. Семь ступеней мастерства: вопросы гитарной техники. М., Классика-XXI, 2004
10. Как научить играть на гитаре. Сост. В. Кузнецов. - М., 2006, 2010
11. Михайленко Н. Методика преподавания на шестиструнной гитаре. Киев, 2003

Нотная литература

12. Барриос А. Произведения для шестиструнной гитары / Сост. В. Максименко.- М., 1989
13. Бах И.С. Сборник пьес для шестиструнной гитары / Сост. и обр. П. Исаков. - М.- Л., 1934
14. Вила-Лобос Э. Прелюдии для шестиструнной гитары. - Л.,1962
15. Золотая библиотека педагогического репертуара. Нотная папка гитариста №3 / Сост. В. Кузнецов. - М., 2004
16. Из репертуара А. Иванова-Крамского: Произведения для шестиструнной гитары. / Сост. Н. Иванова-Крамская. - М., 1983
17. Классические этюды для шестиструнной гитары. Часть I / Сост. и ред. А. Гитмана. - М., 1997
18. Концерт в музыкальной школе: Шестиструнная гитара. Вып. 1/ Сост. А. Гитман. - М., 1998
19. Концерт в музыкальной школе: Шестиструнная гитара. Вып. 2/ Сост. А. Гитман. - М., 2002
20. Педагогический репертуар гитариста. Вып.1. Для 4 класса ДМШ / Сост. А. Иванов-Крамской. - М.,1966
21. Педагогический репертуар гитариста. Вып.2. Для 5 класса ДМШ / Сост. П. Вещицкий. - М., 1967
22. Педагогический репертуар гитариста. Младшие классы ДМШ: Пьесы, упражнения, ансамбли для шестиструнной гитары. Вып. 1 / Сост. А. Гитман. - М., 2005.
23. Педагогический репертуар гитариста. Средние и старшие классы ДМШ: Пьесы и этюды для шестиструнной гитары. Вып. 1 / Сост. А. Гитман. - М., 1999, 2004
24. Популярные пьесы и этюды для шестиструнной гитары. Репертуар музыкальных школ. Вып.1/ Сост. А.Гитман. - М., 2011
25. Таррега Ф. Избранные произведения для шестиструнной гитары / Сост. Е. Ларичев. - М., 1983
26. Хрестоматия гитариста. (Шестиструнная гитара): 1-2 кл. детских музыкальных школ. Вып.1 / Сост. А. Иванов-Крамской. - М., 1971, 1976
27. Хрестоматия гитариста. (Шестиструнная гитара): 1-3 кл. детских музыкальных школ / Сост. Е. Ларичев. - М., 1983, 1985

28. Хрестоматия гитариста. (Шестиструнная гитара): 3-5 кл. детских музыкальных школ. Вып.1 / Сост. Е. Ларичев. — М., 1972
29. Хрестоматия гитариста. (Шестиструнная гитара): 4-5 кл. детских музыкальных школ / Сост. Е. Ларичев. - М., 1984, 1986
30. Шестиструнная гитара: Подготовительный и первый классы детской музыкальной школы. / Сост. Н. Михайленко. - Киев, 1983
31. Шестиструнная гитара: Учебный репертуар детских музыкальных школ (2 класс). / Сост. Н. Михайленко. - Киев, 1984
32. Шестиструнная гитара: Учебный репертуар детских музыкальных школ (3 класс). / Сост. Н. Михайленко. - Киев, 1980, 1984
33. Шестиструнная гитара: Учебный репертуар детских музыкальных школ (4 класс). / Сост. Н. Михайленко. - Киев, 1981, 1985

ГАЛОВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРЫ
Г.КРАСНОЯРСКА
МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
ДЕТСКАЯ МУЗЫКАЛЬНАЯ ШКОЛА №3
ИМЕНИ Б.Г.КРИВОШЕЯ

Утверждаю:
Директор МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея
_____ Васильев В.М.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБЩЕРАЗВИВАЮЩАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ПРОГРАММА В ОБЛАСТИ МУЗЫКАЛЬНОГО ИСКУССТВА**

«ХОРОВОЕ ПЕНИЕ»

(модифицированная)

Срок реализации - 7 лет, возраст детей - с 7 и старше

г. Красноярск
2016г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБЩЕРАЗВИВАЮЩАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА В ОБЛАСТИ МУЗЫКАЛЬНОГО ИСКУССТВА

ХОРОВОЕ ПЕНИЕ

Программа составлена в 2016 г. в соответствии с Методическими рекомендациями по организации образовательной и методической деятельности при реализации общеразвивающих программ в области искусств, утвержденными распоряжением Минкультуры России от 19.11.2013 г. № 191-01-39/06-ГИ на основе обобщения педагогического опыта разработчиков программы и устанавливает требования к минимуму содержания, структуре и условиям реализации данной программы.

Рассмотрена на заседании методического объединения преподавателей музыкальных дисциплин (Протокол № __ от «__» ____20__ г).

Одобрена педагогическим советом МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея
протокол № __ от _____.2016г.

Составители:

-Вострякова Т.И.– заместитель директора МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея по УВР,
преподаватель;

-_____

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Планируемые результаты освоения обучающимися образовательной программы.
3. Учебный план.
4. График образовательного процесса.
5. Программы учебных предметов.
6. Система и критерии оценок промежуточной и итоговой аттестации, результатов освоения образовательной программы обучающимися.
7. Программа творческой, методической и культурно-просветительской деятельности ДМШ.
8. Требования к условиям реализации программы

1. Пояснительная записка

Настоящая дополнительная общеразвивающая общеобразовательная программа в области музыкального искусства «Хоровое пение» (далее - Программа) предназначена для обучающихся в МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея г. Красноярск (далее - ДМШ).

Программа учитывает возрастные и индивидуальные особенности обучающихся.

Программа разработана с учетом обеспечения преемственности настоящей дополнительной общеразвивающей общеобразовательной программы и основных профессиональных образовательных программ среднего профессионального и высшего профессионального образования в области музыкального искусства, сохранения единства образовательного пространства Российской Федерации в сфере культуры и искусства.

Программа направлена на творческое, эстетическое и духовно-нравственное развитие обучающихся.

Новизна, актуальность:

- формирование общей культуры обучающихся, эстетического вкуса, культуры свободного досуга;
- развитие целеустремленности, трудолюбия, формирование способности самостоятельным поступкам и принятию ответственности за их результаты;
- выявление и развитие способностей ребенка, формирование потребности самовыражения через творчество;
- осуществление задачи ранней профессиональной ориентации наиболее одаренных учащихся.

Вид: модифицированная, общеразвивающая. За основу взята типовая образовательная программа для занятий по предмету «Хоровое пение».

Педагогическая целесообразность: Занятия хоровым пением способствуют приобщению к мировому и национальному культурному наследию.

Цель: развитие личности ребенка, способного к творческому самовыражению через коллективное музицирование в хоре.

Задачи:

обучающие:

- формирование вокально-хоровых навыков;
- владение голосовым аппаратом;
- развитие навыков многоголосного пения;
- развитие интонационного и слухового контроля;
- развитие гармонического слуха;
- ранняя профессиональная ориентация наиболее одаренных учащихся;

развивающие:

- развитие индивидуальности учащихся;
- формирование потребности в систематическом коллективном музицировании;
- расширение музыкального кругозора, развитие познавательных интересов;
- приобщение к мировому и национальному культурному наследию, повышение культурного уровня;
- развитие артистичности и умения держать себя на сцене;
- развитие образного мышления и эмоционального восприятия музыки;

воспитательные:

- формирование общей культуры учащихся;
- воспитание любви к хоровому пению;
- воспитание дисциплинированности, ответственности, умения работать в коллективе;
- воспитание грамотных слушателей.

Отличительные особенности:

Программа дает возможность преподавателю осуществить дифференцированный подход к каждому обучающемуся, наиболее точно определить перспективы развития и организовать учебный процесс с учетом музыкальных способностей. В процессе работы можно выделить несколько уровней пути ребёнка к творчеству.

Первый уровень - это адаптация обучающегося к новым условиям. Задачами начального этапа являются содействие психическому здоровью ребёнка, раскрытие индивидуальности личности, коррекция разного рода затруднений.

Результатом занятий на начальном этапе должно стать комфортное ощущение ребёнка в коллективе, доверие к педагогу, возникновение дружеских связей в детском коллективе, поддержка со стороны родителей.

Неоценимую помощь, особенно на начальном этапе работы, оказывает использование фонетического метода В.В. Емельянова. Этот метод помогает развить вокальную координацию детей, переходя от игры - к обучающему и тренирующему абстрактному алгоритму.

На втором уровне, который можно назвать образовательным, происходит усвоение обучающимися содержания преподаваемого предмета. Поощряются и поддерживаются творческие успехи, развивается интерес к хоровому искусству.

Результатом должно стать овладение певческими навыками, выражение себя через пение, выработка унисона, исполнение многоголосия.

Третий уровень - уровень развития творческой активности. Задачи и условия усложняются - поощряется желание детей творить, отрабатывается техника исполнения, артистичность, умение себя держать на сцене.

Результат - рост исполнительского мастерства, выступление на конкурсах, фестивалях и т.д.

Особенности набора: свободный.

Возраст: программа предназначена для обучения детей от 7-летнего возраста и старше.

Срок реализации дополнительной общеобразовательной программы в области музыкального искусства «Хоровое пение»: 3 года.

Целесообразным видится деление младшего состава на 2 группы: дети первого года обучения и обучающиеся 2-3 классов.

После освоения обучающимися данной образовательной программы, возможен переход на программу ранней профессиональной ориентации, либо дополнительную общеобразовательную программу в области музыкального искусства «Хоровое пение»: срок обучения 4 года, возраст 10-12 лет.

Форма организации работы:

- групповые занятия - от 15 человек (хоровой класс);
- индивидуальные занятия (общий курс фортепиано);
- мелкогрупповые занятия - от 2 до 10 человек (сольфеджио, вокальный ансамбль, беседы о музыке).

Режим занятий: занятия проводятся в соответствии с учебным планом.

Способы проверки.

Оценка качества реализации Программы проводится Школой и включает в себя текущий контроль успеваемости, промежуточную и итоговую аттестацию по завершению освоения дополнительной общеразвивающей программы в области музыкального искусства «Хоровое пение».

2. Планируемые результаты освоения программы

Минимум содержания общеразвивающей программы в области искусств «Хоровое пение» обеспечивает развитие значимых для образования, социализации, самореализации

подрастающего поколения интеллектуальных и художественно-творческих способностей ребенка, его личностных и духовных качеств.

Программа реализуется посредством:

- лично-ориентированного образования, обеспечивающего творческое и духовно-нравственное самоопределение ребёнка, а также воспитания творчески мобильной личности, способной к успешной социальной адаптации в условиях быстро меняющегося мира;
- вариативности образования, направленного на индивидуальную траекторию развития личности;
- обеспечения для детей свободного выбора общеразвивающей программы в области того или иного вида искусств, возможности его перевода с дополнительной общеразвивающей программы в области искусств «Хоровое пение» на обучение по предпрофессиональной программе в области искусств.

Результатом освоения общеразвивающей программы в области музыкального искусства «Хоровое пение» является приобретение обучающимися по завершении программы следующих ключевых **компетенций**:

- сформированных основ эстетических взглядов, художественного вкуса, пробуждение устойчивого интереса к музыкальному искусству, музыкальной деятельности;
- первичных знаний в области хорового искусства;
- знание и применение профессиональной терминологии;
- умение концентрировать внимание во время занятий и на выступлениях;
- освоение нотной грамоты;
- правильная постановка голоса;
- умение самостоятельно и грамотно делать первоначальный разбор музыкального произведения;
- эмоциональный отклик при исполнении музыкальных произведений;
- понимание и реализация основных музыкальных задач;
- развитие технических навыков;
- развитие исполнительского мастерства, целеустремленности и трудолюбия;
- становление общей культуры обучаемого;
- умение держать свою хоровую партию;
- первичные навыки исполнения двухголосия, пения а Capella;
- формирование чувства строя и ансамбля; академической манеры пения;
- понимание и ответ дирижёрскому жесту;
- элементарный анализ исполняемых хоровых произведений;
- элементарные представления о хоровых формах.

в области исполнительской подготовки:

- навыков исполнения музыкальных произведений (сольное исполнение, коллективное исполнение);
- умений использовать выразительные средства для создания художественного образа;
- первоначальных умений самостоятельно разучивать музыкальные произведения различных жанров и стилей;
- навыков публичных выступлений;
- навыков общения со слушательской аудиторией в условиях музыкально-просветительской деятельности образовательной организации;

в области историко-теоретической подготовки:

- первичных знаний о музыкальных жанрах и основных стилистических направлениях;
- знаний лучших образцов мировой музыкальной культуры (творчество великих композиторов, выдающихся отечественных и зарубежных произведений в области музыкального искусства);

- знаний основ музыкальной грамоты;
- знаний основных средств выразительности, используемых в музыкальном искусстве;
- знаний наиболее употребляемой музыкальной терминологии.

Планируемые результаты освоения обучающимися учебных предметов

Учебный предмет «Хоровой класс»:

- наличие у обучающегося интереса к музыкальному искусству, музыкальному исполнительству;
- знание начальных основ хорового искусства, вокально-хоровых особенностей хоровых партитур, художественно-исполнительских возможностей хорового коллектива;
- умение передавать авторский замысел музыкального произведения с помощью органического сочетания слова и музыки;
- наличие музыкальной памяти, мелодического, гармонического, ладогармонического, тембрового слуха;
- первоначальные навыки коллективного хорового исполнительского творчества;
- сформированные практические навыки исполнения авторских, народных хоровых и вокальных ансамблевых произведений, отечественной и зарубежной музыки, в том числе хоровых произведений для детей;
- наличие практических навыков исполнения партий в составе вокального ансамбля и хорового коллектива.
- наличие навыков репетиционно - концертной работы в коллективе.

Учебный предмет «Музыкальный инструмент (фортепиано)»:

- знание инструментальных и художественных особенностей и возможностей фортепиано;
- знание в соответствии с программными требованиями музыкальных произведений, написанных для фортепиано зарубежными и отечественными композиторами;
- владение основными видами фортепианной техники, использование художественно оправданных технических приемов, позволяющих создавать художественный образ, соответствующий авторскому замыслу.

Учебный предмет «Вокальный ансамбль»:

- сформированный комплекс навыков и умений в области вокального исполнительства, позволяющий использовать возможности голоса для достижения наиболее убедительной интерпретации авторского текста, накапливать репертуар из музыкальных произведений различных эпох, стилей, направлений, жанров и форм;
- приобретение навыков публичного выступления;
- овладение певческим дыханием;
- освоение органичного и гибкого Звуковедение (иметь выровненный по всему диапазону голос);
- представление о работе резонаторов, выработка ощущения округленности звука, высокой вокальной позиции;
- наличие навыков репетиционно - концертной работы в качестве солиста.

Учебный предмет «Сольфеджио»:

- сформированный комплекс знаний, умений и навыков, отражающий наличие у обучающегося развитого музыкального слуха и памяти, чувства ритма, художественного вкуса, знания музыкальных стилей, способствующих творческой самостоятельности, в том числе:
- знание профессиональной музыкальной терминологии;

- умение сольфеджировать одноголосные, двухголосные музыкальные примеры, записывать музыкальные построения средней трудности с использованием навыков слухового анализа, слышать и анализировать аккордовые и интервальные цепочки;
- навыки владения элементами музыкального языка (исполнение на инструменте, запись по слуху и т.п.).

Учебный предмет по выбору **«Музыкальный инструмент (фортепиано)»:**

- углубляет знания в соответствии с программными требованиями музыкальных произведений, написанных для фортепиано зарубежными и отечественными композиторами;
- способствует формированию и совершенствованию пианистических навыков,
- позволяющих создавать художественный образ, соответствующий авторскому замыслу.

Учебный предмет по выбору **«Беседы о музыке»:**

- наличие первоначальных знаний о музыке, как виде искусства, ее основных составляющих, в том числе о музыкальных инструментах, основных жанрах;
- способность проявлять эмоциональное сопереживание в процессе восприятия музыкального произведения;
- умение рассказать о своем впечатлении от прослушанного музыкального произведения, провести ассоциативные связи с фактами своего жизненного опыта или произведениями других видов искусств;
- первоначальные представления об особенностях музыкального языка и средствах выразительности;
- владение навыками восприятия музыкального образа и умение передавать свое впечатление в словесной характеристике (эпитеты, сравнения, ассоциации).

3. Учебный план

Учебный план разрабатывается ДМШ самостоятельно. В соответствии с Уставом учебный план дополнительной общеразвивающей общеобразовательной программы в области музыкального искусства «Хоровое пение» рассчитан на 3-х летний срок освоения, возраст поступающих 7 лет и старше.

Учебный план программы предусматривает предметы, которые изучаются в обязательном порядке, а также предметы по выбору.

Предмет по выбору дает возможность расширить подготовку обучающихся, способствует получению дополнительных знаний, умений и навыков. Перечень предметов по выбору определяется ДМШ.

Каждый учебный предмет заканчивается установленной формой промежуточной аттестации.

№ п/п	Наименование предметной области/учебного предмета	Годы обучения (классы), количество аудиторных часов в неделю			Промежуточная и итоговая аттестация (годы обучения, классы)
		I	II	III	
1.	Учебные предметы исполнительской подготовки:	3	3	3	
1.1	хоровое пение	1	1	1	I,II,III
1.2	вокальный ансамбль	1	1	1	I,II,III
1.3	фортепиано	1	1	1	I,II,III

2.	Учебный предмет историко-теоретической подготовки:	1	1	1	
2.1	сольфеджио	1	1	1	I,II,III
3.	Учебный предмет по выбору: - фортепиано; - беседы о музыке	1	1	1	I,II,III
	Всего:	5	5	5	

Примечание:

1. Младшими классами следует считать I-II-III год обучения.
2. Перечень предметов по выбору утверждается дирекцией школы до начала учебного года: музыкальный инструмент (фортепиано), беседы о музыке.
3. Время, по учебному плану отведенное на хор, может быть использовано как на групповые, так и на сводные занятия в соответствии с планом работы хорового класса.
4. Помимо преподавательских часов, указанных в учебном плане, предусмотрены концертмейстерские часы для проведения занятий с хорами и вокальными ансамблями по группам и на сводные репетиции;
5. Учебные группы по предметам «сольфеджио», «хоровое пение» формируются из обучающихся, осваивающих разные образовательные программы, при условии совпадения содержания рабочих учебных программ по названным дисциплинам.

4. График образовательного процесса

Учебный год начинается 1 сентября, делится на 4 четверти и 2 полугодия.

При реализации Программы со сроком обучения 3 года, продолжительность учебного года составляет 39 недель. Продолжительность учебных занятий в 1-м классе составляет 32 недели, во 2-м и 3-м классе - 33 недели.

В графике образовательного процесса предусмотрена 1 неделя для проведения промежуточной (экзаменационной) аттестации, а также резерв учебного времени из расчета 1-й недели в учебном году.

Резерв учебного времени может использоваться для проведения аудиторных занятий (в случае нехватки времени на реализацию учебного материала в связи с текущими изменениями в праздничных государственных днях), консультаций для обучающихся с целью подготовки к контрольным урокам, зачетам, экзаменам, творческим конкурсам. Резерв учебного времени можно использовать и после окончания промежуточной аттестации (экзаменационной) с целью обеспечения самостоятельной работой обучающихся на период летних каникул.

Контрольные уроки и зачеты в рамках промежуточной аттестации проводятся на завершающих полугодие учебных занятиях в счет аудиторного времени, предусмотренного на учебный предмет. Экзамены проводятся за пределами аудиторных занятий.

Итоговая аттестация учащихся в виде выпускных экзаменов проводится в мае. В выпускном классе для проведения итоговой аттестации отводится две недели.

В учебном году предусматриваются каникулы (осенние, зимние и весенние), в общей сложности составляющие не менее 30-ти дней. В 1-м классе для обучающихся по Программе со сроком обучения 3 года устанавливаются дополнительные недельные каникулы. Осенние, зимние, весенние каникулы проводятся в сроки, установленные при реализации основных образовательных программ начального общего и основного общего образования.

Занятия проводятся с понедельника по пятницу в одну смену - с 14.30 до 20.00; в субботу с 10.00 до 20.00; воскресенье - выходной день. Основными формами организации и проведения образовательного процесса являются индивидуальные, мелкогрупповые (от 2-х до 15-ти человек) и групповые занятия (от 15-ти человек). Расписание групповых занятий составляется с учетом занятости детей в общеобразовательных школах. Годовой календарный учебный график – прилагается.

5. Программы учебных предметов (прилагаются)

6. Система и критерии оценок, используемые при проведении промежуточной и итоговой аттестации результатов освоения учащимися общеразвивающей программы в области искусства «Хоровое пение»

Аттестация: цели, виды, форма, содержание.

Оценка качества реализации Программы включает в себя текущий контроль успеваемости, промежуточную и итоговую аттестацию.

Отслеживание уровня облученности осуществляют заместитель директора по учебно-воспитательной работе, руководители структурных подразделений, преподаватели по учебным предметам, по следующим направлениям:

- установление фактического уровня навыков, знаний и умений по предметам учебного плана на текущих уроках (текущая аттестация);
- проверка знаний и умений во время промежуточной аттестации;
- итоговая аттестация выпускников.

Система оценок в рамках промежуточной и итоговой аттестации предполагает выставление на уроках оценок по 5 - балльной шкале:

«5» - отлично;

«4» - хорошо;

«3» - удовлетворительно;

«2» - неудовлетворительно. Оценка «2» при аттестации учащегося является неудовлетворительной и свидетельствует о его неуспеваемости по соответствующему предмету.

Текущий контроль успеваемости учащихся проводится в счет аудиторного времени, предусмотренного на учебный предмет.

На протяжении всех лет обучения оценки выставляются по результатам:

- текущих уроков;
- сдачи хоровых партий (индивидуально, ансамблем) на контрольных уроках (в конце каждой четверти);
- участия в выступлениях хорового коллектива.

Промежуточная аттестация является основной формой контроля учебной работы учащихся. Основными формами промежуточной аттестации являются:

- контрольные уроки (в конце каждой четверти);
- академические концерты (в конце I и II полугодия);
- экзамены (в конце учебного года);
- зачет (в форме академического концерта).

Контрольные уроки в рамках промежуточной аттестации проводятся на завершающих четверть учебных занятиях в счет аудиторного времени, предусмотренного на учебный предмет. Экзамены проводятся за пределами аудиторных учебных занятий.

Форму проведения промежуточной аттестации, а также время проведения в течение полугодия ДМШ устанавливает самостоятельно.

Промежуточная аттестация обеспечивает оперативное управление учебной деятельностью обучающегося, ее корректировку и проводится с целью определения:

- качества реализации образовательного процесса;
- качества теоретической и практической подготовки по учебному предмету;
- уровня комплекса знаний, умений и навыков, сформированных у учащегося на определенном этапе обучения.

Систематичность контроля (периодичность проверки знаний и умений, накопление ряда отметок за разные виды работ) отражается в классных журналах, книгах зачетов (академических концертов), сводной ведомости учащихся. Весь объем учебной работы и выступлений в течение учебного года отражается в индивидуальном плане обучаемого, где дается полная характеристика с указанием положительных и проблемных сторон его развития.

Контроль знаний, обучающихся нацелен на полноту и всесторонность, систематичность и объективность в оценке уровня знаний и навыков, предусмотренных образовательными программами по каждому учебному предмету.

Оценки выставляются по окончании каждой четверти и учебного года. При выставлении четвертной оценки учитываются результаты текущего контроля, а также оценки, полученные за контрольные уроки, зачеты или академические концерты, проходившие в данной четверти.

При выведении годовой (переводной) оценки учитывается следующее:

- четвертные оценки;
- оценка годовой работы ученика;
- выступления на конкурсах и концертах в течение учебного года;
- другие выступления в течение учебного года.

По завершении изучения полного курса учебного предмета аттестация учащегося проводится в предусмотренной программой форме в рамках промежуточной или итоговой аттестации с обязательным выставлением оценки, которая заносится в свидетельство об окончании ДМШ.

Качественные характеристики, которые закладываются в оценку промежуточной аттестации:

Оценка «5» (отлично) - регулярное посещение хора, отсутствие пропусков без уважительных причин, безукоризненное знание своей партии во всех произведениях, разучиваемых в хоровом классе, активная эмоциональная работа на занятиях, участие во всех хоровых концертах коллектива.

Оценка «4» (хорошо) - регулярное посещение хора, отсутствие пропусков без уважительных причин, осмысленная, продуктивная работа в классе, сдача партии всей хоровой программы при недостаточной проработке трудных технических фрагментов (вокально-интонационная неточность, неровность звучания), участие во всех хоровых концертах коллектива.

Оценка «3» (удовлетворительно) - нерегулярное посещение хора, пропуски без уважительных причин, пассивная работа в классе, некачественное исполнение некоторых партитур в программе при сдаче партий, участие в обязательном отчетном концерте хора в случае пересдачи партий.

Оценка «2» (не удовлетворительно) - пропуски хоровых занятий без уважительных причин, неудовлетворительная сдача партий в большинстве партитур всей программы, недопуск к выступлению на отчетный концерт.

Итоговая аттестация учащихся по завершении изучения полного курса учебного предмета проводится в форме выпускных экзаменов по всем предметам учебного плана.

Экзамен по хоровому пению проводится в форме концерта. Временной интервал между выпускными экзаменами предусмотрен не менее трех календарных дней.

Итоговая аттестация проводится в конце 3 класса. При проведении итоговой аттестации по итогам выпускного экзамена выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Качество подготовки учащегося к выпускным экзаменам оценивается экзаменационными комиссиями, сформированными приказом директора.

Оценка, полученная на экзамене, заносится в экзаменационную ведомость (в том числе и неудовлетворительная). По завершении всех экзаменов допускается передача экзамена, по которому учащийся получил неудовлетворительную оценку. Сроки передачи экзамена и состав экзаменационной комиссии устанавливаются приказом директора.

По результатам успешной итоговой аттестации выдается Свидетельство об окончании

ДМШ

Качественные характеристики, которые закладываются в оценку итоговой аттестации:

Оценка «5» (отлично) - артистичное и выразительное исполнение всей концертной программы, высокий технический уровень владения вокально-хоровыми навыками для воссоздания художественного образа и стиля исполнения сочинений разных форм и жанров зарубежных и отечественных композиторов, внимательность и чуткость к дирижерскому жесту. При проведении итоговой аттестации по хоровому пению также необходимо учитывать: отличное знание выпускника текущего материала, активное участие в концертах, посещение репетиционных занятий и концертных выступлений.

Оценка «4» (хорошо) - недостаточно эмоциональное пение, некоторые программные произведения исполняются невыразительно, владение основными вокально-хоровыми навыками, но не во всех партитурах технически ровное звучание.

Оценка «3» (удовлетворительно) - безразличное пение концертной программы, невнимательное отношение к дирижерскому показу, недостаточное овладение вокально-хоровыми навыками.

Оценка «2» (неудовлетворительно) - неявка на экзамен по неважной причине, плохое знание своей партии в исполняемой программе.

При прохождении итоговой аттестации выпускник должен продемонстрировать знания, умения и навыки в соответствии с программными требованиями, в том числе:

- понимание стиля, композиционных закономерностей в процессе воплощения художественного образа;
- владение исполнительской культурой;
- сценическая культура исполнения;
- соответствие исполняемых произведений возрасту обучающегося, сложность репертуара;
- стабильность исполнения;
- умение учащегося использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- знание профессиональной терминологии, хорового репертуара, в том числе ансамблевого;
- достаточный технический уровень владения голосом для воссоздания художественного образа и стиля исполняемых произведений разных форм и жанров зарубежных и отечественных композиторов;
- знание творческих биографий зарубежных и отечественных композиторов, музыкальных произведений, основных исторических периодов развития музыкального искусства во взаимосвязи с другими видами искусств;

- умение определять на слух, записывать, воспроизводить голосом аккордовые, интервальные и мелодические построения;
- наличие кругозора в области музыкального искусства и культуры.

Контрольные требования.

За время освоения Программы, обучающиеся должны приобрести следующие практические навыки:

1-2 год обучения (младший хор).

1. Начальные вокально-хоровые навыки. Осанка певца в хоре, свободное положение корпуса, мышц шеи, головы и спины. Навыки пения сидя и стоя.
2. Певческое дыхание: прием костно-абдоминального дыхания. Одновременный вдох и начало пения. Смена дыхания в процессе пения.
3. Интонационные навыки: работа над унисоном в хоре в произведениях с сопровождением. Вокально-интонационные упражнения на развитие качественного унисона в хоре.
4. Развитие диапазона: головное резонирование.
5. Звуковедение: приемы пения legato. Мягкая атака звука в нюансах *mp* и *mf*.
6. Ансамбль: воспитание навыков понимания дирижерского жеста, навыков слушания других певцов в хоре в процессе исполнения.
7. Дикция: свободная работа артикуляционного аппарата детей, работа над округлением гласных, одновременное произнесение согласных в процессе пения.
8. Метроритм: выработка ритмической устойчивости при исполнении произведений с простым ритмом, ощущение ритмической пульсации в произведениях, определение сильной доли.
9. Исполнительские задачи: развитие выразительности исполнения, анализ текста произведений, начальная работа над музыкальной фразой.

3 год обучения (средний хор).

1. Закрепление начальных певческих навыков. Певческая установка: положение головы, корпуса, умение правильно сидеть и стоять во время пения.
2. Понятие и понимание дирижерских жестов. Указания дирижера: «внимание», «дыхание», «начало», «окончание»; понимание начальных основ, на которых базируется дальнейшее обучение учащихся.
3. Певческое дыхание. Дыхательные упражнения перед началом пения. Начало звука. Дыхание перед началом пения. Одновременный вдох и начало пения. Различный характер дыхания перед началом пения в зависимости от характера и темпа исполняемого произведения. Смена дыхания в процессе пения; различные его приемы.
4. Элементы работы над звукообразованием. Положение рта, свободной нижней челюсти, головной резонатор. Естественный свободный звук без крика и напряжения (форсирования). Преимущественно мягкая атака звука. Округление гласных. Красота и естественность звучания голоса.
5. Развитие музыкального слуха у учащегося. Работа над унисоном и единой манерой пения. Чистое и выразительное интонирование диатонических ступеней лада. Умение хорошо слышать себя и соседа-певца. Знакомство с навыками «цепного дыхания и ощущением фразировки. Распределение дыхания по продолжительным музыкальным фразам
6. Работа над интонацией. Чистое интонирование ступеней мажорного и минорного лада. Особенности исполнения восходящих и нисходящих попевок. Развитие начальных навыков «слушания себя со стороны». Устойчивое интонирование одноголосных мелодий при сложном аккомпанементе. Работа над координацией слуха и голоса. Исполнение произведений в удобной tessiture и ограниченном диапазоне.

7. Дикция. Развитие дикционных навыков. Пение скороговорок. Взаимоотношение гласных и согласных. Отнесение согласных внутри слова к последующему слогу. Соблюдение динамической ровности при произнесении текста.
8. Навыки legato (распевание слогов) и других штрихов. Совершенствование активного дыхания на non legato и staccato в вокальных упражнениях, попевках. Пропевание отдельных музыкальных фраз на «legato» и «non legato», стремление к напевному звуку, кантилене.
9. Ритм и пульсация. Ритмическая устойчивость в умеренных темпах при соотношении простейших длительностей: половинная, четверть, восьмая. Ритмическая устойчивость в более быстрых и медленных темпах с более сложным ритмическим рисунком в процессе обучения.
10. Владение нюансами (филировка звука). Упражнения на активность дыхательного процесса, умение распределять свое дыхание на фразу, наполнять звук воздухом и филировать его. Понятия crescendo и diminuendo.

Предметная область: Музыкальное исполнительство

При оценивании обучающегося, осваивающего общеразвивающую программу, следует учитывать:

- формирование устойчивого интереса к музыкальному искусству, к занятиям музыкой;
- наличие исполнительской культуры, развитие музыкального мышления;
- овладение практическими умениями и навыками в различных видах музыкально-исполнительской деятельности: сольном, ансамблевом исполнительстве;
- степень продвижения обучающегося, успешность личностных достижений.

Оценка «5» («отлично»): технически качественное и художественно осмысленное исполнение, отвечающее всем требованиям на данном этапе обучения;

Оценка «4» («хорошо»): грамотное исполнение с небольшими недочётами (техническими, метроритмическими, интонационными, художественными);

Оценка «3» («удовлетворительно»): исполнение с существенными недочётами, а именно недоученный текст, неточная мелодическая линия, погрешности в ритмической основе произведения, слабая вокально-техническая подготовка;

Оценка «2» («неудовлетворительно»): комплекс недостатков, являющийся следствием нерегулярных домашних занятий, плохой посещаемостью аудиторных занятий.

Предметная область: Теория и история музыки

Сольфеджио:

Чтение номера с листа и пение наизусть

Оценка «5» («отлично»):

- интонационная точность;
- ритмическая точность;
- синтаксическая осмысленность фразировки;
- выразительное исполнение.

Оценка «4» («хорошо»):

- недостаточная интонационная точность;
- недостаточная ритмическая точность;
- синтаксическая осмысленность фразировки;
- выразительное исполнение.

Оценка «3» («удовлетворительно»):

- интонационная неточность;

- недостаточная ритмическая точность;
- синтаксическая осмысленность фразировки;
- недостаточная выразительность исполнения.

Оценка «2» («неудовлетворительно»):

- отсутствие интонационной точности;
- отсутствие ритмической точности;
- отсутствие синтаксической осмысленности фразировки;
- невыразительное исполнение.

Слуховой анализ

Оценка «5» («отлично»):

- осмысленное слуховое восприятие законченного музыкального построения с определением формы, характера и отдельных элементов музыкального языка;
- умение определить отдельные элементы музыкальной речи (лады, интервалы, аккорды).

Оценка «4» («хорошо»):

- осмысленное слуховое восприятие законченного музыкального построения с неточностями в определении формы, характера и отдельных элементов музыкального языка;
- неточное определение отдельных элементов музыкальной речи.

Оценка «3» («удовлетворительно»):

- слабый навык слухового восприятия законченного музыкального построения, большое количество ошибок в определении формы, характера и отдельных элементов музыкального языка;
- большое количество ошибок в определении отдельно звучащих элементов музыкальной речи.

Оценка «2» («неудовлетворительно»):

- отсутствие навыка слухового восприятия законченного музыкального построения, неспособность определить форму, характер и отдельные элементы музыкального языка;
- неумение определить отдельные элементы музыкальной речи.

Теоретические сведения

Оценка «5» («отлично»):

- владение теоретическими сведениями на уровне программных требований.

Оценка «4» («хорошо»):

- неточности во владении теоретическими сведениями на уровне программных требований.

Оценка «3» («удовлетворительно»):

- большое количество ошибок и недостаточное владение теоретическими сведениями на уровне программных требований.

Оценка «2» («неудовлетворительно»):

- несоответствие уровня теоретических знаний программным требованиям.

Диктант

Оценка «5» («отлично»):

- диктант написан полностью с незначительными ошибками в оформлении.

Оценка «4» («хорошо»):

- диктант написан практически полностью, но имеются 1-2 неверные ноты в мелодии, небольшие ритмические неточности, могут отсутствовать случайные знаки.

Оценка «3» («удовлетворительно»):

- в диктанте имеется большое количество ошибок, но большая часть нот и длительностей записана верно.

Оценка «2» («неудовлетворительно»):

- в диктанте менее половины правильных нот и длительностей.

Беседы о музыке:

Оценка «5» («отлично»):

- осмысленный и выразительный ответ, учащийся ориентируется в пройденном материале;

- владение музыкальной терминологией;
- умение охарактеризовать содержание и выразительные средства музыки в прослушанном произведении.

Оценка «4» («хорошо»):

- осознанное восприятие музыкального материала, но учащийся не активен, допускает ошибки;

- владение музыкальной терминологией с некоторыми неточностями;
- недостаточное умение охарактеризовать содержание и выразительные средства музыки в прослушанном произведении.

Оценка «3» («удовлетворительно»):

- учащийся часто ошибается, плохо ориентируется в пройденном материале, проявляет себя только в отдельных видах работы;

- неуверенное владение музыкальной терминологией;
- слабое умение охарактеризовать содержание и выразительные средства музыки в прослушанном произведении.

Оценка «2» («неудовлетворительно»):

- отсутствие навыка слухового восприятия законченного музыкального построения, неспособность определить форму, характер и отдельные элементы музыкального языка;

- невладение музыкальной терминологией;
- неумение охарактеризовать содержание и выразительные средства музыки в прослушанном произведении.

7. Программа творческой, методической и культурно - просветительской деятельности

Особенности творческой, методической и культурно-просветительской деятельности ДМШ:

- осуществляется в свободное от основных аудиторных занятий время;
- отличается свободой выбора, добровольностью, активностью всех участников образовательного процесса;
- характеризуется многообразием видов;
- отражается в планах работы теоретико-хорового отдела ДМШ.

Функции:

- развивающая;
- информационно-просветительская;
- культурно-творческая.

Обоснование программы: Программа основана на анализе предшествующей работы ДМШ изучении положительного опыта других учебных образовательных учреждений, разработке новых форм и методов организации досуга всех участников образовательного процесса, приобщение к лучшим достижениям отечественного и зарубежного искусства.

Цель программы: совершенствование и повышение эффективности деятельности ДМШ по организации свободного времени обучающихся, их родителей и преподавателей,

удовлетворение духовных потребностей людей, поиск новых форм и методов организации досуга, повышение уровня квалификации преподавателей и формирование творчески работающего коллектива.

Задачи программы:

- содействие духовному, культурному и интеллектуальному развитию всех участников образовательного процесса;
- создание условий для развития детского творчества, организация досуга детей и родителей;
- формирование здорового образа жизни;
- поддержка талантливых обучающихся;
- систематическое повышение квалификации преподавателей;
- ежегодная методическая работа преподавателей, направленная на совершенствование образовательного процесса;
- организация концертных мероприятий, участие в различных конкурсах, фестивалях.

Срок реализации: **ежегодно.**

Направления реализации программы творческой, методической и концертно-просветительской деятельности:

- учебная деятельность;
- методическая работа;
- повышение квалификации педагогических кадров;
- инновационная деятельность;
- концертно-просветительская и внеурочно-воспитательная деятельность.

Ожидаемые результаты реализации программы творческой, методической и культурно-просветительской деятельности:

- воспитание и концентрация лучших качеств учащихся;
- развитие умения оценивать общественную значимость и результативность своего труда, рост интереса к музыкальным занятиям и к музыке в целом;
- развитие ответственности, дисциплины, сознательности, чувства коллективизма;
- выявление и расширение творческих возможностей учащихся;
- приобщение к духовным ценностям большего числа людей;
- повышение общего культурного уровня населения;
- знание современных методик и инновационных педагогических технологий;
- знакомство с новинками нотной и методической литературы;
- обмен опытом с преподавателями других учебных заведений;
- повышение педагогического мастерства преподавателей ДМШ;
- взаимодействие со средними специальными и высшими учебными заведениями культуры и искусства.

Реализация программы творческой, методической и концертно-просветительской деятельности способствует повышению качества учебно-воспитательного процесса, повышению уровня мотивации учащихся к образованию, формированию устойчивой потребности учащихся к художественному творчеству, к общению с искусством. За годы обучения в школе у обучающихся формируется чувство уверенности в достижении положительного результата.

План реализации программы творческой, методической и культурно-просветительской деятельности

Система мероприятий по реализации программы	Сроки выполнения	Ответственные исполнители
Участие в районном конкурсе	Февраль-март	Преподаватели
Участие в Отчетном концерте ДМШ	апрель	Руководитель МО
Проведение родительских собраний с концертами обучающихся	В течение года	Преподаватели
Участие преподавателей в круглых столах и обсуждениях по итогам конкурсов	В течение года	Руководитель МО
Публикация статей о творческой и культурно-просветительской деятельности обучающихся в средствах массовой информации	В течение года	Руководитель МО
Участие обучающихся в мастер-классах преподавателей г. Красноярска	В течение года	Руководитель отдела
Участие обучающихся в районных праздничных концертах	В течение года	Преподаватели
Участие обучающихся в районных конкурсах и фестивалях	В течение года	Руководитель МО
Участие обучающихся и преподавателей в концертах в образовательных учреждениях города	В течение года	Преподаватели
Выступление обучающихся и преподавателей на концертных площадках города Красноярска	В течение года	Преподаватели
Методическое взаимодействие с преподавателями детских музыкальных школ г. Красноярска	В течение года	Руководитель МО
Проведение открытых уроков и методических сообщений на разных уровнях	В течение года	Руководитель отдела
Оказание методической помощи преподавателям ДМШ	В течение года	Руководитель МО, методист
Систематическое повышение квалификации преподавателей	В течение года	Зам. директора по УВР
Обсуждения результатов выступлений обучающихся по результатам промежуточной и итоговой аттестаций	В течение года	Руководитель МО
Организация совместных посещений концертов преподавателями, обучающимися и их родителями.	В течение года	Преподаватели

8. Требования к условиям реализации программы

Материально-технические условия реализации Программы «Хоровое пение» обеспечивают возможность достижения обучающимися результатов, установленных данной Программой.

Материально-техническая база ДМШ соответствует санитарным и противопожарным нормам, нормам охраны труда. ДМШ соблюдает своевременные сроки текущего и капитального ремонта учебных помещений.

Для реализации программы «Хоровое пение» минимально необходимый перечень учебных аудиторий, специализированных кабинетов и материально-технического обеспечения включает в себя:

- концертный зал с роялем и синтезатором;
- библиотеку, имеющую нотную литературу, учебные сборники и пособия, методическую литературу, учебники, учебно-методические издания, конспекты лекций, аудио и видео материалы по всем учебным предметам.
- фонотеку, видеотеку (музыкальные произведения для прослушивания на уроке);
- хорошо освещенные учебные аудитории для групповых, мелкогрупповых и индивидуальных занятий;
- учебную аудиторию для занятий по учебному предмету «Хоровой класс» со специализированным оборудованием (подставками для хора, пианино).

Библиотечный фонд ДМШ укомплектован печатными или электронными изданиями основной и дополнительной учебной и учебно-методической литературой по всем учебным предметам. Библиотечный фонд помимо учебной литературы включает официальные, справочно-библиографические и периодические издания в расчете 2 экземпляра на каждые 100 учащихся.

Учебные аудитории для занятий предмету «музыкальный инструмент (фортепиано)» имеют площадь не менее 25 кв. м. Учебные аудитории оснащены пианино (по 1 шт.).

Учебные аудитории, предназначенные для изучения предметов «Сольфеджио», «Беседы о музыке», оснащены пианино и синтезатором, звукотехническим оборудованием, современной учебной мебелью (учебными досками, письменными столами для преподавателей, учебными столами и стульями для учащихся, шкафами для хранения нот и методической литературы), оформляются наглядными пособиями и дидактическими материалами (плакаты, портреты композиторов, таблицы, карточки и т.д.).

Все учебные аудитории имеют достаточную звукоизоляцию. В ДМШ созданы условия для содержания, своевременного обслуживания и ремонта музыкальных инструментов.

Реализация Программы «Хоровое пение» обеспечивается педагогическими работниками, имеющими среднее профессиональное образование, соответствующее профилю преподаваемого учебного предмета на 100%.

Внеаудиторная (домашняя) работа учащихся также сопровождается методическим обеспечением и обоснованием времени, затрачиваемого на ее выполнение.

Внеаудиторная работа может быть использована учащимися на выполнение домашнего задания, просмотры видеоматериалов, посещение учреждений культуры (театров, филармоний, концертных залов, музеев и др.), участие учащихся в творческих мероприятиях, проводимых ДМШ.

Выполнение учащимся домашнего контролируется преподавателем и родителями учащегося.

Реализация общеразвивающей программы в области искусства «Хоровое пение» обеспечивается доступом каждого учащегося к библиотечным фондам и фондам фонотеки, аудио и видеозаписей, формируемым в соответствии с перечнем учебных предметов учебного плана.

Во время самостоятельной работы учащиеся могут быть обеспечены доступом к сети Интернет для оперативного обмена информацией с отечественными образовательными организациями, учреждениями и организациями культуры, а также доступ к современным профессиональным базам данных и информационным ресурсам сети Интернет.

Учебный год для педагогических работников составляет 44 недели, из которых 32-33 недели - реализация аудиторных занятий, 2 недели - проведение консультаций и

экзаменов, в остальное время деятельность педагогических работников направлена на методическую, творческую, культурно- просветительскую работу.

Преподаватели ДМШ проходят не реже чем один раз в 3 года профессиональную переподготовку или повышение квалификации. Педагогические работники ДМШ осуществляют творческую и методическую работу. ДМШ

ДМШ создает условия для взаимодействия с другими образовательными учреждениями, реализующими программы в области музыкального искусства, в том числе и профессиональные, с целью обеспечения возможности восполнения недостающих кадровых ресурсов, ведения постоянной методической работы, получения консультаций по вопросам реализации программы «Хоровое пение», использования передовых педагогических технологий.

Материально-технические условия обеспечивают возможность достижения обучающимися результатов, предусмотренных общеразвивающей программой в области музыкального искусства «Хоровое пение», разработанной ДМШ.

«МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г.Кривошея».

г. Красноярск

Бизнес план

по оказанию платных общеразвивающих дополнительных образовательных
услуг

«По программам обучения вокальное (хоровое) пение,
обучение по классу классическая гитара»

г. Красноярск 2016

1. ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

1.1. Название и адрес образовательного учреждения.

МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ "ДЕТСКАЯ МУЗЫКАЛЬНАЯ
ШКОЛА №3 ИМЕНИ Б.Г. КРИВОШЕЯ" (сокращенное название «МАУДО
ДМШ №3 им. Б.Г.Кривошея».)

Адрес: г. Красноярск проспект Свободный д,36.

1.2. Суть предлагаемого проекта: его цели и потенциальная эффективность.

Настоящая программа развития представляет собой проект развития внебюджетной деятельности «МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г. Кривошея», по повышению прибыльности, конкурентоспособности, удовлетворению потребностей родителей в дополнительных образовательных услугах и экономической эффективности образовательной организации посредством организации вокальной группы по развитию эстетических музыкально-творческих способностей детей от 7 и старше, так же обучения на гитара (платная дополнительная образовательная услуга, относящаяся к категории общеразвивающих услуг).

2. УСЛУГИ

2.1. Описание предлагаемых услуг и их предназначение.

Услуга (вид)	Цель, задачи	Ожидаемый результат
Общеразвивающая	Развитие у обучающихся музыкальных-творческих способностей. Задачи: - развивать творческую активность; - формировать умение осваивать специальные навыки и способы работы с инструментом и умение развить вокальные данные.	Развитие у обучающихся творчества, музыкальных способностей, овладение инструментом знаниями, умениями, навыками, формирование специальных умений, способов действий.

2.2. Потенциальные потребители услуг.

К потенциальным потребителям услуг относятся:

- обучающихся от 7 выше средних образовательных школ, колледжей Железнодорожного района и Октябрьского района;
- родители жители ближайшего социума.

Результаты определения целевого рынка (МАУДО ДМШ №3 им.
Б.Г.Кривошея)

Размер семьи	Полные, неполные семьи	Образовательный уровень родителей	Приблизительный доход в расчете на одного человека	Сумма, которую родители готовы ежемесячно выделять на дополнительное образование ребенка
1 ребенок в семье 51,6 %	Полные семьи 76.3%	Среднее образование 12,8%	До 15 000 руб. 36,3%	1000 руб. 68,5%
2 детей в семье 44,6%	Неполные семьи 23.7%	Среднее специальное образование 44,6%	До 20000 руб. 49,8%	2000 руб. 31,5%
3 и больше детей в семье 3,8%		Высшее образование 42,6%	До 30000 руб. 13,9%	-

2.3. Основные конкуренты.

Средняя общеобразовательная школа №21

Адрес: Свободный проспект, д.61.

2.4. Структура услуг конкурентов.

Возраст	Дни занятий	Время занятий
С 7 и старше	Два дня в неделю	с 14.00 до 15.30 с 14.45 до 16.15
	по расписанию	по расписанию

2.5. Ценовая политика конкурентов.

00-00 руб. в месяц. Средняя образовательная школа № 21

2.6. Выгоды, получаемые потребителями наших услуг.

Стабильный коллектив педагогов, квалифицированный преподаватели с опытом работы.

Удобное время проведения занятий, удобное местонахождение, индивидуальный подход к обучающимся, получение документов подтверждения обучения, что кружок вокала в Средней образовательной школе № 21 не предоставит.

Потребители услуг	Получаемые выгоды
Родители (законные представители обучающихся) Железнодорожного района и Октябрьского района.	

Родители, имеющие двух детей, посещающих МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г.Кривошея	2400,00 рублей стоимости услуги
---	------------------------------------

2.7. Оценка спроса на услуги.

Результаты определения спроса на дополнительные образовательные услуги
(по МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г.Кривошея)

Не желают получать дополнительные образовательные услуги	Желают получать дополнительные образовательные услуги	Примерная сумма, которую готовы заплатить потребители за дополнительную образовательную развивающую услугу	
16,7%	83,3%	за 1 занятие	не больше 500 руб. 68,2% не больше 100 руб. 26,2% больше 100 руб. 5,6%
		в месяц	не больше 300 руб. 52,3% не больше 500 руб. 47,7%

2.8. Возможная цена предлагаемой услуги.

Стоимость одного занятия составляет 300, 00 (рублей)

3. ПЛАН МАРКЕТИНГА

3.1. Предлагаемая система реализации услуг.

№	Наименование платных дополнительных образовательных услуг	Единица платной услуги	Цена, руб. (на человека)	
1	Занятие в вокальной группе	занятие	300,00 руб.	8 занятий в месяц – 2400,00 руб.
2	Занятие по образовательной программе обучение гитара	занятие	300,00 руб.	8 занятий в месяц – 2400 руб.

3.2. Определение рыночной ниши. Реклама.

Проведение акций в рамках программы развития:

- систематическое создание благоприятного отношения к образовательному учреждению широких масс населения и родительской общественности;
- осуществление презентации образовательной услуги организации;
- размещение информации на сайте МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г.Кривошея;
- организации концертов, открытых уроков,
- проведение консультаций с родителями в средне образовательных школах Железнодорожного и Октябрьского района.

- проведение консультаций со студентами (обучающихся в Колледжах) образовательных организаций Железнодорожного и Октябрьского района.

3.3. Структура цены.

Расчет расходов по заработной плате

преподаватель	Зарботная плата педагогического персонала	Зарботная плата обслуживающего персонала	Доплаты административному персоналу	Начисления на заработную плату	Количество детей, охваченных услугой	Затраты на 1 ребенка (Z)
Наименование должности	З	О	Д	Н	d	$Z+O+D+N/d$
Преподаватель вокала	5 600	-	-	-	15	374,00
Преподаватель гитары	5600				10	560,00
Концертмейстер	2750				15	183,00

Расчет учебных расходов

Наименование пособий, инвентаря	Стоимость	Количество детей	Затраты на 1 ребенка
	m	d	(G) m/d
Бумага (белая) 3уп.	750 руб.	15	50 руб
Бумага (белая) 1уп.	250 руб	10	25 руб

Расчет цены услуги

Себестоимость услуги = Ц(п.1) + Z(п.2) + G(п.3)	Вокал 427 руб. Гитара 427 руб.
Цена услуги = себестоимость + прибыль (до 40%)	Вокал 597 руб. Гитара 597 руб.

3.4. Мероприятия по содействию сбыта (дополнительные льготы потребителям услуг).

Потребители услуг	Льготы	Стоимость
Родители – сотрудники ДМШ	50 % стоимости услуги	1 занятие 150 руб.
Многодетные родители		за месяц 1200 руб.
Родители, имеющие двух детей, посещающих кружок на базе ДМШ		

3.5. Помещение для проведения урока.

Оборудованный класс для хорового отделения, рассчитанный на 32-35 человек, с аккомпанементом фортепьяно, так же на втором и третьем этажах Школы оборудовано три кабинета, для проведения уроков, по классу гитара, рассчитанных на 3-4 человека. На втором этаже актовый зал, с аккомпанементом рояль, около 100 мест для посетителей концертов и мероприятий, сцена рассчитана до 35 человек для выступающих обучающихся.

4. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА

4.1. Место осуществления услуг.

- МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г.Кривошея;

4.2. Оценка места расположения МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г.Кривошея;
: близость к потребителям услуг, транспортная и пешеходная доступность.

- МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г.Кривошея; находится на границе Железнодорожного района и Октябрьского района, автобусная остановка 5 метров от МАУДО ДМШ №3 им. Б.Г.Кривошея; пешеходный переход напротив школы №21.

- Занятия проводятся во вторую половину дня.

4.3. Анализ целесообразности кооперации с другими ДМШ.

Не имеется.

4.4. Методы осуществления контроля качества услуг.

Овладение детьми знаниями, умениями, навыками преподаватель фиксирует в журнале на протяжении учебного года по результатам наблюдения, анализ творческого развития с целью внесения корректив в дальнейшую работу, планирования индивидуальной работы с детьми.

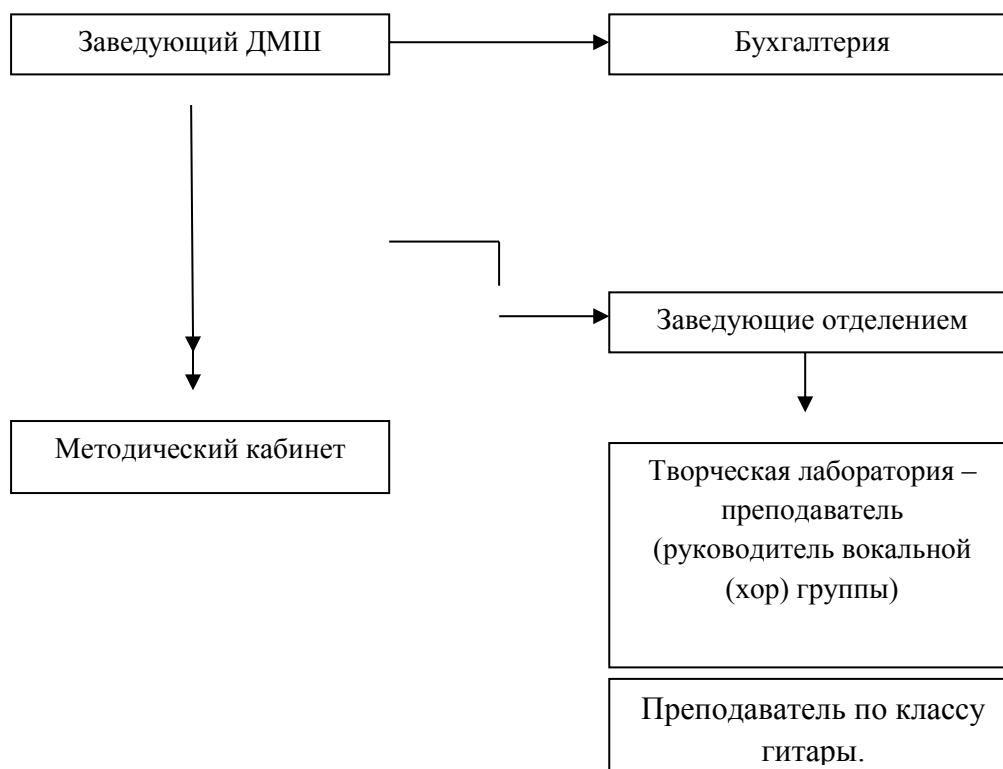
№	Ф.И.О. обучающегося	Оценка	
		сентябрь	октябрь
1			

4.5. Возможности использования инновационных технологий и их описание.

Разработанные в общеразвивающихся программах обучения.

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

5.1. Организационная схема управления.



5.2. Перечень имеющихся специалистов, их квалификация, функциональные обязанности, опыт работы, достоинства, недостатки.

№	Должность	Кол-во	Квалификация, стаж работы	Функциональные обязанности	Права и полномочия	Ставка в месяц
1	Заведующий по УВР в ДМШ	1	Высшая категория стаж – 50 лет	Фронтальный контроль над реализацией проекта платных образовательных услуг.	В соответствии с должностными инструкциями.	
2	Преподаватель по классу хора.	1	I кв. категория, стаж – 12 лет	Тематический контроль над реализацией развивающих задач образовательных услуг.		
3	Концертмейстер	1	, стаж – 35 лет	Проведение занятий вокальной группы, консультирование родителей.		
4	Преподаватель по классу балалайки. Преподаватель по классу гитары.	1	, стаж – 20 лет	Проведение индивидуальных занятий по классу гитара консультирование родителей		

5.3. Форма привлечения специалистов к участию в оказании образовательных услуг.

Постоянная работа в ДШМ по трудовому договору, оказание платных услуг производится в свободное от работы время.

6. ОЦЕНКА РИСКА

6.1. Отношение местных властей.

Простые риски	Отрицательное влияние
Смена учредителя	Приостановление деятельности, текучесть кадров
Введение дополнительных ограничений	Осложнение организации платных образовательных услуг
Рост цен на коммунальное обслуживание, расходные материалы, коммуникационные услуги	Снижение прибыли из-за роста цен, увеличение издержек

6.2. Наличие альтернативных услуг у конкурентов.

Простые риски	Отрицательное влияние
Возможность появления непредвиденного конкурента	Уменьшение доли рынка, снижение спроса на оказываемые услуги
Рост числа альтернативных услуг	Снижение спроса
Снижение цен конкурентами	Снижение цен

6.3. Платежные способности потребителей.

Простые риски	Отрицательное влияние
Экономический кризис	Уменьшение спроса на услуги
Недостаточное удовлетворение требований к потребительским свойствам услуг	Снижение спроса на предоставляемые услуги
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Платежеспособность потребителей	Снижение количества потребителей услуг

6.4. Трудности с набором квалифицированных преподавателей.

Простые риски	Отрицательное влияние
Увольнение ведущих педагогов	Приостановление оказываемых услуг, снижение качества оказываемых услуг
Квалификация кадров	Снижение качества оказываемых услуг
Недостаточный уровень зарплаты	Текучность кадров, снижение производительности
Трудности с набором квалифицированных кадров	Увеличение затрат на комплектование
Производственные конфликты	Текучность кадров, снижение работоспособности сотрудников

7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

7.1. Объем первоначальных затрат, необходимых для организации платных дополнительных образовательных услуг.

Смета расходов на платные дополнительные услуги

(первоначальные затраты)

№	Наименование статей и затрат	Сумма затрат	Примечание
1	Отчисление на государственное социальное страхование, налог на прибыль	28,2% от заработной платы Налоги (УСН Доходы - расходы)– 15%,	Пенсионный фонд (ПФР) — 20 % Фонд медицинского страхования (ФФОМС) — 5,1 % Фонд социального страхования (ФСС) — 2,9 % (ФСС-0,2%) по НС
2	Учебные, хозяйственные и канцелярские расходы, приобретение оборудования и инвентаря.	1000 руб.	Бумага 1 единица (500 листов)
3	Итого расходов	1000 руб.	Приобретение материала (бумаги) производится по мере необходимости.
4	Доход ДМШ (20%)	Вокал 2400 руб.\мес. Гитара 3060 руб.\мес	При 100% посещаемости детей.
5	Количество обучающихся	Вокал 15 чел Гитара 10 чел	
6	Плата за одного ребенка	Вокал $2400/8=300$ гитара $2400/8=300$	

7.2. Источники финансирования.

Калькуляция по оказанию платных дополнительных услуг в рамках образовательных программ

№	Наименование показателя	Вокальный ансамбль, класс гитара
1	Комплектование групп	25 чел.
2	Периодичность занятий в неделю	2
3	Продолжительность занятий (академических часов в неделю)	2
4	Продолжительность занятий (академических часов в месяц)	16
5	ФОТ (руб.)	5132,4
6	Северный коэффициент 30% (строка 5×30%/100)	1539,72
7	Районный коэффициент 30% ((строка 5×30%/100)	1539,72
8	Надбавка стимулирующая 20% (строка 5+строка 6+строка 7)×20%/100)	1642,368
9	Муниципальная доплата (руб.)	-
10	Итого к выдаче (строка 5+строка 6+строка 7+строка 8+строка 9)	9854,208
11	Норма времени часов в месяц согласно ФЗ	144
12	Нормативная заработная плата, руб./ч (строка 10/11)	68,43
13	Зарботная плата специалиста в месяц, руб. (строка 12×строка 4)	1094,91
18	Муниципальная доплата (руб.)	-
19	Итого ФЗП (руб.) (строка 13)	1094,91
20	Социальные страховые взносы 28,2% (строка 19×28,2/100)	308,77
21	Возмещение коммунальных платежей (строка 13×36,8%)	421,54
22	Использование учебно-наглядных пособий	380,7
23	Итого (строка 19+строка 20+строка 21+строка 22)	2205,92
24	Накладные расходы, 8% (строка 23×8%/100)	176,47
25	Нормативная рентабельность 10% (строка 23+строка 24×10%/100)	2223,57
26	Всего руб. (строка 23+строка 24+строка 25)	2400,04
27	Стоимость занятия для одного ребенка, руб. (строка 25/1) за половина месяц	1200,02
28	Стоимость посещения ребенком 1 занятия (руб.) (строка 26/2/4 недели)	300,00

Расчет тарифных ставок оплаты труда при оказании платных услуг

№	Критерии оценки	Хор, класс гитары.
1	Единица измерения оказания услуг для оплаты труда педагогов	Урок
2	Сумма заработной платы по услуге и страховые взносы(ФОТ)	12607,46
3	Продолжительность занятий, академических часов в месяц	16
4	Наполняемость группы, мест	25
5	Тариф, руб.	31,52

Планируемые и фактические показатели

№	Показатели	За период (месяц)		Всего за период (год)	
		План	Факт	План	Факт
1	Рыночный потенциал учреждения	2400		44800	
2	Цена услуги	300		700	
3	Объем услуги	8 занятий		64 занятия	
4	Доля учреждения на рынке образовательных услуг				

Планируемый объем реализации услуги

Наименование услуги	Планируемый объем реализации					
	Количество групп	Места в группе, классе	Посещаемость %	Стоимость в месяц руб.	Количество месяцев работы	План доходов руб.
Занятие вокальном классе	1	15	100	2400	1 месяц	36000
					9 (сентябрь – май)	324000
итого	1	15	100	2400	9	324000
Занятие класс гитара	-	10	100	2400	1 месяц	24000
					9 (сентябрь – май)	216000
итого	-	25	100	2400	9	216000

Распределение доходов (за месяц)

№	Наименование показателя	Размер	Сумма	За учебный год (9 месяцев)
1	Расход на заработную плату	77%	30639,8	367677,6
2	Отчисления на развитие материальной базы ДМШ	12%	7200	57600
3	Отчисления на повышение квалификации и совершенствование методического обеспечения	6%	3600	28800
4	Приобретение канц. принадлежностей	5%	3000	24000
		100%	44439,8	478077,6

8. Диаграмма Ганта.

Планирование времени, объемов работ.

срок	Август				Сентябрь, Октябрь, Ноябрь, Декабрь, Январь Февраль, Март, Апрель.				Май	
Задачи	18.08.2017-21.08.2017	22.08.2017-27.08.2017	28.08.2017-31.08.2017	25.01.2017-31.01.2017	01.08.2017-15.12.2017	16.12.2017-28.12.2017	12.01.2018-30.04.2018	01.05.2018-13.05.2018	14.05.2018-31.05.2018	
Анализ рынка	Контроль за Руководителем, Заведующем УВР									
Составление калькуляции сметы расходов, себестоимости услуги	Контроль за Руководителем, Исполнитель Бухгалтерия ДМШ									
Написание проектов программ обучения	Контроль за заведующим УВР, исполнители Заведующие отделением.									
Зачисление обучающихся			Контроль заведующим УВР, Завидущими отделениями							
Маркетинг реклама	Контроль за руководителем, исполнители Заведующие отделением, преподаватели									
Проведение уроков					Контроль заведующие отделением, исполнители преподаватели.					
Межуточная аттестация, достижение обучающихся						Контроль Заведующий по УВР				
Итоговая аттестация, достижение обучающихся										Контроль Заведующий по УВР
Выдача подтверждающих сертификатов										Контроль Заведующий по УВР