

Рассмотрено:
*на заседании педагогического
совета МКОУ «Хлютская СОШ»*

*протокол № 1
от « 31 » августа 2021г.*

Утверждаю:
директор МКОУ «Хлютская СОШ»

*М.А.Микаилова
пр. № 41/з от «01» 09 2021г.*

ПРОЕКТ

Формирование

стратегии развития

МКОУ «Хлютская СОШ»

на 2021 -2025 годы.

Разработчики:

рабочая группа МКОУ «Хлютская СОШ».

ХЛЮТ – 2021

Содержание

Введение.

1. Теоретические аспекты стратегии развития образовательной организации.

1.1 Сущность стратегического подхода к управлению и технология разработки эффективной стратегии образовательного учреждения.

1.2 Методические аспекты стратегии развития и особенности планирования образовательного учреждения.

1.3 Программное управление развитием школы.

2. Анализ эффективности стратегии развития школы (на примере МКОУ «Хлютская СОШ»).

2.1 Характеристика образовательного учреждения (на примере МКОУ «Хлютская СОШ»).

2.2 Оценка стратегических тактик в организации деятельности МКОУ «Хлютская СОШ».

2.3 Влияние факторов внешней и внутренней среды на развитие МКОУ «Хлютская СОШ».

3. Совершенствование проекта стратегии развития МКОУ «Хлютская СОШ».

3.1. Внедрение маркетинговой стратегии в программу развития МКОУ «Хлютская СОШ».

3.2. Определение приоритетных направлений программы развития МКОУ «Хлютская СОШ».

3.3. Оценка экономической эффективности стратегии развития МКОУ «Хлютская СОШ».

4. Заключение.

Введение

Последнее десятилетие российское образование находится на пути преобразований, которые касаются не только высшего, но так же и средне-специального и среднего образования. Но, на мой взгляд, для начала необходимо реформировать и разрабатывать стратегии именно для школ, так как они являются базисом всей образовательной системы. На сегодняшний день перед руководством абсолютной каждой школы стоят такие вопросы, как и что нужно сделать для того, чтобы найти и занять свою нишу в быстроменяющейся образовательной ситуации и каким путем при этом следует двигаться.

Проведенные исследования и вопросы, касающиеся механизмов управления образовательного учреждения, показывают, что руководство многих школ не всегда задумывается о роли своего образовательного учреждения в окружающем социуме, о перспективах и связанных с ними задачах долгосрочного развития.

Актуальность исследования заключается в том, что долгосрочная эффективная работа любого учреждения, организации, предприятия, их развитие определяются правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциал организации. Образовательные учреждения, в условиях конкуренции и быстро меняющейся ситуации, должны концентрировать внимание не только на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, позволяющую им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Каждое образовательное учреждение уникально в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой школы уникален, так как он зависит от позиции школы на образовательном рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. Здесь можно выделить А.А. Вербицкого, который писал о стратегиях образовательного учреждения.

Объектом данной работы является управление образовательным учреждением.

Предметом данной работы является стратегия развития образовательного учреждения на примере МКОУ «Хлютская СОШ».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта стратегии образовательного учреждения на примере МКОУ «Хлютская СОШ».

Для реализации вышеуказанной цели, были сформулированы следующие задачи:

1. Рассмотреть программное управление развитием школы и дать характеристику МКОУ «Хлютская СОШ»;
2. Проанализировать влияние факторов внешней в внутренней среды на развитие МКОУ «Хлютская СОШ»;
3. Рассмотреть возможность внедрение проекта стратегии в программу развития МКОУ «Хлютская СОШ».

При работе над проектом были использованы следующие методы: анализ, синтез, анкетный опрос руководства школы, работа с документами образовательного учреждения, SWOT - анализ, дерево целей.

Информационной базой исследования послужили: монография о подходах в образовании А. А. Вербицкого; электронные ресурсы МКОУ «Хлютская СОШ», представленные на сайте лицея; отчетность, мониторинг качества образования МКОУ «Хлютская СОШ».

Практическая значимость работы состоит в том, что реализация стратегии развития, предложенной в данной работе, позволит школе выйти на новый уровень развития, повысит конкурентоспособность предлагаемых услуг, повысит качественные показатели его образовательной деятельности.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

1. Теоретические аспекты стратегии развития МКОУ «Хлютская СОШ».

1.1 Сущность стратегического подхода к управлению и технология разработки эффективной стратегии МКОУ «Хлютская СОШ».

Стратегия - это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации образовательного учреждения к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

С ростом уровня нестабильности условий деятельности возрастает потребность организаций в ориентации на стратегическое управление. И если в целом под управлением образовательным учреждением понимается деятельность по созданию благоприятных внешних и внутриорганизационных условий для эффективной совместной деятельности людей в данной организации, что предполагает обеспечение организованности (сплоченности, скоординированности, интеграции, консолидации) и целенаправленности (целеустремленности) совместной деятельности, то управление стратегическое - это деятельность по разработке и реализации стратегии, связанная с постановкой перспективных целей и задач организации и поддержанием системы взаимоотношений между организацией и ее внешним окружением, а способность к стратегическому управлению предполагает наличие пяти умений: моделирование ситуации; выявление необходимости изменений; разработка стратегии изменений; использование в ходе изменений надежных методов; реализация стратегического замысла. Эти умения в полной мере должны проявиться при разработке такого стратегического документа, как программа развития образовательного учреждения.

Напомню, что, говоря о видах управленческих документах в сфере развития МКОУ «Хлютская СОШ», различают следующие:

- стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения желаемого будущего (определение общих направлений развития);
- концепция - документ долгосрочного развития образовательного учреждения;
- программа развития - среднесрочный документ обеспечения выполнения образовательным учреждением своих задач;
- проект (целевая программа) - локальный документ введения новшества.

Таким образом, стратегия образовательного учреждения - это средство достижения желаемых результатов (целей).

Программа развития образовательного учреждения является стратегическим документом, формой общественного договора между участниками образовательных отношений и представляет собой разработанный в соответствии с целями, задачами, ресурсами и сроками осуществления документ, содержащий комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное решение проблем.

Программа развития описывает изменения инфраструктуры учреждения, требуемые для обеспечения реализации образовательной программы; необходимые качественные изменения для создания новой образовательной практики в сфере образования.

Составление программы развития - это творческая задача, решение которой предполагает опору на инновационные процессы в образовании. Поэтому её можно

рассматривать как модель совместной деятельности всех участников образовательных отношений, определяющая:

- исходное состояние (анализ);
- образ желаемого будущего (концепция образовательного учреждения);
- последовательность действий по переводу образовательного учреждения от настоящего к будущему;
- анализ возможных рисков и проблем, их решение.

Программа развития образовательного учреждения - ориентированный на будущее управленческий инструмент, позволяющий объединить стратегические цели и задачи, способы (механизмы) их реализации в конкретной организации в заданные (установленные) сроки.

Но какова бы ни была структура, Программа развития должна обеспечить для образовательного учреждения:

- снижение степени неопределенности при принятии стратегически важных решений;
- наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов;
- определение оптимальных внутренних и внешних условий эффективного функционирования;
- систему управленческих решений по переходу в новое качественное состояние.

Миссия образовательного учреждения - одно из важнейших понятий стратегического управления и важная характеристика учреждения; принятое сообществом и официально декларируемое решение об общем назначении образовательного учреждения на обозримое будущее, его главных принимаемых на себя обязанностей по отношению к наиболее важным вопросам. Миссия образовательного учреждения призвана охватить в совокупности и отразить все важнейшие перспективные устремления данного образовательного учреждения.

Наличие измеримых целей становится обязательным требованием к документам всех уровней - от планов занятий до федеральных программ. Данная норма заимствована из менеджмента качества. Сформулировать измеримую цель - значит, принять на себя ответственность за ее решение. Поэтому такие цели, как «Воспитание всесторонне развитой - будущего нашей страны», «Развитие творческих способностей обучающихся» и пр. должны как можно скорее уйти в прошлое.

Программа развития - это еще и стратегический бизнес-план образовательного учреждения с целями, подкрепленными измеримыми показателями и индикаторами с целевыми значениями.

О необходимости разработки стратегии развития предприятий свидетельствует и многообразие подходов к определению самого понятия «развитие». В таблице 1.1 представлены наиболее распространенные определения понятия «развитие организации».

Таблица 1.1 - Классификация понятия «развитие организации»

Вид развития	Содержание понятия «развитие предприятия»	
Эволюционное	Поддержка уже достигнутого определенного уровня экономического развития.	
Стабильное	Все внимание сфокусировано на уже существующих направлениях учреждения	
Революционное	Однонаправленное и одновременное изменение ключевых сегментов деятельности	
Интенсивное	Изменение производственного потенциала за счет применения более эффективных средств труда и производства	
Устойчивое	Когда такие значение, как показатели ликвидности и	

	независимости выше среднеотраслевых	
Экстенсивное	Изменяются только количественные значения технико-экономических показателей	
Выживание	Состояние кризиса	
Инновационное	Разработка и внедрение новшеств. Формирование спроса на принципиально новые товары и услуги. Развитие инновационного потенциала	

Проанализировав приведенные выше определения, можно выявить следующее, что развитие - это своего рода перемена состояния и переход из одного состояния в другое, которые считается более подходящим и целесообразным для продолжения дальнейшей деятельности.

Рисунок 1. Модель развития МКОУ «Хлютская СОШ». Стратегия развития образовательного учреждения - система мер управления образованием, которая опирается на долгосрочные приоритеты и направлена на развитие, как отдельных направлений образовательного процесса, так и образовательного учреждения в целом. В основе преобразования школы лежат положения, зафиксированные в документах государственного, регионального, муниципального и собственно школьного уровней. Модель развития образовательного учреждения охватывает все стороны деятельности школы в качестве казенного учреждения, ведущего образовательную деятельность (рис. 1.).

Направление развития образовательного учреждения основывается на определённых ресурсах (человеческих, материальных, финансовых, социальных и т.д.) и, в свою очередь, ставит своей задачей развитие других ресурсов образовательного учреждения. Такой подход делает реальным выполнение миссии образовательного учреждения. Задача выполнения миссии требует также совершенствования организации учебного процесса и его содержания. Здесь можно выделить следующие направления: обновление содержания образования, совершенствование организации образовательного процесса, создание единого коллектива образовательного учреждения, формирование основ взаимодействия образовательного учреждения с социальными партнерами, создание системы руководства и контроля образовательного учреждения.

Приоритетным направлением развития можно считать создание систем ресурсообеспечивающей (финансовой, кадровой, нормативной, материально-технической, информационной программно-методической, исследовательской и др.) деятельности образовательного учреждения. Определение приоритетных направлений развития требует определённого позиционирования образовательного учреждения в социально-образовательном пространстве села, района или региона. В результате формулируется миссия образовательного учреждения и разрабатывается его адаптивная модель, ориентированная на развитие. Модель образовательного учреждения позволяет более точно определить проект стратегии развития, так как он разрабатывается на основе тщательного анализа программных и нормативных документов всех уровней, конкретных условий жизнедеятельности учебного заведения, отрицательных и положительных факторов его внешней и внутренней среды.

В понятие «технология разработки стратегии развития учреждения» входят следующие элементы:

- Зачем это нужно делать (идея, цель)?
- Что для этого нужно сделать (количество и качество объекта)?
- Как это нужно сделать (по какой технологии)?
- Для кого это необходимо сделать (потребители)?
- С какими затратами придется столкнуться (ресурсы)?
- Где это необходимо сделать (место)?
- Когда и за какое время это необходимо реализовать (время)?
- Кому это необходимо сделать (исполнители)?
- Какой эффект это даст (экономический, социальный и другие виды эффекта)?

Если удалось ответить на все эти вопросы количественно и увязать элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит, разработана технология принятия решения - основа стратегии развития любого учреждения. Технология разработки стратегии образовательного учреждения включает в себя постановку стратегических целей - основных направлений деятельности, ведущих к реализации миссии образовательного учреждения. Цель расширяет и поясняет формулировку миссии, определяет, каких качественных результатов (изменений) необходимо добиться.

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

При формулировании цели учитывают возможности и сильные стороны школы, необходимость преодоления угроз и проблем. Представим характеристики социальной и организационной среды учреждения, свидетельствующие об успехе стратегии (рис.2).

Рисунок 2. Схема оценки эффективности стратегии образовательного учреждения

Таким образом, мы видим, что при разработке стратегии необходимо учитывать многоуровневый характер функционирования школ, такие как корпоративный (связан с образовательным учреждением в целом, с учетом интересов муниципальной системы образования), ассортиментный (определение сферы деятельности по реализации образовательных услуг), функциональный (обеспечивает решение задач, поставленных на предыдущих уровнях). Результатом реализации проекта стратегии является построение организации с высоким стратегическим потенциалом, способной быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды, обладающей конкурентоспособностью в долгосрочной перспективе и добивающейся стабильно высоких результатов.

1.2 Методические аспекты стратегии развития и особенности планирования образовательного учреждения

Разработанная стратегия мало что практически значит, если она создана только на уровне предприятия и не разработана на уровнях всех руководителей, на уровне рядовых «актеров», которые и претворяют ее в жизнь. Для образовательного учреждения вполне применима практическая пошаговая методика, предложенная А.М. Жемчуговым и М.К. Жемчуговой, позволяющая разработать дерево стратегии организации, ее организационную структуру, согласовать цели учреждения и ее руководителей и заместителей. Для успешной деятельности каждый руководитель должен иметь:

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

Пошаговая методика разработки стратегии и структуры предприятия приведена на рис. 3.

Рисунок 3. Пошаговая методика разработки стратегии и структуры организации

Это циклическая методика разработки стратегии и структуры. В первом цикле на шаге 2 задается цель руководителю предприятия, он разрабатывает стратегию предприятия и структуру подразделений верхнего уровня иерархии, определяет их цели. Далее происходит переход на шаг 2, на котором руководитель ставит цели заместителям. Во втором цикле каждый из них разрабатывает стратегию своих подразделений и структуру подчиненных подразделений, определяет их цели. Далее снова происходит переход на шаг 2, на котором уже заместители ставят цели своим заместителям. Так происходит до разработки стратегий подразделений самого нижнего уровня иерархии. Здесь, на шаге 8 мы получаем стратегию учителей и воспитателей по достижению поставленных им целей.

В итоге разработки по приведенной методике мы получаем дерево стратегии образовательного учреждения - цели и стратегии руководителя предприятия, всех руководителей структурных подразделений всех уровней иерархии, всех сотрудников учреждения (рис. 4).

Рисунок 4. Упрощенная схема процесса разработки стратегии и структуры образовательного учреждения.

Практическая методика: ШАГ 1 - ШАГ 9.

ШАГ 1. Формулирование цели предприятия (формирование социальных целей), которое проводится с учредителем, во время которого оговаривается количество и качество ресурсов, а так же формулируются экономические и социальные цели.

ШАГ 2. Формулирование и уточнение целей и миссии руководителя организации. (Социальные и экономические цели)

ШАГ 3. Построение видения намеченной цели, уточнение необходимых дополнительных ресурсов.

ШАГ 4. Постановка стратегических целей по достижению видения, программ и проектов практической реализации видения.

ШАГ 5. Согласование с заместителями стратегических целей, программ и проектов предприятия.

ШАГ 6. Определение структуры подчиненных подразделений и требований к их руководителям.

ШАГ 7. Определение целей и требуемых ресурсов подчиненным подразделениям, распределение целей по подчиненным подразделениям, выделяет необходимые ресурсы, задает миссию, определяет необходимую координацию между подразделениями.

ШАГ 8. Согласование с подчиненными руководителями их стратегических целей, программ и проектов.

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

После того, как данные шаги проведены и разработаны, руководитель утверждает стратегию и структуру, цели, программы и проекты, бюджеты предприятия в целом и подразделений всех уровней иерархии, систему мотивации.

В этом параграфе мы рассмотрели методические аспекты стратегии развития и особенности планирования образовательного учреждения. Выявили, что для успешной деятельности образовательного учреждения важно иметь не только цели, но и ресурсы для их достижения, более того, очень важен и личный мотив, потому что именно он является самым мощным двигателем, для достижения целей.

1.3 Программное управление развитием школы

В Федеральном законе Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» впервые государство предъявляет требование разработки программы развития школы как обязательного стратегического документа образовательной организации.

В разделе 7 пункта 3 статьи 28. «Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации» говорится, что «к компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относится разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации, если иное не установлено настоящим Федеральным законом». В Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013г. № 792-р, выделены четыре стратегических системных приоритета развития:

- сохранение (восстановление) единого образовательного пространства России (выравнивание образовательных возможностей граждан РФ);
- непрерывное образование (расширение сферы образования и социализации);
- новое понимание качества (от усредненных индивидуальных результатов к новым качественным характеристикам поколения);
- обеспечение открытости образования (для всех субъектов и на всех уровнях).

Развитие личности обучающегося на основе усвоения универсальных учебных действий, познания и освоения мира составляет цель и основной результат образования. Отличительной особенностью нового стандарта образования является его направленность на обеспечение перехода в образовании к стратегии социального проектирования и конструирования, от простой ретрансляции знаний к развитию творческих способностей обучающихся, раскрытию своих возможностей, подготовке к жизни в современных условиях на основе системно-деятельностного подхода и придания образовательному процессу воспитательной функции.

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

Следует различать программу и план развития образовательного учреждения. Программа рассматривается как инструмент органа управления, необходимый для привлечения ресурсов для решения значимой проблемы. План представляет собой описание реализации программы в конкретных условиях и промежутке времени. План координирует деятельность различных субъектов, распределяя полученные ресурсы по мероприятиям, срокам и ответственным. В этом случае программа включает в себя мотивирующий анализ значимой проблемы, законодательное обеспечение концепции желаемого результата и содержит план действий всех субъектов, скоординированных для решения проблемы.

Таблица 1.2. - Процесс принятия управленческого (стратегического) решения

Фаза	Содержание фазы
1. Собрать информацию о возможных проблемах	1.1. Произвести наблюдение за внутренней средой организации 1.2. Произвести наблюдение за внешней средой организации
2. Выявить и определить причины возникновения проблем	2.1. Описать проблемную ситуацию 2.2. Выявить организационное звено, где данная проблема имеет место быть 2.3. Сформулировать проблему 2.4. Оценить важность проблемы 2.5. Выявить причины возникновения проблемы
3. Задать цели для решения проблемы	3.1. Определить цели организации 3.2. Сформулировать цели решения проблемы
4. Основать стратегии решения проблемы	Детально описать объект Определить область изменения переменных факторов Определить требования к решению проблемы Определить критерии эффективности решения Определить ограничения
5. Разработать варианты решения проблемы	Расчленить задачи на подзадачи Найти идеи решений по каждой подзадаче Построить модели и произвести необходимые расчеты Определить возможные варианты решений по каждой подзадаче и подсистеме Обобщить результаты по каждой подзадаче Спрогнозировать последствия решений по каждой подзадаче Разработать варианты решений всей задачи
6. Выбрать лучший вариант	Проанализировать эффективность вариантов решения Оценить влияние неуправляемых параметров
7. Скорректировать и согласовать решения	Проработать решения проблемы со всеми исполнителями Согласовать решения с функционально взаимодействующими службами Утвердить решения
8. Реализовать решения	Подготовить рабочий план реализации Реализовать данные рабочие планы Внести возникшие изменения в

	разработанные решения в ходе реализации Оценить эффективность принятого и реализованного решения	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Процесс разработки программы является, по сути, процессом принятия стратегического управленческого решения. Поэтому процесс принятия управленческого решения и структура самого управленческого решения можно рассматривать как методологию разработки программы развития образовательного учреждения. Действия на каждом этапе процесса принятия управленческого решения представлены в таблице (табл. 1.2). Программа развития МКОУ «Хлютская СОШ» выступает в качестве стратегического плана осуществления основных нововведений в образовательном учреждении. Она ориентирована на будущее, на реализацию не только сегодняшних, но и перспективных образовательных потребностей. Программа развития рассматривается лицом как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий гарантированный, результативный, экономичный и своевременный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно - инструмент, обеспечивающий управление им.

Приоритеты в системе образования школы в последние годы выстраивались в соответствии с предыдущей программой развития школы на 2013-2015 годы. В основе программы развития школы -- цели и задачи ее деятельности на ближайшие 4 года, которые раскрываются в конкретных мероприятиях. По своему содержанию программа развития школы включает долгосрочный прогноз - обоснованное вероятностное предположение об изменениях в результативности образовательной деятельности школы. При этом соблюдается единство целевой установки и условий реализации программы развития, перспективного и краткосрочного планирования.

Программа развития разработана на основе мониторинговых данных образовательной деятельности школы за последние 3 года и анализа, выявления общих тенденций в развитии школы, проблемных зон и путей их решения и предлагает механизм реализации мероприятий по развитию образовательной системы школы с указанием сроков и исполнителей на период с 2020 по 2025 годы. Программа призвана способствовать развитию инновационных процессов в образовательной системе лица, обеспечивающих выполнение планируемых показателей развития учреждения.

Программа развития школы выступает в качестве стратегического плана осуществления основных нововведений в образовательном учреждении. Она ориентирована на будущее, на реализацию не только сегодняшних, но и перспективных образовательных потребностей, являясь потенциально мощным и действенным инструментом, обеспечивающим результативный и своевременный переход в новое состояние. При разработке программы развития образовательного учреждения всегда следует помнить, что не существует единого канона написания программы развития образовательного учреждения, в программе развития каждого образовательного учреждения - индивидуальный подход к решению именно его проблем и поиск его достижений.

Все педагоги прошли курсы повышения квалификации по реализации ФГОС второго поколения. 100% работников управленческого аппарата школы прошли обучение в специальности «Менеджмент в образовании», обозначенной в квалификационных требованиях (табл. 2.2 - 2.5).

Таблица 2.2 - Наполняемость классов в 2021-2022 учебном году

Параллель	Кол-во классов	Наполняемость	
1-е классы	1	14	
2-е классы	1	21	
3-е классы	2	25	
4-е классы	2	25	
5-е классы	1	23	
6-е классы	1	24	
7-е классы	1	12	
8-е классы	1	10	
9-е классы	1	9	

10-е классы	1	10	
11-е классы	1	5	
Всего:	13	12	

Рассмотрим характеристику педагогов, преподающих в МКОУ «Хлютская СОШ» (табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Характеристика педагогических кадров

	2018/2019	2019/2020	2020/2021
	Кол-во	Кол-во	Кол-во
Общее количество педагогов	50	49	49
Стаж работы свыше 20 лет	30	29	29
Стаж работы от 10 лет до 20 лет	15	14	14
Стаж работы до 10 лет	4	5	5
Стаж работы до 3 лет	3	2	2
Высшее образование	37	38	39
Средне-специальное образование	13	11	10
Незаконченное высшее образование	0	0	0
Высшая кв. категория	18	7	14
Первая квалификационная категория	11	9	12
Без категории	31	33	23
Звание «Почетный работник образования»	6	7	8

Почетная грамота	2	2	2	
------------------	---	---	---	--

Таблица 2.4 - Социальный статус семей обучающихся в МКОУ «Хлютская СОШ»

Категория	Кол-во, чел.		
Дети из неполных семей	13		
Многодетные семьи	15		
Опекаемые дети	9		
Инвалиды и семьи инвалидов	5		
Дети с тяжелыми заболеваниями	1		
Семьи безработных	40		

МКОУ «Хлютская СОШ» включает следующие ступени обучения:

1 ступень: начальная - срок обучения 4 года, общеобразовательные классы,

2 ступень: основная - срок обучения 5 лет, общеобразовательные классы,

3 ступень: средняя - срок обучения 2 года, общеобразовательные классы.

Образовательный процесс осуществляется в одном направлении: базовое обучение (классы традиционные). Учебный план в 1-4 классах составлен с учётом 5-дневной недели(1 класс),2-11 классы - 6-дневной.

Показатели успеваемости и качества знаний определены в Муниципальном задании школы и ежегодно выполняются в полном объеме (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Результаты успеваемости обучающихся МКОУ «Хлютская СОШ»

Годы обучения	успеваемость	Качество	
2018- 2019	100	80	
2019 - 2020	100	75	
2020 -2021	100	70	

Успеваемость и качество учебы обучающихся МКОУ «Хлютская СОШ» остается стабильной. Результаты государственной итоговой аттестации в 9 классе: 100% выпускников 9 классов получили аттестат о соответствующем уровне образования.

При анализе материалов паспортов кабинетов, спортивных залов, мастерских и лабораторий сделаны следующие выводы: кабинеты слабо оснащены учебным материалом, оборудованием в соответствии с требованиями к учебным кабинетам, мастерским и лабораториям СанПиН 2.4.2.2821-10; имеется необходимая методическая литература и учебники; дидактические материалы (табл. 2.7).

Таблица 2.7 - Оснащение МКОУ «Хлютская СОШ» материально-технической базой

№	наименование	Кол-во
1	Число классных комнат	11
2	Число мастерских	1
3	Число лабораторий	2
4	Физкультурные залы	1
5	Актальный зал	0
6	Число книг в библиотеке	12600
7	учебников	5550
8	Число персональных ЭВМ	7
9	Приобретенных ЭВМ за последний год	0
10	Оснащение сетью «Интернет»	5
11	Электронная библиотека	Нет
12	Ведение электронный журнала	Нет

Оснащение образовательного процесса оборудованием в соответствии с требованиями к образовательным учреждениям, в части минимальной оснащенности образовательного процесса, и оборудования учебных помещений, и перечнем учебного оборудования для минимального оснащения кабинетов в школе (табл. 2.8).

Таблица 2.8 - Оборудование в МКОУ «Хлютская СОШ»

Наименование	Количество
ноутбук	16
Компьютер	7

Принтер	1	
Мультимедийный проектор	1	
Веб-камера	0	
Интерактивная доска	1	
Интерактивная панель	2	
фотоаппарат цифровой	1	
видеокамера	0	
колонки	0	
экран	0	
наушники	1	

За последние 3 года материально-техническая база пополнялась. Проведена внутришкольная локальная сеть, которая объединяет 7 компьютеров в компьютерных классах, библиотеке, административных кабинетах, единая локальная сеть на все учебные кабинеты с выходом в Интернет, работает школьный сайт.

Финансирование осуществляется по всем вопросам жизнеобеспечения школы и выполнения муниципального задания. Источниками получения финансовых средств в 2020-2021 учебном году являлись:

- региональный бюджет
- муниципальный бюджет,
- внебюджетные средства.

Финансирование и использование бюджетных средств за учебный 2020-2021 год составило рублей, в том числе:

из них:

- заработная плата –16240000 руб;

- Компенсация на книгоиздательскую продукцию –4000 руб.
- на услуги связи - 15000руб.;
- коммунальные расходы - 87000руб.;
- Начисления на зарплату- 4904500руб.;
- прочие работы, услуги – 2081900 руб.;
- Увеличение стоимости материальных запасов- 65900руб.;
- увеличение стоимости основных средств - 63100руб.

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

- недостаточный уровень разработки содержания образования школьников в соответствии с ФГОС и организационно-педагогическими условиями;
- недостаточный уровень технологичности образовательного процесса;
- уровень качества знаний обучающихся начальной, основной и средней школы ниже общерайонного показателя;
- блок программ дополнительного образования не в полной мере удовлетворяет интересам школьников;
- недостаточность использования в педагогической практике современных образовательных технологий, соответствующих требованиям ФГОС;
- необходимость овладения системой многоуровневой оценки учебной и внеучебной деятельности обучающихся;
- неполное соответствие материальной базы всех предметных кабинетов современным требованиям ФГОС нового поколения;
- необходимость разработки, апробации и внедрения механизмов эффективного контракта с педагогическим составом;
- необходимость внесения изменений в существующие показатели качества трудовой деятельности, педагогических и других категорий работников лицея.

Так же на базе исследуемого образовательного учреждения создана ГКП для дошкольников, которая реализует следующие виды обучения:

- знакомство с основными школьными правилами поведения;
- психологическую адаптацию детей;
- привитие навыков индивидуальной и коллективной работы;
- развитие внимания, памяти, логического мышления, творческой деятельности;
- развитие мелкой моторики рук;
- обогащение словарного запаса;
- развитие связной речи.

В 2021/22 учебном году в различных кружках, студиях и секциях отделения занимается 12 детей. Детские объединения работают по следующим направленностям: техническая, естественнонаучная, физкультурно-спортивная, художественная, туристско-краеведческая и социально-педагогическая.

Таким образом, подведем итог, что, учтены самые разнообразные интересы и потребности воспитанников, созданы все необходимые условия для организации досуга учащихся и развития их творческих способностей. К услугам детей - спортивная площадка.

Воспитанники МКОУ «Хлютская СОШ» - являются достаточно активными участниками спортивных соревнований, концертов, конкурсов и других развивающих и творческих мероприятий уровней: школьного и районного.

2.2 Оценка стратегических тактик в организации деятельности МКОУ «Хлютская СОШ»

В результате анализа нынешней стратегии рассчитанной на 5 лет можно сделать следующие выводы:

1) повышение качества образования и обеспечение доступности качественного образования для обучающихся;

2) информатизация образовательного процесса, формирование здорового образа жизни и совершенствование материально-технической базы;

3) в данной стратегии, рассчитанной на 2021-2025 годы приоритетными стали обеспечение права обучающегося на качественное образование, такой показатель оценки деятельности образовательного учреждения, как удовлетворенность качеством оказываемых лицеем образовательных услуг, совершенствование мониторинга качества образования;

4) в основных ориентирах и направлениях развития системы образования в МКОУ «Хлютская СОШ» существенным различием стало выделение стратегических тактик в совершенствовании учебной деятельности по ступеням обучения и инновационной деятельности в системе образования школы, впервые применена технология постановки операциональных задач с указанием конкретных ожидаемых результатов, что значительно облегчило анализ нынешней стратегии.

1 этап (2021 год): аналитико-диагностический, включающий анализ исходного состояния и тенденций развития школы для понимания реальных возможностей и сроков исполнения программы. Отбор перспективных нововведений реформирования учебно-воспитательного пространства.

2 этап (2022-2024 гг.): основной, внедренческий, включающий поэтапную реализацию целевых программ и проектов программы; внедрение действенных механизмов развития школы; промежуточный контроль реализации целевых программ, предъявление промежуточного опыта школы; организация рейтинга педагогических работников, концепции развития школы, с обязательным стимулированием их деятельности. Выведение на уровень трансляции сложившегося опыта.

3 этап (2024-2025 гг.): практико-прогностический, включающий реализацию, анализ, обобщение результатов повседневной работы школы; подведение итогов, осмысление результатов реализации программы и оценка ее эффективности на основе критериев мониторинга муниципальной системы оценки качества образования; постановка новых стратегических задач развития школы и конструирование дальнейших путей развития.

В МКОУ «Хлютская СОШ» существует ряд факторов, которые препятствуют нынешней стратегии заработать в полную мощь, а именно:

- Преобладание по большей части традиционных способов организации образовательного процесса, вызванного недостаточным уровнем квалификации учителей для ведения инновационной работы с учащимися;
- Недостаточно квалифицированный коллектив преподавателей, не смотря на 100% показатели в ГИА и ЕГЭ;
- Недостаточная активность некоторых педагогов в передаче своего опыта;
- Нежелание некоторых педагогов участвовать в профессиональных городских, областных и региональных конкурсах;
- Сложности притоков молодых специалистов и их квалификацией;
- Недостаток авторских программ для работы с учащимися во внеурочное время;
- Низкая активность органов государственно-общественного управления.

Подводя итоги, можно сделать ряд выводов: нынешняя стратегия, которая сейчас функционирует в МКОУ «Хлютская СОШ» не оправдывает ожиданий руководства, она неэффективна в нынешнее время - устарела, поэтому разработка проекта стратегии развития МКОУ «Хлютская СОШ» необходима не только для укрепления своих позиций и выхода на более высокий уровень благодаря укреплению своего имени на образовательном рынке, но и для успешного ее развития.

2.3 Влияние факторов внешней и внутренней среды на развитие МКОУ «Хлютская СОШ»

На определение стратегии МКОУ «Хлютская СОШ» оказывают влияние следующие внешние факторы:

- демографические факторы, влияющие на развитие школы;
- нормативно - правовые факторы;
- отраслевые факторы;
- экономические факторы;
- экологические и здоровье сберегающие факторы;
- культурные;
- духовные;
- этические факторы.

Успешность анализа внешней среды методом SWOT - анализ во многом зависит от оценки возможностей и угроз с точки зрения вероятности и степени их влияния на развитие лица (табл. 2.9).

На основе SWOT - анализа потенциала развития МКОУ «Хлютская СОШ» можно сделать следующие выводы. В МКОУ «Хлютская СОШ» созданы условия для выполнения образовательных стандартов среднего (полного) общего образования и организации воспитательного процесса. Переход на стандарты второго поколения

ставит МКОУ «Хлютская СОШ» перед необходимостью реорганизации внутренней образовательной среды, перехода на новый вид обучения с использованием новых технологий.

Таблица 2.9 - SWOT -анализ МКОУ «Хлютская СОШ»

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Профессионализм педагогического состава 2. Востребованность в школах у населения 3. Ориентир на новые технологии в образовании 4. Наличие собственных ресурсов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. На данный момент не до конца сформирована команда педагогов. 2. Сложность реализации социальных инноваций 3. Недостаточное наличие методической базы. 4. Эмоциональное выгорание педагогов в следствие профессиональных стрессов. 5. Недостаточное количество авторских программ
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на разные уровни СМИ 2. Привлечение экспертов всфере образования 3. Формирование новых требований к учреждениям 4. Формирование городского сообщества просвещенных родителей, ориентированных на развитие своих детей 5. Сотрудничество с другими школами для обмена опытом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточность усилий для «перелома» стереотипов воспитания детей 2. Нехватка специалистов нужной квалификации 3. Форс-мажор 4. Недостаточное финансирование со стороны государства 5. Необходимость пополнения материально-технической базы требует дополнительного привлечения внебюджетных средств.

Педагогический коллектив частично готов к разработке и внедрению в образовательный процесс МКОУ «Хлютская СОШ» инновационных образовательных программ и технологий, актуальных для развития системы образования. Внедрение информационных и Интернет технологий приводит к принципиальному изменению роли учителя в образовательном процессе, к необходимости переквалификации подготовки педагогических кадров. Но для начала составим дерево целей, при помощи которого покажем, как это будет выглядеть. Само по себе дерево целей

является структурированным иерархическим перечнем целей, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Данный анализ позволил оценить как внутреннюю обстановку, так и влияние внешней среды на МКОУ «Хлютская СОШ», определить его потенциал и рассмотреть возможности и риски, которые необходимо учесть при разработке комплекса мероприятий, направленных на формирование проекта новой стратегии МКОУ «Хлютская СОШ».

Анализ состава дерева целей образовательного учреждения МКОУ «Хлютская СОШ» диктует необходимость изменения и разработки проекта стратегии развития школы и подходов к воспитательной работе, более активное использование новых педагогических технологий, создание условия включения обучающихся в социально значимую деятельность, расширение возможностей выбора учащимися стратегии собственного развития.

Подводя итог, обратим внимание на то, что нынешняя стратегия исследуемого образовательного учреждения не оправдывает ожиданий, она неэффективна по ряду выявленных пунктов:

- Неэффективность. В настоящее время применяемая МКОУ «Хлютская СОШ» устарела, поэтому образовательное учреждение не может функционировать в полную мощь;
- Недостаточная квалификация педагогического состава: некоторые педагоги - недавние выпускники ВУЗов, соответственно, у них еще не такой богатый опыт, как у их старших коллег. Но и те преподаватели, которые относятся к возрастной категории от 45 до 60, не обладают навыками обращения с новыми видами учебной техники (интерактивные доски, проекторы и т.п.);
- Контингент обучающихся. Здесь подразумевается, что не все дети общительны, некоторые имеют разговорный барьер, поэтому им тяжело адаптироваться в коллективе, что приводит к зажатости, которая впоследствии отражается на обучении (стыдно поднять руку и спросить - засмеют).

3. Совершенствование проекта стратегии развития МКОУ «Хлютская СОШ».

3.1 Внедрение маркетинговой стратегии в программу развития образовательного учреждения

Приоритетом маркетинговой стратегии развития МКОУ «Хлютская СОШ», то есть ее стратегическим выбором, должна являться адаптация обучающихся и самого учреждения средствами образования к окружающему социуму.

Объективные процессы, касающиеся изменений в сфере политики, экономики, науки, культуры не могут не затронуть систему образования. Для того чтобы у учащихся выработать способности творчески осваивать и, главное, перестраивать новые способы деятельности в любой из сфер человеческой культуры, необходимо осуществление компетентно-деятельностного подхода, увеличение доли самостоятельных работ творческого, поискового, исследовательского характера.

Инновационное развитие школы обусловлено расширением образовательного пространства посредством внедрения современных информационно-компьютерных технологий, усиления социально- культурных контактов, развитием информационно-коммуникативной базы образовательного процесса. В этих условиях происходит актуализация личностного, интеллектуального, коммуникативного потенциала учащихся и педагогов; активизация потребности в продуктивном взаимодействии всех участников образовательного процесса; развитие метапредметных учебных действий, эффективное использование информационных технологий, что, в целом, является базой для повышения качества образования в лицее.

Информационно-образовательная среда школы обогащается развитием проектно-исследовательского пространства, позволяющего разрабатывать и реализовывать исследовательские проекты разной тематики, в том числе содействующей развитию социальной и социокультурной компетенции. Проектно-исследовательская деятельность обучающихся и педагогов направляется на решение проблем общественного управления, повышение качества образования, организацию жизнедеятельности лицейского коллектива.

Основные задачи в рамках маркетинговой системы реализовывались по следующим направлениям педагогической деятельности:

- включение учащихся в творческую интеллектуальную внеурочную деятельность.
- Оказание помощи учащимся в профильном и профессиональном самоопределении.
- Формирование у лицеистов навыков здорового образа жизни.
- Включение учащихся в общественно-значимую коллективную деятельность.

В основу воспитательной работы положено:

- укрепление лицейских традиций;
- проведение цикла ключевых дел;
- организация экскурсий и культпоходов;
- проведение выставок, конкурсов и соревнований;
- участие в трудовых десантах, общественных акциях;
- организация коллективной жизнедеятельности учащихся и деятельности органов ученического самоуправления.

При этом учитывались реальные возможности школы, а именно: работа учреждения в одну смену; расположение школы вблизи учреждения культуры.

Для реализации поставленных задач обеспечено участие школьников во всех значимых для школы событиях, в социальных акциях. Коллективное мнение учащихся формировалось на общешкольных ученических конференциях; свои оценки о деятельности школы и предложения они имеют возможность высказывать на общешкольной конференции и заседаниях Совета школы, в состав которого входят и ученики. Активизировалась деятельность Совета школьников. Газета «Школьник» стала трибуной, отражающей жизнь ученического коллектива.

Однако сложившаяся на сегодняшний день практика ученического самоуправления пока еще не способна в полной мере реализовать свои потенциальные возможности. Это подтвердил опрос учащихся, показавший следующее:

- не в полной мере срабатывает общественное поручение как средство самоопределения и самосовершенствования лицеистов, невысока вовлеченность учащихся в коллективные дела в качестве их организаторов;
- практически не функционирует классное собрание как высший орган коллективного самоуправления;
- недостаточно участие старшеклассников в передаче опыта самоуправления младшим.

Все это требует деятельного подхода к стратегии управленческой и исполнительной сторон МКОУ «Хлютская СОШ» в 2021 – 2025-е годы.