## Формирование стратегии развития образовательного учреждения

2017

# **Содержание**

Введение

. Теоретические аспекты стратегии развития образовательной организации

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

.2 Методические аспекты стратегии развития и особенности планирования образовательного учреждения

.3 Программное управление развитием школы

. Анализ эффективности стратегии развития лицея на примере ГБОУ лицей № 1535

.1 Характеристика образовательного учреждения ГБОУ лицей № 1535

2.2 Оценка стратегических тактик в организации деятельности ГБОУ лицей № 1535

2.3 Влияние факторов вешней и внутренней среды на развитие ГБОУ лицей № 1535

# 3. Совершенствование проекта стратегии развития ГБОУ лицей № 1535

3.1 Внедрение маркетинговой стратегии в программу развития образовательного учреждения

3.2 Определение приоритетных направлений программы развития образовательного учреждения

3.3 Оценка экономической эффективности стратегии развития образовательного учреждения

Заключение

# Список использованных источников

# **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 и лицеев, так как они являются базисом всей образовательной системы. На сегодняшний день перед руководством абсолютной каждой школы и лицея 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.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Проведенные исследования и вопросы, касающиеся механизмов управления образовательного учреждения, показывают, что руководство многих школ и лицеев не всегда задумываются 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 вырабатывать 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.

На сегодняшний день имеется достаточно большое количество как отечественной, так и зарубежной литературы, посвященной данной теме. Поэтому при написании данной дипломной работы не возникло сложностей с подбором литературы и источников. Но, несмотря на то, что эта тема является достаточно разработанной, она все же является достаточно актуальной среди исследований, посвященных управлению в образовании.

Объектом данной выпускной квалификационной работы является управление образовательным учреждением.

Предметом данной выпускной квалификационной работы является стратегия развития образовательного учреждения на примере ГБОУ лицей № 1535 (г. Москва)

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта стратегии образовательного учреждения на примере ГБОУ лицей № 1535 (г. Москва)

Для реализации вышеуказанной цели, были сформулированы следующие задачи:

1. Рассмотреть программное управление развитием лицея и дать характеристику образовательного учреждения;

2. Проанализировать влияние факторов внешней в внутренней сред на развитие образовательного учреждения;

3. Рассмотреть возможность внедрение проекта стратегии в программу развития образовательного учреждения.

При написании выпускной квалификационной работы 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 исследуемого образовательного учреждения, представленные на сайте лицея; отчетность, мониторинг качества образования ГБОУ лицей №1535,

Эмпирическая часть выпускной квалификационной работы проведена в Государственном бюджетном образовательном учреждении города Москвы Лицей №1535. Лицей был организован в 2012 году.

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

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

# **1. Теоретические аспекты стратегии развития образовательной организации**

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

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 образовательного учреждения, 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 обязанностях 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. образовательный управление школа

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 образовательного учреждения

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 лицея лежат положения, зафиксированные в документах государственного, регионального, муниципального и собственно школьного уровней. Модель развития образовательного учреждения охватывает все стороны деятельности школы в качестве бюджетного учреждения, ведущего образовательную деятельность (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 города 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 лицея, 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 лицеев и 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 «акторов», которые и претворяют ее в жизнь. Для образовательного учреждения вполне применима практическая пошаговая методика, предложенная А.М. Жемчуговым и М.К. Жемчуговым, 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 стратегические 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 ГБОУ лицей № 1535 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 лицеем 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 2016 по 2019 годы. Программа призвана способствовать развитию инновационных процессов в образовательной системе лицея, обеспечивающих выполнение планируемых показателей развития учреждения.

Программа развития лицея 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 действенный 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.

# **. Анализ эффективности стратегии развития лицея на примере ГБОУ лицей № 1535**

# **2.1 Характеристика образовательного учреждения ГБОУ лицей № 1535**

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение лицей № 1535 является лицеем - общеобразовательным учреждением, реализующим образовательные программы, обеспечивающие дополнительную (углублённую) подготовку обучающихся по предметам технического и естественнонаучного профиля.

Слияние образовательных учреждений 27/08/2012 СОШ №35 присоединена к Лицею №1535 на основании приказа ДОгМ №611 от 19.09.2008г. "О реорганизации" Реорганизовано в форме слияния на основании приказа ДОгМ №489 от 29.06.08 «О реорганизации...». Местонахождение образовательной организации: 119048, Москва, Усачёва улица, дом 50 (рис. 5).



Рисунок 5. Организационная структура ГБОУ лицей №1535

Образовательные программы

1. Основное общее образование (5-9);

2. Среднее ( полное) общее образование (10-11);

3. Основное общее образование (5-9), обеспечивающее дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по предметам технического профиля;

4. Среднее (полное) общее образование (10-11), обеспечивающее дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по предметам технического профиля (социально-экономический, информационно-технологический);

5. Основное общее образование (5-9), обеспечивающее дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по предметам естественнонаучного профиля;

6. Среднее (полное) общее образование (10-11), обеспечивающее дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по предметам естественнонаучного профиля (химико-биологический, физико-математический).

Теперь представим в виде таблицы 2.1 те образовательные программы, которые ведутся в соответствии с лицензией и свидетельством об аккредитации.

Таблица 2.1 - Образовательные программы в ГБОУ лицей №1535

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень образования | Направленность | Вид программы |
| Основное общее образование | - | Основная |
| Среднее общее образование | - | Основная |
| Дошкольное образование | - | Основная |
| Начальное общее образование | - | Основная |
| Основное общее образование | - | Основная |
| Среднее общее образование | - | Основная |
| - | Дополнительное образование детей | Дополнительная |
| - | Дополнительное образование взрослых | Дополнительная |
| Основное общее образование | - | Основная |
| Среднее общее образование | - | Основная |
| - | Дополнительное образование детей | Дополнительная |
| Начальное общее образование | - | Основная |
| - | Дополнительное образование взрослых | Дополнительная |

Все педагоги прошли курсы повышения квалификации по реализации ФГОС второго поколения. 60% работников управленческого аппарата школы проходят обучение в вузах по специальности «Менеджмент в образовании», обозначенной в квалификационных требованиях (табл. 2.2 - 2.5).

Таблица 2.2 - Наполняемость классов в 2015-2016 учебном году (лицейские)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параллель | Кол-во классов | Наполняемость |
| 5-е классы | 5 | 126 |
| 6-е классы | 5 | 137 |
| 7-е классы | 5 | 119 |
| 8-е классы | 4 | 88 |
| 9-е классы | 4 | 97 |
| 10-е классы | 3 | 75 |
| 11-е классы | 2 | 48 |
| Всего: | 28 | 690 |

Рассмотрим характеристику педагогов, преподающих в ГБОУ лицей № 1535 (табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Характеристика педагогических кадров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2013/2014 | 2014/2015 | 2015/2016 |
|  | Кол-во | Кол-во | Кол-во |
| Общее количество педагогов | 46 | 46 | 44 |
| Стаж работы свыше 20 лет | 23 | 28 | 28 |
| Стаж работы от 10 лет до 20 лет | 19 | 15 | 14 |
| Стаж работы до 10 лет | 3 | 2 | 1 |
| Стаж работы до 3 лет | 1 | 1 | 1 |
| Высшее образование | 39 | 38 | 36 |
| Средне-специальное образование | 7 | 8 | 7 |
| Незаконченное высшее образование | - | - | 1 |
| Высшая кв. категория | 11 | 9 | 8 |
| Первая квалификационная категория | 20 | 23 | 25 |
| Без категории | 10 | 8 | 5 |
| Звание «Почетный работник образования» | 2 | 2 | 3 |
| Почетная грамота | 9 | 8 | 8 |

Таблица 2.4 - Социальный статус семей обучающихся в ГБОУ лицей № 1535

|  |  |
| --- | --- |
| Категория | Кол-во, чел. |
| Дети из неполных семей | 37 |
| Многодетные семьи | 70 |
| Опекаемые дети | 14 |
| Инвалиды и семьи инвалидов | 3 |
| Дети с тяжелыми заболеваниями | 2 |
| Семьи безработных | 0 |

ГБОУ лицей №1535 включает следующие ступени обучения:

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

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

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

Образовательный процесс осуществляется в трех направлениях: обучение (классы, обучающиеся по программе «Школа - ХХI век», профильные классы: социально-экономический, химико-биологический, физико-математический (по индивидуальному плану) профили, базовое обучение (классы традиционные). Учебный план в 1-4 классах составлен с учётом 5-дневной недели, 5-11 классах - 6-дневной.

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

Таблица 2.5 - Результаты успеваемости обучающихся ГБОУ лицей № 1535

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Годы обучения | успеваемость | Качество |
| 2012- 2013 | 96 | 35 |
| 2013 - 2014 | 96 | 38 |
| 2014-2015 | 97 | 39 |

Успеваемость обучающихся ГБОУ лицей № 1535 остается стабильной, качество ежегодно повышается. Об этом свидетельствуют рейтинги призовых мест обучающихся, так же грамоты и призовые места лицеистов (табл. 2.6). Результаты государственной итоговой аттестации в 9 классах и единого государственного экзамена в 11 классах последние три года растут в масштабах лицея, муниципальное задание на 2015 год по данному показателю выполнено на 100%, то есть 100% выпускников 9 и 11 классов получили аттестат о соответствующем уровне образования.

Таблица 2.6 **-** Результаты участия лицеистов в интеллектуальных мероприятиях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровни | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
|  | Участники | место | Участники | место | Участники | место |
| Международный | 417 | 0 | 397 | 0 | 364 | - |
| Всероссийский | 26 | 0 | 28 | 1 | 58 | 13 |
| Региональный | 6 | 1 | 4 | 0 | 1 | 1 |
| Муниципальный | 54 | 8 | 11 | 0 | 35 | 1 |
| Всего: | 503 | 9 | 442 | 1 | 458 | 15 |

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

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

Таблица 2.7 **-** Оснащение ГБОУ лицей № 1535 материально-технической базой

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | наименование | Кол-во |
| 1 | Число классных комнат | 45 |
| 2 | Число мастерских | 2 |
| 3 | Число лабораторий | 2 |
| 4 | Физкультурные залы | 2 |
| 5 | Актовый зал | 1 |
| 6 | Число книг в библиотеке | 18313 |
| 7 | учебников | 7970 |
| 8 | Число персональных ЭВМ | 50 |
| 9 | Приобретенных ЭВМ за последний год | 10 |
| 10 | Оснащение сетью «Интернет» | Да |
| 11 | Электронная библиотека | Да |
| 12 | Ведение электронный журнала | Да |

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

Таблица 2.8 - Оборудование в ГБОУ лицей № 1535

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Количество |
| ноутбук | 10 |
| Компьютер | 40 |
| Принтер | 25 |
| Мультимедийный проектор | 5 |
| Веб-камера | 5 |
| Интерактивная доска | 17 |
| Интерактивное «Мимио» устройство | 7 |
| фотоаппарат цифровой | 2 |
| видеокамера | 2 |
| колонки | 15 |
| экран | 10 |
| наушники | 2 |
| магнитола DVD | 9 |

За последние 3 года материально-техническая база пополнялась. Проведена внутрилицейная локальная сеть, которая объединяет 40 компьютеров в компьютерных классах, библиотеке, административных кабинетах, единая локальная сеть на все учебные кабинеты с выходом в Интернет, работает школьный сайт. Введен в действие программный продукт «Электронный Классный Журнал».

Финансирование осуществляется по всем вопросам жизнеобеспечения школы и выполнения муниципального задания. Источниками получения финансовых средств в 2015-2016 учебном году являлись:

– региональный бюджет

– муниципальный бюджет,

– внебюджетные средства.

Финансирование и использование бюджетных средств за учебный 2015-2016 год составило 59731650 рублей, в том числе:

Средства городского бюджета - 4,152 млн. руб., из них:

 на услуги связи - 0,62 млн. руб.;

 коммунальные расходы - 2,033 млн. руб.;

 работы, услуги по содержанию имущества - 1, 051млн руб.;

 прочие работы, услуги - 0,81млн. руб.;

 прочие расходы - 0,018 млн. руб.;

 увеличение стоимости материальных запасов - 0,17 млн. руб.

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

 недостаточный уровень разработки содержания образования лицеистов в соответствии с ФГОС и организационно-педагогическими условиями;

 недостаточный уровень технологичности образовательного процесса;

 уровень качества знаний обучающихся начальной, основной и средней школы ниже общегородского 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 «Школа развития» 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.

 предметы: математика, развитие речи, обучение грамоте, развитие интеллектуальных способностей, хореография, английский язык, изостудия

В 2015/16 учебном году в различных кружках, студиях и секциях отделения занимается 1350 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 - 4 спортивных зала, ледовая площадка с искусственным покрытием, спортивная площадка, 2 кабинета хореографии, один большой актовый зал, шахматная студия, изостудия, кабинет информатики и другие кабинеты для занятий по интересам.

Воспитанники ГБОУ лицей № 1535 - являются достаточно активными участниками спортивных соревнований, концертов, конкурсов, фестивалей и других развивающих и творческих мероприятий всех уровней: от лицейского до международного. Дети, посещающие объединения художественной направленности, стали победителями районного этапа фестиваля «Мы - дети Москвы» и районного фестиваля детских театральных коллективов «В гостях у сказки», разнообразных танцевальных конкурсов.

# **2.2 Оценка стратегических тактик в организации деятельности ГБОУ лицей № 1535**

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 2014-2019 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 ГБОУ лицей № 1535 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 (2014 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 (2015-2017 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 (2018-2019 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 ГБОУ лицей №1535 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 ГБОУ №1535 не оправдывает ожиданий руководства, она неэффективна в нынешнее время - устарела, поэтому разработка проекта стратегии развития ГБОУ лицей № 1535 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 вешней и внутренней среды на развитие ГБОУ лицей № 1535**

На определение стратегии ГБОУ лицей №1535 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 лицея (табл. 2.9).

На основе SWOT - анализа потенциала развития ГБОУ лицей №1535 можно сделать следующие выводы. В ГБОУ лицей №1535созданы условия для выполнения образовательных стандартов среднего (полного) общего образования и организации воспитательного процесса. Переход на стандарты второго поколения ставит ГБОУ лицей №1535 перед необходимостью реорганизации внутренней образовательной среды, перехода на новый вид обучения с использование новых технологий.

Таблица 2.9 - SWOT -анализ ГБОУ лицей №1535

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренняя среда | Сильные стороны | Слабые стороны |
|  | 1.Прфессионализм педагогического состава 2.Востребованность в школах у населения 3 .Ориентир на новые технологии в образовании 4 .Наличие собственных ресурсов | 1.На данный момент не до конца сформирована команда педагогов. 2.Сложность реализации социальных инноваций 3.4.Недостаточное наличие методической базы. 5.Эмоциональное выгорание педагогов в следствие профессиональных стрессов. 6.Недостаточное количество авторских программ |
| Внешняя среда | Возможности | Угрозы |
|  | 1.Выход на разные уровни СМИ 2.Привлечение экспертов в сфере 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 | 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 ГБОУ лицей №1535 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 переквалифицирования 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 ГБОУ лицей №1535, определить его потенциал и рассмотреть возможности и риски, которые необходимо учесть при разработке комплекса мероприятий, направленных на формирование проекта новой стратегии ГБОУ лицей №1535.

Анализ состава древа целей образовательного учреждения ГБОУ лицей №1535 диктует необходимость изменения и разработки проекта стратегии развития лицея 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 нынешнее время применяемая ГБОУ лицей №1535 - устарела, поэтому образовательное учреждение не может функционировать в полную мощь;

 Недостаточная квалифицированность педагогического состава: некоторые педагоги - недавние выпускники ВУЗов, соответственно, у них еще на 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 в зажатости, которая впоследствии отражается на обучении (стыдно поднять руку и спросить - засмеют).

# **. Совершенствование проекта стратегии развития ГБОУ лицей № 1535**

**3.1 Внедрение маркетинговой стратегии в программу развития образовательного учреждения**

Приоритетом маркетинговой стратегии развития ГБОУ лицей №1535, 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 компетентностно- деятельностного подхода, увеличение доли самостоятельных работ творческого, поискового, исследовательского характера.

Инновационное развитие лицея 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 лицея 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 лицея, а именно: работа учреждения в две смены; расположение лицея в окружении различных учреждений культуры, дополнительного образования и пр.

Для реализации поставленных задач обеспечено участие лицеистов во всех значимых для лицея событиях, в социальных акциях. Коллективное мнение учащихся формировалось на общелицейских ученических конференциях; свои оценки о деятельности лицея и предложения они имеют возможность высказывать на общелицейской конференции и заседаниях Совета лицея, в состав которого входят и ученики. Активизировалась деятельность Совета лицеистов. Газета «Стильно» 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.

В решении воспитательных задач лицея большая роль принадлежит институту классного руководства. Классные руководители направляют свои усилия на сохранение в классе здоровьесберегающей среды, организацию классных дел, привлечение учащихся класса к участию в общелицейских делах, индивидуальную работу с учащимися, работу с родителями. При активном содействии классных руководителей учащиеся добиваются результатов в освоении учебных программ, в выполнении правил для учащихся, в поиске способов самореализации, в организации своего досуга.

Для приведения деятельности классных руководителей в соответствие с современными требованиями в лицее разработано положение о деятельности классного руководителя. С целью совершенствования системы внеурочной воспитательной работы проведен смотр-конкурс работы классных руководителей, в ходе которого активно формировалось общественное мнение о работе классного руководителя.

Результаты опроса учащихся 9, 11-х классов показали, что наиболее значимыми мотивами деятельности лицеистов являются интересное дело, приобретение новых знаний, умений, общение с разными людьми и возможность сделать доброе дело для других.

Вместе с тем участие в делах своего коллектива из 12-ти показателей занимает лишь 7-8 место.

В предлагаемых ученикам мероприятиях превалирует досуговая деятельность; мал набор организационных форм проведения внеклассной воспитательной работы; учащиеся зачастую не являются организаторами и инициаторами дел в классе.

Причинами этого может служить отсутствие систематической деятельности по изучению особенностей учащихся и уровня их воспитанности; а отсюда - недостаточный учет интересов, запросов и потребностей учащихся при планировании работы.

Таким образом, основным недостатком в деятельности классных руководителей является по-прежнему мероприятийная направленность. Это потребовало изменений в сложившейся воспитательной практике и привело к необходимости разработки Программы развития воспитательной системы лицея, целью которой является создание необходимой научно-методической базы, организационных, кадровых, информационных условий для развития воспитательной системы, для создания единого воспитательного пространства, центром и главной ценностью которого являются личность ребёнка.

В основу программы заложены идея гуманизации воспитательного процесса, личностно-ориентированного подхода в воспитании, а также идея социализации личности обучающихся и компетентностного подхода в воспитании.

Результатом успешности выполнения программы видится уровень воспитанности ученика, определяемый в модели (образе) выпускника (ценностные ориентации, уровень сформированности ключевых компетентностей, качества личности, которые должны быть присущи выпускнику лицея).

Приоритетами педагогической деятельности (в рамках маркетинговой деятельности) в программе определены:

1. Помощь учащимся в самопознании, самооценке, самоопределении, саморегулировании, что обеспечит развитие их способности к самосовершенствованию и саморазвитию, к адаптации в окружающем мире.

2. Создание условий для самореализации школьников в различных видах общественно-полезной и личностно-значимой деятельности во внеучебное время. При этом предполагается введение системообразующий деятельности, то есть деятельности, вокруг которой, как вокруг стержня, и выстраивается система.

В условиях лицея такой деятельностью, несомненно, является интеллектуально-творческая деятельность учащихся, так как именно она отражает коллективную потребность; является престижной, значимой в глазах учащихся, педагогов, родителей. Именно эта деятельность является естественной, органичной для лицея и обеспечивается соответствующей материально-технической базой.

3. Включение лицеистов в различного рода межличностные и коллективные отношения, в которых формируется опыт восприятия, признания и понимания друг друга; обретение собственного жизненного опыта через восприятие опыта других; создание и развитие «Я-концепции» под влиянием мнений, отношений и оценок окружающих.

Опыт осуществляемых отношений будет способствовать формированию готовности ученика к коммуникации на разных уровнях с целью достижения социального успеха: толерантность, терпимость к чужому мнению, умение эффективно сотрудничать с другими людьми, вести диалог, искать и находить содержательные компромиссы.

Такой подход к организации воспитательной работы требует её перевода на диагностическую основу.

Преобразование управления лицеем осуществлялось в соответствии с провозглашением принципа государственной политики в области образования, обозначающего демократический, государственно- общественный характер управления образованием.

Деятельность администрации лицея была направлена на обеспечение активного и равноправного участие в управлении членов коллектива лицея. С этой целью преобразована общественная структура управления лицеем, а все субъекты образовательного процесса наделены реальными полномочиями. В этот период времени в лицее начали действовать общелицейская конференция, конференции учащихся и родителей, созданы Совет лицея, Совет лицеистов и Совет родителей; значительно изменились функции педагогического Совета; расширились границы и содержание социального партнерства. Педагогический совет анализирует и дает оценку результатам работы педагогического коллектива, определяет наиболее целесообразные перспективы его деятельности, ежегодно формулирует задачи, предстоящие решать педагогам лицея.

В рамках общей стратегии развития ГБОУ лицей №1535 для повышения качества образовательного процесса, возможности привлечения более квалифицированных преподавателей, повышения результативности научной работы (и, как следствие, увеличения известности лицея за счет научных и прикладных достижений выпускников) необходимо не только набрать учащихся, соответствующих требованиям по знаниям, но и обладающих желанием получить знания и развить свои способности.

Профилирующие мероприятия проводятся для всех учащихся. В рамках таких мероприятий каждому из учащихся представляется возможность более детально узнать о своем месте обучения, познакомиться, в рамках интеллектуальных конкурсов, с его традициями обучения, чтобы он мог принять для себя обоснованное решение о заинтересованности в данном образовательном учреждении. В то же время ГБОУ лицей №1535 проводит собственный анализ учащихся, чтобы сегментировать их по степени заинтересованности лицея в них.

Итак, маркетинговая стратегия ГБОУ лицей №1535 заключается в следующем: активная позиция ГБОУ лицей №1535 по привлечению учащихся и получению их контактов и информации об их интересах. Сейчас большинство лицеев пока не собирает и не обрабатывает информацию о потенциальных учащихся в силу организационных и технических трудностей. Во-вторых, постоянный анализ аудитории учащихся и планирование мероприятий в соответствии с особенностями конкретного сегмента. В-третьих, четкое понимание целей и задач каждого мероприятия, что позволяет руководству контролировать процесс работы приемной комиссии ГБОУ лицей №1535 и прогнозировать набор учащихся.

# **3.2 Определение приоритетных направлений программы развития образовательного учреждения**

Свою миссию коллектив ГБОУ лицей №1535 видит в создании наиболее благоприятного образовательного пространства для получения лицеистами качественного образования, способствующего развитию и социализации всех детей: талантливых, обычных, нуждающихся в коррекции, с учетом их склонностей и способностей.

Цель: обеспечение качественного образования на основе модернизации в соответствии с ФГОС через создание необходимых условий для реализации основной образовательной программы ГБОУ лицей № 1535 и получения заданных результатов ее освоения, совершенствование системы мониторинга и диагностики успешности образования, уровня профессиональной компетентности педагогов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить тактические задачи:

 обеспечение условий для эффективной реализации и освоения обучающимися основной образовательной программы школы, в том числе обеспечение условий для индивидуального обучения и развития всех учащихся;

 обеспечение достижения обучающимися новых образовательных результатов;

 выстраивание системы выявления и поддержки талантливых и одарённых детей;

 формирование системы мониторинга уровня подготовки и социализации обучающихся;

 совершенствование работы с педагогическими кадрами;

 укрепление ресурсной базы ГБОУ лицей 1535 и повышение эффективности управления в условиях совершенствования финансово- экономических механизмов деятельности.

Мотивационные задачи:

 усилить работу по мотивации учителей к разработке нового содержания и новых технологий образования;

 обеспечить стимулирование инновационной, экспериментальной и результативной деятельности учителей.

 организация распространения опыта творчески работающих учителей;

 разработка мероприятий по стимулированию повышения квалификации и самообразования педагогических работников;

 модернизация системы внутришкольного управления качеством образования, совершенствование системы внутришкольного контроля с целью создания оптимальных условий для личностного роста ученика и учителя;

Научно-методические задачи:

 разработать технологии работы с талантливыми детьми;

 разработать учебный план ГБОУ лицей №1535 в соответствии с требованиями ФГОС нового поколения;

 разработать и скорректировать учебные программы в соответствии с требованиями ФГОС нового поколения;

 поэтапно создать в ГБОУ лицей №1535 систему педагогического мониторинга.

 мониторинг личностных достижений учащихся по различным направлениям деятельности;

 разработка системы ученического портфолио для оптимизации учета индивидуальных достижений;

 внедрение современных педагогических технологий, стимулирующих творческо-познавательную активность учащихся, направленных на индивидуализацию обучения и формирование ключевых компетенций учащихся;

Материально-технические задачи:

 организовать пополнение фонда библиотеки учебниками в соответствии с ФГОС, художественной литературой, научно- популярной литературой и т.д.;

 дооснастить учебные кабинеты ИКТ - оборудованием;

 оснастить необходимым оборудованием кабинеты внеурочной занятости обучающихся.

 введения новых образовательных стандартов.

Этапы реализации программы развития ГБОУ лицей №1535 I этап. Ориентировочный.

Цель: Выявление перспективных направлений развития ГБОУ лицей №1535 и моделирование его нового качественного состояния в условиях модернизации школьного образования.этап. Основной.

Цель: Переход ГБОУ лицей №1535 в новое качественное состояние. III этап. Обобщающий.

Цель: Анализ достигнутых результатов и определение перспектив дальнейшего развития ГБОУ лицей №1535. Фиксация созданных прецедентов образовательной практики и их закрепление в локальных нормативных актах школы.этап. Завершающий.

Цели данного этапа следующие:

 Переход ГБОУ лицей №1535 на новые федеральные государственные образовательные стандарты.

 Повышение качества образования до 40%, успеваемости - до 99%.

 Повышение среднего балла по ЕГЭ до 57.

 Увеличение доли выпускников, получивших на ЕГЭ по математике и русскому языку не ниже 70 баллов, до 4%.

 Охват платными образовательными услугами до 30%.

 Обеспечение разнообразия образовательных услуг.

 Повышение удовлетворенности населения качеством образовательных услуг до 70%.

 Реализация детской одаренности; занятость в объединениях дополнительного образования не менее 75%.

 Расширение общественного участия в управлении ГБОУ лицей №1535.

 Обеспечение современного уровня материально-технической базы ГБОУ лицей 1535 в соответствии с ФГОС.

В программе развития ГБОУ лицей №1535 годы следует разработать цикл мероприятий по реализации следующих направлений:

 повышение эффективности и качества услуг образования. «Дорожная карта» введения государственного образовательного стандарта на ступени основного общего образования;

 создание условий для поддержки и развития талантливых детей;

 повышение педагогической квалификации и профессионального мастерства учителей;

 распределение финансовых средств на оснащение материально- технической базы.

# **3.3 Оценка экономической эффективности стратегии развития образовательного учреждения**

Оценка экономической эффективности стратегии развития ГБОУ лицей №1535 должна проводиться по двум направлениям: сбалансированность бюджета и внебюджетная деятельность.

За 2016 год сбалансированность бюджета по ГБОУ лицей №1535 составил 99%, за полгода 2017 года - 50%, т.е. бюджет лицея можно считать сбалансированным. Платные дополнительные образовательные услуги в 2015-2016 учебном году не оказывались в связи с отсутствием лицензирования данного вида деятельности.

Необходимо оформить лицензию и разработать бизнес-план по внедрению платных услуг (иностранные языки, кружки) и дополнительного образования из расчета 150-200 рублей в час при двух занятиях в неделю в группе, состоящей из не менее 5 человек, с охватом не менее 150 обучающихся (25%) обучающихся в год. Ожидаемый ежегодный доход во внебюджетный фонд от данного вида деятельности- 1260 - 1680 тыс. рублей. Рассмотрим возможное распределение финансовых средств на оснащение материально-технической базы (тыс. рублей), предусмотренных в программе развития школы (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Мероприятия и их эффективность (тыс. руб)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Разработка сметной документации (по капитальному ремонту столовой) | 370 |  |  |  |
| Ремонтные работы (капитальный ремонт столовой) |  |  |  | 7000 |
| Приобретение компьютерной техники | 849 | 1000 | 900 | 700 |
| Приобретение программного обеспечения |  | 100 | 100 | 300 |
| Приобретение книг | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Приобретение мебели | 250 | 300 | 300 | 250 |
| Приобретение стендов и другого оборудования для кабинетов |  | 100 | 100 | 100 |
| Приобретение оборудования для столовой |  |  |  | 200 |
| По энергосбережению (лампы) | 95 | 100 | 100 | 100 |
| По Госпожнадзору | 160 |  |  |  |
| ИТОГО | 1824 | 1700 | 1600 | 8750 |

За счет внедрения предложенных мероприятий, можно предположить увеличение накоплений школы по сравнению с предшествующим годом через внебюджетную деятельность по оказанию платных дополнительных образовательных услуг. Это будет свидетельствовать о том, что стратегия выбрана правильно.

Конечно, в государственном лицее не может идти и речи о платном образовании, потому что все финансирует государство, но некоторые родители согласны на то, что бы их ребенок за определенную плату получал дополнительное образование в том образовательном учреждении, куда был зачислен, с теми, уже знакомыми, педагогами, с которыми обучается в основное учебное время (требования к знаниям не будут различаться). Так же, в предлагаемом проекте стратегии можно увидеть, как будет прогрессировать лицей по сравнению с нынешней стратегией.

# **Заключение**

В заключение данной выпускной квалификационной работы выявлено следующее. Развитие образовательного учреждения предполагает переход его в новое состояние. Этот переход осуществляется посредством выбора и реализации приоритетных направлений развития. С одной стороны они уточняют и конкретизируют стратегию образовательного учреждения, с другой - определяют и обеспечивают условия выживаемости образовательного учреждения в ситуации ограниченности ресурсов и в борьбе с конкурентами.

Процесс развития образовательного учреждения должен быть ориентирован на достижение двух взаимодополняющих целей: повышение конкурентоспособности образовательного учреждения и его соблюдение стратегии.

Современная ситуация в профессиональном образовании во многом определяется динамикой рынка труда и связанным с ним рынком образовательных услуг. Под образовательной услугой в сфере образования понимается предоставление возможности получения образования, повышающего стоимость рабочей силы потребителя этой услуги и улучшающего его конкурентоспособность на рынке труда.

Направление развития стратегии 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 стратегии образовательного учреждения. Задача выполнения проекта стратегии 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 города. В результате формулируется проект стратегии развития образовательного учреждения и разрабатывается его адаптивная модель, ориентированная на развитие. Проект формирования стратегии образовательного учреждения позволяет более точно определить его стратегию развития, так как она 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.

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.

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение лицей № 1535 является общеобразовательным учреждением, реализующим образовательные программы, обеспечивающие дополнительную (углублённую) подготовку обучающихся по предметам технического и естественнонаучного профиля.

Во время написания данной выпускной квалификационной работы можно было сделать ряд определенных выводов: разработка проекта стратегии развития ГБОУ лицей №1535 необходима не только для укрепления своих позиций и выхода на более высокий уровень благодаря укреплению своих позиций на образовательном рынке, но и для успешного ее развития.

В заключении представлена модель формирования развития ГБОУ лицей №1535, изучена технология разработки стратегии, структура и схема ее разработки, а так же рассмотрен проект ее эффективности. Изучены методические аспекты стратегии развития и организационной структуры, детально рассмотрена пошаговая методика разработки стратегии и структуры, которая в итоге приводит к формированию дерева стратегии учреждения - цели и стратегии руководителя, всех его заместителей и руководителей структурных подразделений всех уровней иерархии, всех педагогических работников.

Свою миссию коллектив ГБОУ лицей №1535 видит в создании наиболее благоприятного образовательного пространства для получения лицеистами качественного образования, способствующего развитию и социализации всех детей: талантливых, обычных, нуждающихся в коррекции, с учетом их склонностей и способностей.

В результате изучения особенностей планирования образовательного учреждения определена оптимальная его форма - стратегический план, который определяет общую направленность (проект стратегии) развития образовательного учреждения на перспективу. В исследовании наглядно представлены процесс программного проектирования развития образовательного учреждения, структура технического задания на разработку программы и структура самой программы. Изучение программы развития ГБОУ лицей №1535 на 2015-2019 годы позволило детально рассмотреть процесс осуществления программного управления развитием лицея.

Миссия ГБОУ лицей №1535 - создание наиболее благоприятного образовательного пространства для получения качественного образования, способствующего развитию и социализации всех детей: талантливых, обычных, нуждающихся в коррекции, - с учетом их склонностей и способностей.

Главная цель - обеспечение качественного образования на основе модернизации в соответствии с ФГОС через создание необходимых условий для реализации основной образовательной программы ГБОУ лицей №1535 и получения заданных результатов ее освоения, совершенствование системы мониторинга и диагностики успешности образования, уровня профессиональной компетентности педагогов.

Любой процесс развития должен обеспечиваться финансовыми ресурсами. В работе выявлены особенности организационно-экономического управления развитием ГБОУ лицей №1535, основные позиции расходования средств, а также рост удельных расходов по выбранному проектом стратегии развития направлениям и соответствующим статьям бюджета. Таким образом, выбор стратегии и её реализация являются основными факторами развития ГБОУ лицей №1535.

# **Список использованных источников**

1. Алымова Н., Надточий Е., Школьное самоуправление. Структура, рекомендации, нормативы. - М.: Учитель. - 2012. - 140 с.

2. Антонакис Дж., Худжберг Р. Следуя новой концепции: три шага к новым обязательствам.//Маркетинг.-2012.-№6.-С.66-70.

3. Антонов В., Серебрякова г. Организационные изменения.//Маркетинг.-2013-№3.-С.111-125.

4. Антонов В., Серебрякова Г. Процесс управления// Маркетинг.-2013.- №2(129).-С.113-126.

5. Антонов В., Серебрякова Г. Теоретические основы управления организацией.//Маркетинг-2012-№5 (126).-С.106-123.

6. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Хомер А. Маркетинг.2-е изд., перераб. и доп.; - М.: Экономика, 2013 - 533 с.

7. Басовский Л.Е. Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2014. - 712 с.

8. Белова В., Корнеева И. Должностные обязанности педагогических работников и учебно-воспитательного персонала образовательных учреждений и средних учреждений дополнительного образования. - 2010. - 128 с.

9. Бузько И.Р., Вартанова Е.В., Голубенко А.А. Стратегическое управление инвестициями и инновационная деятельность образовательных учреждений/ Национальный ун-т им. Владимира Даля. - Луганск: Издательство Национального ун-та им. В. Даля, 2012. - 176 с.: рис.

10. Важенова О. Готовим документы к проверке. Локальные нормативные акты школы. - М.: ФГОС. - 2014. - 148 с.

11. Василенок К.В. Эффективность инвестиционного проекта: понятие, виды, принципы оценки. Электронный ресурс. Режим доступа. [http://www.ibl.ru/konf/021210/28.html]

12. Веснин В. Р. Стратегическое управление - М.: ТК Велби; Проспект, 2010. - 328 с.

13. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. - М.: Институт международного права и экономики, с. 2015. - 123 с.

14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М.: Гардарика, 2011. - 164 с.

15. Виханский, О.С. Стратегический менеджмент: учебник / О.С. Виханский. - М.: Экономист, 2014. - 296 с.

16. Галкина Т., Котельникова Т. Новая настольная книга современного завуча школы. - М.: Феникс. - 2009. - 416 с.

17. Герасимчук В.Г. Стратегическое управление. Моделирование - К.: КНЕУ, 2010. - 360 с.

18. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, 2013. - 946 с.

19. Глухов, В.В. Менеджмент : учеб. / В.В. Глухов. - 2-е изд., испр. и доп. - СПб. : Лань, 2012. - 350 с.

20. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. - М.: Дело и сервис.- 2015. - 544 с.

21. Горбунова Т., Бурдельная Ю., Актуальные вопросы введения федерального государственного образовательного стандарта в образовательном учреждении. - М.: Учитель. - 2014. - 270 с.

22. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Стратегия развития предприятия. М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и Ко, - 2014. - 846 с.

23. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2012 г. N 2148-р;

24. Гребенкина Л. Организационно-документационное сопровождение учебно-воспитательного процесса. - М.: Центр «Педагогический поиск». - 2014. - 128 с.

25. Гребиньяк Лоуренс Дж. Как заставить работать вашу стратегию: Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен / В.А. Сомилов (пер. с англ.). - М.: Баланс Бизнес Букс, 2014. - XVIII, 333 с.

26. Дзюба С.А. Эффективность системы управления//Менеджмент в России и за рубежом.-2010.-№4.-С.3-10.

27. Друкер П.Ф., Макьярелло Д.А. Менеджмент.-М.: Вильямс, 2010.-704с.

28. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цель и стратегия ее достижения// Менеджмент в России и за рубежом.-2011.-№3.-С.25-32.

29. Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия / А. Л. Журавлев. - М., 2014. - С. 68.

30. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического планирования: Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономист, 2014. - 943 с.

31. Зайцев М. Методы оптимизации управления образовательным учреждением для менеджеров. Компьютероно-ориентированный подход. - М.: Дело. - 2013. - 321 с.

32. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник. -изд. 13-е, доп. и перераб. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 347с.

33. Керцнер Г. Стратегическое управление. Модель зрелого управления проектами. - ДМК Пресс. - 2014. - 320 с.

34. Колокольников О.Г. Менеджмент инновационных процессов на основе реструктуризации // Инновации, 2014, № 1. - С. 125

35. Котлер В., Бергер Р. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. - М.: Альпина Паблишер. - 2016. - 144 с.

36. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента. -М.: Рид Групп, 2011.-336с.

37. Лизинский В. Заместителю директора об организации воспитательного процесса в школе. Содержание, особенности и формы деятельности. - М.: Центр «Педагогический поиск». - 2014. - 160 с.

38. Лизинский В. Модернизация школы или новая школа. - М.: Центр «Педагогический поиск». - 2011. - 160 с.

39. Лизинский В. Организационно-документальное сопровождение учебно-воспитательного процесса. - М.: Центр Педагогический поиск. - 2011. - 160 с.

40. Лизинский В. Сайт директора школы. - М.: Центр Педагогический поиск. - 2009 . - 160 с.

41. Лизинский В. Технология, формы и содержание поведения педагогических советов в школе. - М.: Центр Педагогический поиск. - 2013. - 128 с.

42. Макарова Т., Макаров В. - Организация деятельности методического объединения в школе. - М.: Центр Педагогический поиск. - 2010. - 160 с.

43. Маркетинг: Учебник /Под ред. А.Н. Романова. - М.:ЮНИТИ, 2010. - 524с.

44. Марков С. Н. Методика оценки эффективности использования бюджетных расходов образовательными учреждениями. [Интернет- ресурс] / http://www.uecs.ru/finansi-i-kredit/item/1446-2012-07-18-06-05- 48

45. Матрицы стратегического планирования. Электронный ресурс. Режим доступа.[http://www.ereport.ru/articles/strplan/stplmatr.htm]

46. Медведева О., Чурикова С. Организация внутришкольного контроля. Информационно-методические материалы. - М.: Учитель. - 2013. - 148 с.

47. Менеджмент организации / под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М.: ИНФРА-М., 2010.

48. Менеджмент: теория и практика в России : учеб. / под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. - М. : ИД ФБКК-ПРЕСС, 2013. - 472 с.

49. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-3-е изд.: Пер.с англ.-М.: ООО «И.Д. Вильямс:2012.-672с.

50. Моисеев А.М. Стратегическое самоопределение школьного сообщества // Управление школой. 2010. № 10 . - С. 26 - 31.

51. Н. В. Дефиниции маркетинга образования: Тезисы доклада семинара Маркетинг образовательных услуг. - М: Издательство МЭСИ, 2012.

52. Осецкий В. Л. Инвестиции и инновации. Проблемы теории и практики: монография / В.Л. Осецкий. - М.: УААН, 2013. - 412 с.

53. Петров Л.Н. Стратегическое планирования. - С. - Петербург, 2013. - 813 с.

54. Петрова Н. Школьный самоаудит. Материалы по критериям и технологиям самообследования школы. - М.: Центр «Педагогический поиск». - 2014. - 144 с.

55. Печиборщ Н.И. Способ управления организационным развитием// Менеджмент в России и за рубежом.-2011.-№6.-С.42-55.

56. Попова Г., Размерова Г., Ремчукова И. Мониторинг качества учебного процесса. Принципы, анализ, планирование. - М.: Учитель. - 2014. - 128 с.

57. Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник.- М.: Интерпракс, 2015.- 296 c.

58. Программа развития образовательного учреждения / Менеджер образования. - М.: ЗАО МЦФЭР, 2010. - 400 с.

59. Профессионализация в условиях современной системы инновационного образования. - М.: Де-По. - 2011. - 292 с.

60. Ривкин Е. Самоаудит как основа управления методической деятельностью. - М.: Учитель. - 2014. - 192 с.

61. Рубин Б. Тактические хитрости в конкурентном взаимодействии // Современная конкуренция. - № 5 (53) - 2015.

62. Рубинфельд Артур, Хемингуэй Коллинз. Созданные для роста. Локальные и глобальные стратегии развития / М.А. Губарец (пер.). - М.: Баланс Бизнес Букс, 2016. - 384 с.

63. Савчук В.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Электронный ресурс. Режим доступа. [http://www.cfin.ru/finanalysis/savchuk/7.shtml]

64. Сайт ГБОУ лицей №1535. Электронный ресурс. Режим доступа. [http://liceum1535.ru/]

65. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления / А. Л. Свеницкий. - Л., 2013. - С. 9.

66. Свэйм Р. Стратегии управления Питера Друкера. - П.: Практика менеджмента. - 2012. - 416 с.

67. Советова Е. Школа нового поколения. Административная работа. - М. Феникс. - 2012. - 320 с.

68. Татаринова Л., Аюпова С. Справочник руководителя методического объединении. - М.: Учитель. - 2014. - 292 с.

69. Управление инвестициями: В 2-х т. / В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др. - М.: Высшая школа, 2015. - 416 с., 512 с.

70. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения. Учебник. 5-е изд., перераб. И доп. / Р.А. Фатхутдинов. -Москва: Изд-во ИНФРА-М.- 2012.- 314 с.

71. Шамова О.Т., Немова Н.В. Менеджмент в управлении школой. - М.: Деловая литература, 2014.

72. Ямбург Е. Школа и ее окрестности. - М.: АСТ. - 2011. - 592 с.

73. Ясвин В.А. Проектирование развития школы. - М.:, 2011. - 32 с.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)