

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Уральский государственный педагогический университет»

Институт музыкального и художественного образования

Кафедра художественного образования

Кривцова Алена Юрьевна

**КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
МАОУ ДО «ВЕРХНЕСИНЯЧИХИНСКАЯ ДЕТСКАЯ ШКОЛА
ИСКУССТВ»**

Диссертация на соискание академической степени магистра

Направление «44.04.01 Педагогическое образование» Магистерская
программа «Менеджмент в искусстве и художественном образовании»

Допустить к защите
Зав. кафедрой

Магистрант:

Н.Ю. Перевышина
«___» _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

Научный руководитель:
кандидат педагогических наук,

доцент

Н.Ю. Перевышина

подпись

Екатеринбург, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДЕТСКИХ ШКОЛ ИСКУССТВ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ.....	12
1.1. Стратегический менеджмент и его роль в развитии организаций в сфере искусства и художественного образования.....	12
1.2. Анализ современных тенденций развития детских школ искусств.....	34
1.3. Методологические подходы к разработке концепции развития детской школы искусств.....	44
ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАОУ ДО «ВЕРХНЕСИНЯЧИХИНСКАЯ ДШИ» НА ПЕРИОД 2016-2020 гг.	50
2.1. Стратегический анализ деятельности МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ»	50
2.2. Основные направления стратегического развития МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ» в 2016-2020 гг.....	67
2.3. Ход и результаты опытной работы по реализации Концепции стратегического развития МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ».....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	93
ВВЕДЕНИЕ	

«Будущего нет - оно делается нами»

Лев Толстой

Актуальность исследования. В современных рыночных условиях, обусловленных глобальными преобразованиями во всех сферах социальноэкономического развития России и переходом к инновационному типу экономики, система дополнительного образования должна быть готова адекватно реагировать на современные вызовы и обеспечивать эффективную реализацию стоящих перед ней государственных задач. Дополнительному образованию в сфере культуры отводится ведущая роль в формировании человеческого капитала, создающего экономику знаний. Ввиду этого оно рассматривается как открытое вариативное образование, которое наиболее полно обеспечит права человека на развитие и свободный выбор различных видов деятельности, в которых происходит личностное развитие детей и подростков, их позитивная социализация и профессиональное самоопределение.

Согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» (2012 г.) школа приобретает новый статус некоммерческой образовательной организации, что обуславливает возможность переноса на её деятельность общих законов менеджмента и маркетинга.

С введением в действие Концепции развития дополнительного образования детей (утверждена распоряжением Правительства РФ от 4 сентября 2014 г. № 1726-р) детским школам искусств необходимо решить комплекс задач, направленных на создание особых возможностей для развития художественного образования в целом, в том числе для расширения доступа к глобальным знаниям и информации, опережающего обновления его содержания в соответствии с задачами перспективного развития страны.

Внешние вызовы и современные тенденции развития дополнительного образования определяют новую политику управления детскими школами

искусств, ориентированную на внедрение новых моделей стратегического менеджмента в управлении школой. Таким образом, требуется переосмысление стратегических целей и задач их инновационного развития в условиях серьезной конкуренции за потенциальных потребителей образовательных услуг.

Как показывают результаты социологических исследований, в настоящий момент заказчики образовательных услуг (учащиеся и их родители) зачастую остаются не в полной мере удовлетворены содержанием и качеством образования в детских школах искусств. Основными причинами недовольства являются: усиление академической направленности, слабое материальнотехническое обеспечение образовательного процесса, низкий уровень компетенций преподавателей в области современных цифровых технологий и аудиовизуальных искусств, недостаточный ассортимент образовательных программ. В результате, у возможных потребителей образовательных услуг и учащихся детских школ искусств существенно снижается интерес к выбору и освоению образовательных программ, происходит отсев учащихся и, как следствие, образовательные услуги становятся неконкурентоспособными и нерентабельными.

Для сохранения конкурентоспособности учреждениям дополнительного художественного образования необходимо создавать и развивать конкурентные преимущества, разработав долгосрочную стратегию развития и осуществив переосмысление целей и задач деятельности на всех уровнях управления: содержательном, технологическом, экономическом и административном. Это влечет за собой создание особых педагогических и материально-технических условий для развития инновационной инфраструктуры: создание на базе детских школ искусств инновационных площадок, образовательных комплексов, студий и лабораторий компьютерных технологий, реализация новых направлений художественного образования, таких как дизайн и компьютерная

графика, музыкально-компьютерные технологии, экранные искусства). Ввиду этого перед образовательными учреждениями встает важная задача поиска новых стратегических направлений инновационного развития за счет привлечения дополнительных источников финансирования из внебюджетной деятельности. Это обстоятельство позволяет рассматривать дополнительное художественное образование с точки зрения образовательного бизнеса, строящегося на основе стратегического менеджмента.

Вопросам управления образовательными системами и организациями, становления экономических отношений в сфере образования, повышения конкурентоспособности образовательных учреждений посвящены многочисленные труды ученых. Теоретические аспекты стратегического управления в сфере образования рассмотрены в работах М.В.Артюхова, М.Н. Берулаевой, А.Н. Дахиной, Г.Г.Корзниковой и др. Проблемы сущности и содержания управленческой культуры исследуются В. К. Белолипецким, В. Л. Галенко, Н. М. Горяиновой, Ю. А. Клоковым, Л. Г. Павловой, А. П. Поздняковым, А. И. Рахмановым, А. О. Страховой и др. Теория и практика имиджевой деятельности образовательных учреждений освещается в работах Е.П. Никоненко, Т.Н. Пискуновой и др.

Современные представления об основных направлениях развития стратегического подхода представлены в исследованиях В.И. Баловой, А.Л.Бобковым, Ю.А.Боловинцевым, Е.А.Ивановым и др. Рассматривается сущность маркетинговой деятельности в учреждениях профессионального образования (А.Г. Бездудная, Л.Н. Гудырева, Т.В. Ковтун, В.А. Яровенко и др.) и деятельности руководителей образовательных организаций (А.В. Курбатова).

Однако, несмотря на имеющиеся исследования ключевых аспектов стратегического управления в образовании, подавляющее большинство из них рассматривают в данном контексте управленческую деятельность

исключительно учреждений профессионального образования. Анализ литературы показывает, что вопросы стратегического управления деятельностью учреждений дополнительного образования остаются практически не исследованными.

Практика показывает, что управление детскими школами искусств осуществляется преимущественно с использованием оперативного менеджмента, ориентированного на решение текущих рутинных задач. Следует отметить, что руководители учреждений искусства и художественного образования нуждаются в фундаментальной подготовке управленцев нового формата, который включает в себя основы стратегического менеджмента (планирование, организация образовательного процесса, руководство, контроль).

Таким образом, возникают **противоречия**:

- на социально-педагогическом уровне: между государственным заказом на реализацию инновационного стратегического подхода к управлению учреждениями дополнительного художественного образования в современных социально-экономических условиях и реальным состоянием управленческой деятельности в детских школах искусств;
- на теоретико-педагогическом уровне: между разработанностью вопросов стратегического управления деятельностью организации, необходимостью научного обоснования реализации нового статуса детской школы искусств и отсутствием научных исследований, раскрывающих механизмы стратегического управления развитием организации дополнительного образования;
- на научно-методическом уровне: между необходимостью поиска новых путей инновационного развития детских школ искусств и взаимодействия с потребителями образовательных услуг и отсутствием концепции

стратегического развития детской школы искусств, ориентированной на решение данных проблем.

Выявленные противоречия позволили сформулировать **проблему исследования**, которая состоит в необходимости поиска путей и средств повышения социально-экономической эффективности деятельности детских школ искусств в долгосрочной перспективе.

Недостаточная разработанность проблемы, а также необходимость ее теоретического осмысления и практического решения в общем контексте модернизации образования позволило сформулировать тему магистерской диссертации «Концепция стратегического развития на примере МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ».

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать концепцию стратегического развития детской школы искусств.

Объект исследования: процесс стратегического развития детской школы искусств в современных социально-экономических условиях.

Предмет исследования: концепция стратегического развития детской школы искусств.

Достижение цели определило необходимость решения следующих **задач исследования:**

1. На основе анализа научно-теоретической и методической литературы выявить совокупность положений, определяющих теоретико-методологическую основу концепции стратегического развития учреждений дополнительного образования в современных социально-экономических условиях.
2. Уточнить содержание понятия «стратегический менеджмент» применительно к деятельности учреждений художественного образования.

3. Определить возможности стратегического менеджмента в развитии учреждений дополнительного образования.
4. Осуществить анализ существующих стратегий развития учреждений художественного образования и научно обосновать концепцию стратегического развития ДШИ.
5. Разработать концепцию стратегического развития МАОУ ДО

«Верхнесинячихинская ДШИ» на период 2016-2020 гг.

6. Провести прогнозирование возможных сценариев развития МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ» и оценку эффективности стратегического управления реализацией данной концепции.

Гипотеза магистерского исследования основана на предположении о том, что стратегическое управление деятельностью детской школы искусств будет эффективно осуществляться при условии, если:

- на основе анализа внешней и внутренней среды будет определена миссия и основная стратегическая цель развития образовательного учреждения;
- проведена сегментация рынка, выбрана целевая аудитория и определена рыночно-ориентированная позиция детской школы искусств;
- осуществлено стратегическое планирование, с последующей реализацией концепции; произведен контроль и осуществлены корректирующие действия.

Для решения поставленных задач и проверки выдвинутой гипотезы использовались **методы:**

- *теоретические*: анализ литературы по проблеме исследования, изучение законодательных, нормативно-правовых и программных документов, регламентирующих деятельность учреждений дополнительного образования, проектирование этапов стратегического развития детской школы искусств, моделирование содержания управленческой деятельности по реализации концепции развития детской школы искусств, прогнозирование сценариев,

внутренних и внешних рисков развития деятельности детской школы искусств, шкалирование, ранжирование, контент-анализ;

- *эмпирические*: наблюдение, опрос, анализ практического опыта управления детскими школами искусств, изучение школьной документации, SWOT-анализ, конкурентный анализ, портфельный анализ, изучение продуктов творческой деятельности преподавателей и учащихся ДШИ, экспертная оценка, опытная работа.

Теоретико-методологическая основа исследования:

- теория управления организацией (В.В. Ермакова, Г.Р. Латфуллина, В.В. Репин, К.М. Ушаков, П.В. Шеметов и др.);
- концепция стратегического менеджмента (И. Ансофф, Г. Гантт, Р. Робинсон, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, Ф. Тейлор, А. Файоль, Х. Эмерсон и др.);
- теория интегрированных маркетинговых коммуникаций (В.И. Ерошин, Ж.Ж. Ламбен, М. Портер, Е.В. Песоцкая, Н.П. Пищулина, У. Уэллс и др.);
- теория управления образованием (С.А. Мацкевич, Д.А. Новиков, С.А. Репин, Р.А. Циринг, А.М. Черемных);
- концепция дополнительного художественного образования (Л.Г. Логинова, Б.М. Неменский, Б.П. Юсов).

Опытно-поисковая работа проводилась на базе учреждения дополнительного художественного образования МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ» муниципального образования Алапаевское.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялись в процессе докладов и выступлений на общероссийском, кустовом и районном уровнях: XV Общероссийская научно-практическая конференция «Стратегия развития детской школы искусств в современной России: от концепции к результату» (2016 г.), кустовой научно-практической конференции

«Современные образовательные технологии от А до Я» (2016 г.), совет директоров Ирбитского методического объединения (2016 г.), совещание руководителей образовательных учреждений МО Алапаевское (2017 г.); путем публикаций материалов в научных изданиях: XV Общероссийская научнопрактическая конференция в области художественного образования детей «Стратегия развития детской школы искусств в современной России: от концепции к результату» («Менеджмент в детской школе искусств – каприз или объективная необходимость?»), Всероссийская (с международным участием) заочная научно-практическая конференция «Музыка и изобразительное искусство: методика преподавания, менеджмент», XI международная научнопрактическая конференция «Fundamental and applied sciences today», North Charleston, USA; методического сопровождения деятельности руководителей учреждений дополнительного образования Ирбитского и Нижнетагильского методического объединения по вопросам перспективы развития сетевого взаимодействия между детскими школами искусств, оценки эффективности деятельности преподавателей и аттестации педагогических работников.

Научная новизна исследования заключается в том, что:

- Разработана стратегия развития детской школы искусств в современных социально-экономических условиях.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что:

- Уточнено содержание понятия «стратегический менеджмент» применительно к деятельности учреждений художественного образования.
- Определены возможности стратегического менеджмента в развитии учреждений дополнительного образования.
- Осуществлен анализ существующих стратегий развития учреждений художественного образования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке концепции стратегического развития МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ» на период 2016-2020 гг., прогнозировании возможных сценариев и оценке рисков развития детских школ искусств в современных социальноэкономических условиях.

На защиту выносятся следующие **положения**:

1. На основе анализа литературы нами было уточнено содержание понятия «стратегический менеджмент» применительно к деятельности учреждений художественного образования, которое рассматривается как деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей развития детских школ искусств на основе удержания конкурентных преимуществ и своевременного реагирования на изменения внешней среды образовательного учреждения.
2. В современных социально-экономических условиях оптимальной стратегией развития детской школы искусств является стратегия роста, которая позволяет учитывать специфику деятельности учреждения художественного образования, имеющиеся у него ресурсы и перспективные цели развития.
3. Определены возможности стратегического менеджмента в развитии учреждений дополнительного образования, которые заключаются в выявлении закономерностей управления в сфере образования и осмыслении образовательного процесса с позиции науки управления.
4. Осуществлен анализ существующих стратегий развития учреждений художественного образования, который показывает, что правильно выбранная стратегия обеспечит перспективное долгосрочное развитие, постоянное улучшение качества предоставляемых образовательных услуг, а также будет способствовать усилению конкурентных позиций детской школы искусств.

5. Разработана концепция стратегического развития МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ» на период 2016-2020 гг., которая основана на структурно-функциональном анализе состояния школы и представляет собой проект желаемого будущего образа образовательного учреждения, осуществлено прогнозирование возможных альтернативных сценариев развития школы, как многопрофильной школы искусств, традиционной детской школы искусств, филиала районного Центра детского творчества, и дана оценка рисков реализации данной концепции.

Магистерская диссертация включает введение, две главы, заключение, библиографический список и приложение.

В первой главе работы изложены теоретические аспекты стратегического менеджмента, определяется его значение в повышении конкурентноспособности учреждений дополнительного образования, рассматриваются существующие подходы к управлению детскими школами искусств, раскрывается сущность, структура и содержание концепций стратегического развития детских школ искусств.

Во второй главе представлена концепция стратегического развития школы МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ» на период 2016-2020 гг., выявлены ожидаемые результаты ее реализации, представлены результаты мониторингового исследования эффективности управления реализацией данной концепцией.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДЕТСКИХ ШКОЛ ИСКУССТВ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

1.1. Стратегический менеджмент и его роль в развитии организаций в сфере искусства и художественного образования

Быстроизменяющиеся условия внешней социокультурной среды, введение рейтинговой системы оценки социально-экономической эффективности деятельности организаций в сфере искусства и художественного образования обуславливают необходимость реализации стратегического управления детскими школами искусств с учетом изменений внутренней и внешней среды. Учреждения дополнительного художественного образования в современных социально-экономических условиях оказались в пространстве высококонкурентной рыночной среды, что предполагает усиление борьбы как за актуальных и потенциальных заказчиков образовательных услуг, так и получение внешнего финансирования образовательной деятельности. Все это определяет необходимость разработки и реализации новых подходов к управлению детской школой искусств, долгосрочного планирования, разработки и реализации конкурентной стратегии, обеспечивающей достижение целей развития организации в конкурентной среде.

Разработкой теории управления организацией занимались многие российские ученые (О.С.Виханский, Ю.Н.Лапыгин, Б.З.Мильнер, А.И.Наумов, А.И.Пригожин, М.Н.Певзнер, Э.А.Смирнов и др.) и зарубежные исследователи (М.Альберт, И.Ансофф, У. Бреддик, П.Друкер, Ф.Котлер, М.Х.Мескон, Ф.Хедоури, и др.) □1, 10, 18, 26, 29□

Исследования показывают, что актуальной функцией управления детскими школами искусств становится стратегический менеджмент, ведущий к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности учреждения над уровнем конкурентов.

Сущность стратегического менеджмента можно охарактеризовать двумя компонентами: формирование стратегии и ее реализация.

Рассмотрим основные понятия стратегического менеджмента. В теории управления организацией стратегический менеджмент рассматривается как экономически эффективная деятельность, которая направлена на достижение самых перспективных целей организации с учетом возможности более длительного оставления за собой конкурентных преимуществ, а также адекватного реагирования на все возможные изменения во внешнем окружении организации (Е. Л. Елисеева); область управленческих процессов и решений, которые определяют долгосрочную структуру и характер деятельности организации (А. Томпсон); как «сканирование» внутренней и внешней среды деятельности, формирование стратегии, реализация стратегии, ее оценка и контроль (Т. Уиллен и Д. Хангер); как направление в теории принятия решений, нацеленное на развитие эффективной стратегии для оказания содействия в достижении целей компании (У.Глук, Л.Джаух).

Применительно к деятельности учреждений художественного образования, мы рассматриваем стратегический менеджмент как деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей развития детских школ искусств на основе удержания конкурентных преимуществ и своевременного реагирования на изменения внешней среды образовательного учреждения.

Стратегический менеджмент реализуется посредством решения пяти взаимосвязанных задач: 1) формирование стратегического видения; 2) формулировка целей; 3) разработка стратегии; 4) реализация стратегии; 5) оценка эффективности реализации стратегии и внесение корректив.

Для лучшего понимания сущности стратегического менеджмента можно сравнить его по ряду факторов с оперативным управлением:

1. Стратегические решения разрабатываются и контролируются на самом верхнем уровне управления. Нижестоящие уровни выполняют функции

поставщиков информации для стратегического управления. Оперативные решения принимаются на всех уровнях управления.

2. Стратегические решения принимаются не так часто как оперативные, а их реализация требует длительного времени, иногда нескольких лет. Оперативное управление осуществляется повседневно, задачи носят краткосрочный характер.

3. При стратегическом планировании важно на ранних этапах процесса выдвинуть и рассмотреть максимально возможное количество альтернатив, что снижает степень риска ошибки планирования, которая может стоить дорого.

Оперативное управление имеет с «жесткими» проблемами.

4. Для разработки стратегии необходимый объем информации поступает из разных источников: как внешних, так и внутренних. Для оперативного управления источники информации стабильны и находятся внутри организации, качество и достоверность которых можно проконтролировать.

5. Стратегическое планирование ориентировано на длительные временные промежутки - 3—5 лет, в то время как оперативное управление нацелено на решение задач, которые требуют недель или месяцев работы.

6. Стратегическое управление осуществляется высшим управленческим персоналом - оперативное управление осуществляется средним и линейным управленческим персоналом.

7. Стратегический и оперативный менеджмент различается и с точки зрения требований к контролю и оценке последствий управленческих действий. Эффективность принятых стратегий оценивать гораздо сложнее, чем результаты оперативного управления. Последствия стратегических решений можно оценить только со временем. Последствия оперативного управления, как правило, не разделены большим промежутком времени с принятием решения, и поэтому их достаточно легко анализировать.

По мнению А.Томпсона и Дж. Стрикленда, разработке определенной стратегии предшествует стратегическое планирование, которое является одной из функций стратегического управления и представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижений. Исследователи подчеркивают, что стратегическое планирование способно обеспечить основу для всех управленческих решений, и дает возможность руководству определиться с направлением и темпом развития организации, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти, чтобы организация стала конкурентноспособной, в чем ее преимущество и какие инструменты ей необходимы для успешного развития.

В процессе стратегического планирования организации А.Дж. Стрикленд выделяет несколько этапов:

1. определение миссии и целей организации;
2. анализ внешней и внутренней среды, анализ сильных и слабых сторон организации, а также ее потенциальных возможностей на основании собранной информации;
3. выбор стратегии;
4. реализация стратегии;
5. оценка и контроль выполнения.

Для продуктивного стратегического развития, детской школе искусств необходимо определиться с направлением этого развития. Это направление обеспечивается видением и миссией организации. Четкое определение миссии и целей, является первым шагом на пути к стратегическому планированию и определяет всю дальнейшую работу по систематической разработке планов детской школы искусств.

Миссия (англ. mission) – одно из самых дискуссионных понятий в современном управлении. Существует значительное количество определений миссии.

Профессор О.С. Виханский в своих работах отмечает значимость миссии и стратегических целей в долгосрочном развитии организации. Поэтому выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и составляет очень важную часть стратегического управления [11].

А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд определяют миссию организации как ответ на вопросы: «В чем заключается наша деятельность и чем мы будем заниматься?» [62, с.38].

По мнению М.Х. Мескона миссия является основной общей целью организации – четко выраженной причиной ее существования, а стратегические цели вырабатываются для осуществления этой миссии [38].

Если обобщить приведенные выше и другие трактовки миссии, то можно сделать вывод, что миссия – это утверждение, которое четко раскрывает причину и смысл существования детской школы искусств, в котором проявляется ее уникальность и отличие от других ей подобных конкурентов.

Основоположник теории маркетинга Ф. Котлер рассматривает миссию как смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников организации (Ф. Котлер). По его мнению, при определении миссии организации, в нашем случае детской школы искусств, следует учитывать пять факторов:

1. история детской школы искусств, в процессе которой выработывалась философия школы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
2. существующий стиль управления учредителя и управленческого персонала детской школы искусств;

3. состояние рынка, на котором работает детская школа искусств;
4. ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
5. отличительные особенности, которыми обладает школа.

Правильно определенная миссия детской школы искусств, хотя и имеет всегда общий философский смысл, но, тем не менее, проясняет то, что подчеркивает ее уникальность, характеризующее именно специфику деятельности конкретной школы. Миссия выступает «визитной карточкой» учреждения.

В литературе по менеджменту мы сталкиваемся еще с одним понятием, обычно миссия опирается на видение - идеальный образ своей школы.

Видение – (от англ. vision – видение, картина) – это та картина будущего, мечта, идеал, к которому стремится образовательное учреждение. Оно вносит ясность в представление о направлении движения организации, создает перспективу, придает смысл и значение повседневной деятельности, подвигает коллектив к действию. Видение – это как можно более полное описание будущего состояния детской школы искусств, которое должно формироваться коллективно.

Как отмечают Б. Карлофф и С. Седерберг, видение это представление о мыслимых альтернативах будущего, с помощью которых определяется спектр возможных ситуаций развития [23].

М. Зильберман определяет видение как "искусство видеть невидимое". По его мнению, человек, который может иметь видение, должен быть в некоторой степени идеалистом, наделенным воображением и волей, умеющим бросить вызов неизвестности, обозначить границы возможного и затем, как бы из ничего создать видимые объекты.

Сформулировав видение и миссию, руководству необходимо перевести свое стратегическое видение и заданное направление развития учреждения в конкретные задачи, сформулировав цели детской школы искусств.

Наиболее часто цель понимается как планируемый результат. В мировой практике управления для формулировки целей принято использовать SMARTкритерии - это международный принцип постановки и формирования целей для любой организации:

S - конкретность (specific) - четкость и точность, цель должна одинаково восприниматься всеми сотрудниками организации, чтобы не оставалось места для неверного толкования;

M - измеримость (measurable) - выражать количественно все, что можно, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута, достижение такой цели должно стать мотивирующим для сотрудников;

A - достижимость (achievable) – руководитель должен адекватно оценивать ситуацию и понимать, что поставленная цель достижима;

R - реалистичность (relevant) – каждая цель должна быть достижима и уместна на данном этапе развития организации, при этом она не должна мешать достижению каких-либо других целей организации;

T - ограниченность во времени, своевременность (timed) – определена по шкале времени по срокам ее достижения.

Если придерживаться мнения П. Друкера, то нечетко сформулированные или очень широкие цели будут создавать напряженные взаимоотношения с участниками образовательных отношений. Такие цели не дают организации сфокусировать свою деятельность, что, соответственно, мешает эффективности самой организации.

На процесс выработки целей накладывает свой отпечаток и система ценностей, на которой основывается руководство в современном стратегическом

менеджменте и направленная на создание таких условий, которые позволяют сотрудникам работать независимо и эффективно для достижения единой цели. Корпоративные ценности «могут создавать контекст, в котором можно действовать независимо. При современных темпах эффективное самоуправление и умение использовать возможности создают конкурентное преимущество» [18].

Стив Джобс, соучредитель компании Apple Computer, определяет стратегический менеджмент как руководство персоналом на основе ценностей. «Найдите людей, компетентных и по-настоящему ярких, но, что еще важнее, людей, которых волнуют точно те же вопросы, что и Вас».

Следующим этапом стратегического планирования деятельности учреждения дополнительного художественного образования является комплексный стратегический анализ, который позволит глубже осознать экономические условия развития школы, определить содержание планов и взаимодействий подразделений и руководства, выработать решения о ликвидации «неэффективных» видов деятельности и определить источники дополнительного финансирования перспективных направлений.

Основной целью стратегического анализа является изучение изменений во внешней среде организации и оценка преимуществ (недостатков) ресурсов детской школы искусств, которые она может иметь при данных изменениях на рынке образовательных услуг. Встает вопрос информационного обеспечения и выбора методов обработки информации.

Анализ среды включает в себя: анализ макроокружения, анализ микроокружения, анализ внутренней среды организации.

Методы анализа внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлены на то, чтобы своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, и определить план действий на случай непредвиденных обстоятельств.

Стратегический анализ представляет собой комплексное изучение влияния экономики, управления и правового регулирования, политических процессов, социальных и культурных факторов, инфраструктуры на деятельность организации. Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, при поведении стратегического анализа рекомендуется ограничиться теми сферами, которые оказывают существенное влияние на деятельность учреждений дополнительного художественного образования.

Для этого используется конкурентный анализ, в основу которого положена модель пяти сил Майкла Портера, характеризующая пять основных параметров, определяющих динамику конкурентной борьбы: покупателей, поставщиков, конкурентов, рынок рабочей силы и потенциальное замещение товарами другой отрасли. Учреждение дополнительного образования может регулировать соотношение этих пяти сил, чтобы приспособить свои слабые и сильные стороны к структуре образовательного рынка, предвосхитить его изменения, определить возможности диверсификации, изменить правила конкуренции и обеспечить себе неизменно доминирующее положение.

Стратегический анализ факторов внешней среды необходимо дополнить анализом, которых получил название PEST-анализ и предназначается для выявления политико-правовых (political-legal), экономических (economic), социо-культурных (socio-cultural), технологических (technological) факторов внешней среды, которые влияют на деятельность учреждений дополнительного художественного образования.

После анализа внешней среды и получения данных о возможностях и угрозах, руководство организации должно оценить свои внутренние силы, позволяющие воспользоваться предоставленными возможностями и предотвратить угрозу.

Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели организации, более верно определить смысл, направления деятельности детской школы искусств и включает в себя выделение её сильных и слабых сторон.

Данный анализ осуществляется с использованием метода SWOT-анализа: Strengths – сильные стороны (потенциал), Weakness – слабые стороны (недостатки), Opportunities – возможности, Threats – угрозы, опасности. Данный анализ является основой для определения целей и стратегий развития организации и должен проводиться на нескольких уровнях: организации, каждого основного сегмента рынка, каждой основной услуги, а также конкурентной борьбы. Информация включается в SWOT-анализ в зависимости от ее значимости и вероятности применения.

Результаты SWOT-анализа показывают, что к сильным сторонам детских школ искусств можно отнести: хорошее знание рынка образовательных услуг; наличие инновационных разработок в области формирования нового содержания образования, внедрение в педагогическую деятельность передовых методов, приемов и форм обучения и воспитания; высокая квалификация и компетентность педагогических кадров; хорошая репутация организации; конкурентные преимущества.

В свою очередь к слабым сторонам детских школ искусств можно отнести неразвитость маркетингового обеспечения; слабая материальнотехническая база; недостаточные финансовые ресурсы; высокий показатель среднего возраста преподавателей; низкое владение преподавателями современными информационными технологиями; нехватка специалистов по востребованным образовательным услугам.

После выявления возможных сильных и слабых сторон проводится их попарное сравнение и определяется, что потребует первостепенного внимания и

на что следует опираться, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить угрозы.

Сопоставив внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, руководство определяет стратегию, которой будет следовать. С управленческим линейным аппаратом обсуждается и согласовывается концепция развития образовательного учреждения в целом, рекомендуются новые стратегии развития, формулируются проекты целей, ведется подготовка директив для долгосрочного планирования, разрабатываются стратегические планы и их контроль.

Существует большое количество методов, которые оптимизируют процесс выработки стратегии и объединены в портфельный анализ. Среди всех методов выделяют три наиболее известных: метод Бостонской консультативной группы (BKG), модель ADL/LC (концепция жизненного цикла), модель McKinsey.

В общем случае, в образовательном учреждении может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий: это ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий.

Рассмотрев имеющиеся стратегические альтернативы, руководство обращается к конкретной стратегии и осуществляет выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность образовательной организации.

Как показывает анализ литературы, стратегия — это искусство планирования руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах. Данное понятие настолько обширное, что дать ему однозначное определение довольно трудно. Различные грани взглядов на этот термин мы находим в трудах исследователей.

Так, В.А. Винокуров считает, что стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей. [9].

По мнению Б.А. Райзберга, Л.Ш. Лозовского, Е.Б. Стародубцевой, стратегия – это долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения руководства организаций в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты [51].

В своих исследованиях В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова, рассматривая стратегию как генеральную программу действий, выявляющую приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели развития организации, что обеспечивает единое направление движения. Таким образом, стратегия - это своего рода "нить времени", связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию [33].

Близкую точку зрения высказывает О.С. Виханский, который под стратегией понимает «долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [11].

Б.В. Прыкин, Л.В. Прыкина, Н.Д. Эриашвили, обобщая в своих исследованиях различные точки зрения на сущность термина «стратегия», выделяют несколько его значений: это исследование сценариев развития будущего организации; обоснованная идея, дающая преимущество в конкурентной борьбе; стратегическая альтернатива с установлением целей; общий всесторонний план их достижения; комплексный план, предназначенный

для осуществления миссии организации как совокупность ориентиров ее деятельности [41].

По мнению Г. Хэмела и К.К. Прахалада суть стратегии состоит в том, чтобы создавать конкурентные преимущества на завтра быстрее, чем конкуренты смогут сымитировать те, которыми вы обладаете сегодня [58].

Обобщение вышеперечисленных научных подходов к пониманию сущности данного понятия позволяет констатировать, что «стратегия» рассматривается как определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей [72]; создание уникальной и ценной позиции с помощью отличающегося от конкурентов набора видов деятельности [54]; всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [91].

Основоположник стратегического управления Г. Минцберг выделяет пять понятий стратегии:

1. Стратегия как План – система последовательности действий, которой придерживаются в конкретной ситуации.
2. Стратегия как Паттерн действий – это принцип поведения или следование некой модели поведения.
3. Стратегия как Позиция – определение наиболее выгодной позиции организации на рыночном ландшафте и относительно своих главных конкурентов.
4. Стратегия как Перспектива – рассматривается как видение/восприятие мира, которое реализуется через действия членами организации.
5. Стратегия как Прием, который предпринимает компания, чтобы обыграть своих конкурентов в конкретной ситуации или игре [39].

Лапыгин Ю.Н. считает, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая. Следовательно, универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки [29].

Как показывает практика управления в сфере художественного образования, в большинстве случаев руководство детскими школами искусств сводится к оперативному управлению и не имеет долгосрочных перспектив, которые были бы ориентированы на внешнюю среду как на основной источник развития и ресурсов школы и способствовали бы в свою очередь росту и укреплению внутренней среды. Для того чтобы разработать возможные сценарии роста на рынке образовательных услуг, необходимо разработать комплексную стратегию развития детской школы искусств. Как показывают исследования, чаще всего побеждает тот, кому удалось выбрать эффективную стратегию развития, соответствующую и изменениям рынка, и собственным внутренним возможностям.

По мнению американского исследователя Р. Робинсона, разработка стратегии организации включает в себя следующие элементы: плановые конкурентные инициативы; действия, предпринимаемые в ответ на изменения во внешней среде; изменения географии рынков; слияние или приобретение компаний для укрепления положения в отрасли; создание стратегических союзов и партнерств; реализацию новых возможностей и защита от угроз; деятельность ключевых подразделений; укрепление ресурсной базы и конкурентных возможностей; диверсификацию доходной базы и освоение новых направлений бизнеса [53].

Р.Робинсон и Дж. ПирсII в своих исследованиях выделяют три универсальные стратегии развития организации: стратегию конкуренции, стратегию внешнего роста и стратегию наступления и обороны [53].

В детской школе искусств стратегия конкуренции будет включать в себя разработку плана достижения превосходства над другими конкурентами в сфере художественного образования, которые представляют подобные виды образовательных услуг. Действия руководства будут направлены на привлечение как можно большего числа потребителей образовательных услуг, пользующихся спросом, и удовлетворение их потребностей.

К стратегии внешнего роста учреждение художественного образования обычно подталкивают к результатам анализа внешней среды: в ней обнаруживаются условия, позволяющие сочетать сильные стороны образовательного учреждения и возможности более активно управлять элементами внешней среды, вплоть до включения некоторых из них в состав своего учреждения.

Как отмечает Р.Робинсон, учреждения, которые выбирают стратегию внешнего роста, имеют целый ряд преимуществ: рост осуществляется быстрее, в сравнении со стратегиями внутреннего роста; уменьшается конкуренция за счет приобретения соперника; появляется возможность быстро приобрести необходимые ресурсы, новые технологии, управленческие навыки; возможность сбалансировать или пополнить количество образовательных услуг; можно добиться стабильности прибыли детской школы искусств [53].

Стратегия наступления и обороны может быть реализована в детской школе искусств с целью сохранения достигнутого положения. Это потребует от руководства школы совершать либо новые наступательные, либо новые оборонительные шаги. И прежде чем принять такое решение, руководству необходимо проанализировать, против кого из соперников и какие активные

действия следует предпринимать. Всего выделяют четыре типа организаций, являющихся оптимальными объектами для атаки: лидеры рынка художественного образования; организации, идущие вслед за лидером; детские школы искусств, находящиеся на грани ухода с рынка; небольшие местные образовательные или культурные учреждения.

Р.Робинсон в своих работах выделяет четыре способа осуществления стратегии наступления:

1. Достижь и превзойти конкурента. Руководство детской школы искусств направляет свои действия на устранение конкурентного преимущества сильного соперника или достижение превосходства над ним. Данная стратегия реализуется на основе:

- предложения образовательных услуг такого же качества, как у конкурента, и выше, но по более низкой цене;
- использования инновационных технологий и образовательных программ;
- придания образовательным услугам новых, более привлекательных потребительских свойств;
- расширение образовательных направлений для создания максимально возможного количества аналогов каждой образовательной услуги конкуренту;
- создание лучшей, чем у конкурента системы предоставления образовательных услуг.

2. Использование слабых сторон конкурента. Детская школа искусств стремится завоевать победу на рынке образовательных услуг за счет использования в своих интересах слабых сторон конкурентов следующими способами:

- привлечение потенциальных обучающихся тех учреждений, чьи услуги отличаются недостаточно высоким качеством, статусом, отсутствием ряда характеристик;
- организацией специальных маркетинговых предложений в расчете на потенциальных обучающихся тех образовательных учреждений, в которые они по разным причинам не смогли поступить;
- атаки на такие школы искусств, которые не рекламируют свои и не имеют своего фирменного стиля;
- повышение активности в тех областях, где конкурент контролирует небольшую долю рынка и не имеет конкурентных преимуществ;

- работа с такими образовательными направлениями, которые соперник не хочет или не может реализовать.
3. Одновременные действия на нескольких фронтах детская школа искусств реализует в масштабном наступлении на конкурентов с помощью таких действий как усиление рекламы, снижение цен, предложение новых образовательных направлений, введение большего количества вариативных образовательных программ и т.д. Эта стратегия осуществляется следующим путем:
- захват детской школой искусств тех территорий, где конкуренты не работают, или их присутствие незначительно, что позволяет избежать значительного снижения цен на образовательные услуги, усиления рекламы, это обеспечит руководству школы конкурентные преимущества в новых областях и поставит конкурентов в положение догоняющих;
 - применение «партизанской войны», что заключается в использовании школой любой представляющейся возможности расширения доли рынка, атака проводится там и тогда, когда можно использовать ситуацию с выгодой для себя. Такая стратегия может проводиться только в небольших школах искусств, у которых для крупных атак на лидеров образовательной отрасли не хватает ресурсов и знаний рынка.
4. Стратегия упреждающих ударов основана на осуществлении трудновыполнимых для конкурентов действий, направленных на защиту выгодных позиций детской школы искусств на рынке. Реализовать эту стратегию можно следующими способами:
- привлечение высококвалифицированных специалистов в области искусства и художественного образования, владеющих уникальными знаниями, опытом для оказания инновационных образовательных услуг;

-
- закрепление за детской школой искусств преимущественного права на сотрудничество с учреждениями общего, среднего или специального образования региона;
привлечение известных личностей на различных уровнях для укрепления репутации школы и повышения доверия к нему;
- создание неповторимого имиджа детской школы искусств, что производит на потенциальных заказчиков образовательных услуг сильное эмоциональное воздействие.

Для того чтобы не стать объектом атаки со стороны конкурентов и снизить при этом вероятность возможных потерь, детская школа искусств может использовать стратегию обороны, что позволит ей сохранить и защитить достигнутую рыночную позицию. Выделяют два основных вида оборонительных стратегий:

1. Перекрытие возможных путей атаки, создание на пути конкуренты разнообразных препятствий путем:

- разработки новых образовательных программ и расширения вариативного подхода к образовательным услугам для уменьшения вероятности проникновения на рынок конкурентов, реализующих стратегию дифференциации;
- постоянного улучшения педагогических технологий для предотвращения появления конкурентов с их более совершенными вариантами;
- низкой ценовой политикой на ряд образовательных услуг;
- гибких условий оплаты образовательных услуг и скидок; – постоянного мониторинга действий конкурентов.

2. Демонстрация способности к ответным действиям, посредством следующих действий:

- - публичные заявления руководства детской школы искусств о намерении любой ценой сохранить свои позиции на рынке;
 - распространение информации о новых образовательных услугах, технологических инновациях, для того, чтобы заставить конкурентов отложить атаку до выяснения ее достоверности;
 - решительные действия на атаку не очень сильных соперников, с целью создания имиджа готовой к отпору детской школы искусств;
- сознательное занижение реальных показателей прибыльности образовательных услуг, отрицательно воздействуя на желание конкурентов работать в данном направлении [53].

А. Томпсон и А. Стрикленд выделяют четыре вида конкурентных стратегии конкуренции: стратегию лидерства по издержкам, стратегию широкой дифференциации, стратегию оптимальных издержек и сфокусированную стратегию.

Стратегия лидерства по издержкам ориентирована на снижение себестоимости обучения, что привлекает большее количество покупателей. Уровень издержек будет зависеть от таких факторов как масштаб детской школы искусств; компетентность и опыт педагогического коллектива и руководства; возможность сокращения расходов на приобретение материальнотехнического оборудования; предоставление образовательных услуг исключительно силами штатных преподавателей; использование электронных средств обучения в организации образовательного процесса, в т.ч. дистанционного образования.

Среди несомненных преимуществ стратегии лидерства по издержкам в детской школе искусств можно выделить:

- снижение ценовой политики на образовательные услуги для обучающихся по сравнению с ценами конкурентов, представляющие аналогичные образовательные услуги, что является сильной ценовой конкуренцией;

-
- приведение к единству учебных планов в соответствии с федеральными государственными требованиями; – низкая стоимость обучения.

К недостаткам данной стратегии можно отнести;

- вероятность превышения расходов на организацию образовательного процесса от снижения цены над возможной прибылью от расширения и сохранения захваченного рынка при затяжной ценовой конкурентной войне;
- легкость копирования конкурентами методов снижения расходов или разработка еще более экономичных технологий;

- вероятность изменения предпочтений обучающихся от низких цен в сторону улучшения качества образовательных услуг.

Стратегия широкой дифференциации ориентирована на привлечение большего количества обучающихся за счет максимального отличия образовательных услуг детской школы искусств от аналогичных услуг конкурентов. Школа предлагает такие услуги, которыми конкуренты не обладают или не могут представить на более высоком образовательном уровне.

К основным способам образовательных услуг можно отнести:

- дифференциацию по образовательным услугам, добавление к услугам таких дисциплин, которые будут востребованы с точки зрения обучающихся и которых нет в учебных планах у конкурентов;
- дифференциацию по интеграции детской школы искусств с другими образовательными, культурными, спортивными учреждениями с целью использования максимально широких возможностей реализации потенциала педагогических кадров, реализация совместных проектов;
- дифференциацию по персоналу, что заключается в подборе высококвалифицированных педагогических кадров и соответственно в подготовке более компетентных выпускников;
- дифференциация по имиджу как позиционирование собственного имиджа, ориентированного на нематериальные потребности заказчиков образовательных услуг.

Успех от использования этой стратегии будет очевиден в случае если:

- большинство обучающихся (законных представителей обучающихся) считают дополнительные услуги образовательного учреждения действительно ценными;
- потребности обучающихся (законных представителей обучающихся) и вариативность профилей отвечают широкому спектру их запросов;

- конкуренты используют иные направления дифференциации (снижается опасность ожесточенной конкуренции);
- образовательная отрасль в сфере искусства и художественного образования отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам услуг.

При этом стратегия может потерпеть неудачу в случае:

- если конкуренты смогут легко воспроизвести отличительные свойства вашего образовательного учреждения, реализовав такие же образовательные услуги;
- если такая дифференциация с точки зрения обучающихся (законных представителей обучающихся) не снизит их затрат или не даст им новых преимуществ;
- чрезмерной дифференциации, когда цена намного превышает цену конкурентов, а спектр образовательных услуг превосходит потребности покупателей;
- слишком высокой цены за дополнительные образовательные услуги;
- неэффективная реклама и PR;
- неверный выбор уникальных качеств детской школы искусств.

Стратегия оптимальных издержек направлена на предложение обучающемуся более высокого качества образовательных услуг при ценах на уровне конкурентов или ниже.

Достоинствами этой стратегии является:

- уверенность обучающихся (законных представителей обучающихся) в качестве образования, и при этом в его доступной цене;
- школа искусств обладает высоким качеством образовательных услуг, имея при этом издержки ниже, чем у конкурентов.

Стратегия оптимальных издержек может быть неудачной, если у школы искусств не окажется возможностей для обеспечения высокого качества

образования (например, нет квалифицированных педагогических кадров, необходимого учебного оборудования и др.) и снижения цены на образовательные услуги по сравнению с конкурентами. Кроме того, конкуренты, являющиеся лидерами в издержках, могут вытеснить организацию из сегмента потенциальных потребителей, чувствительных к цене. С другой стороны, конкуренты, предоставляющие высокодифференцированные образовательные услуги могут вытеснить из сегмента потребителей, ориентированных на высокое качество художественного образования.

Сфокусированная стратегия ориентирована на узкий круг потребителей, школа искусств вытесняет конкурентов за счет более низких издержек на организацию образовательного процесса. Таким образом, целью сфокусированной стратегии является способность удовлетворять потребности обучающихся целевого сегмента. Она обеспечивает конкурентное преимущество в том случае, если издержки учреждения в данном сегменте ниже, чем у конкурентов или его образовательные услуги отвечают запросам потребителей в большей степени, чем услуги конкурентов.

Анализ литературы показывает, что применение сфокусированных стратегий в учреждениях дополнительного художественного образования целесообразно при наличии следующих условий:

- достаточной целевой аудитории, обеспечивающей требуемую прибыльность и перспективы роста учреждения;
- отсутствие интереса к обучающимся школы искусств со стороны лидеров образовательной отрасли, что снижает вероятность конкуренции с ними;
- школа искусств, привлекающая узкий целевой сегмент обучающихся, обладает соответствующими опытом и необходимыми ресурсами.

К недостаткам сфокусированных стратегий относят следующее:

- вероятность вытеснения учреждения с узкого целевого сегмента конкурентами;
- вероятность стирания различий в нуждах обучающихся целевого сегмента и остального рынка образовательных услуг, что откроет пути конкурентам;
- вероятность в случае высокой привлекательности сегмента появления большого количества конкурентов, что может значительно снизить прибыльность.

Проанализировав каждую из перечисленных подстратегий, можно сделать вывод, что каждая из них способна обеспечить детской школе искусств различные положения на рынке образовательных услуг и предусмотреть разные подходы к ее управлению. Эти подстратегии базируются на существующих сильных сторонах школы, сосредоточены на деятельности, связанной с относительно низким риском, и сконцентрированы на существующих рынках и образовательных услугах.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что к стратегии развития детских школ искусств реализуются преимущественно как стратегии роста. Несмотря на ряд явных преимуществ и недостатков, они позволяют учитывать специфику деятельности образовательного учреждения, имеющиеся ресурсы и перспективные цели развития.

Как показывают исследования, оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении.

Контроль способствует тому, чтобы фактически полученные результаты приблизить к требуемым или желаемым. Стратегический контроль направлен на выяснение того, возможно ли в дальнейшем реализовать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Его задача

заключается в том, чтобы не допустить срыва намеченных перспектив и достичь стратегических целей.

Если выбранная стратегия отвечает целям организации, то дальнейшая ее оценка будет проводиться по следующим параметрам:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы; – приемлемость риска, заложенного в стратегии.

После сравнения оценочных показателей с целевыми в случае выявления отклонений проводятся корректирующие воздействия, а при необходимости и пересмотр критериев. В любом случае цикл контроля затем повторяется.

Как показывает практика, руководителю детской школы искусств необходимо обладать таким важным умением как стратегическое мышление. Как отмечал Генри Минцберг, стратегическое мышление является особенной чертой менеджера, которая нацелена на «открытие новых стратегий, которые способны изменить правила конкурентной игры и предвидеть возможное будущее, кардинально отличное от настоящего» [39].

Развитие стратегического мышления у руководителей детских школ искусств связано с быстрой ориентацией в потоке информации и умением целенаправленно использовать её в управлении организацией. Это способность системно мыслить, находить из всех вариантов развития самый лучший и воплощать его в жизнь. Помимо всего прочего, стратегическое мышление помогает вывести организацию из кризиса и пережить трудные времена, оторваться от конкурентов и создать уникальное торговое предложение.

Современная теория управления призывает: «Хотите выжить – придерживайтесь парадигмы стратегического менеджмента! Сформулируйте миссию, определите свои сильные и слабые стороны, внешние возможности и

угрозы, уточните цели, распределите ресурсы и действуйте. Почувствуете, что принятая стратегия не ведет к желаемым результатам, пересмотрите ее» [22].

Проанализировав особенности стратегического менеджмента как функции управления, можно сделать вывод о том, что он является необходимой и неотъемлемой частью управления учреждением дополнительного художественного образования, т.к. направлен непосредственно на борьбу с конкурентами и перспективное долгосрочное развитие не только во внутренней, но и во внешней среде, что значительно повышает шансы на выживание, коммерческий успех и устойчивое развитие учреждения.

1.2. Анализ современных тенденций развития детских школ искусств

На протяжении последних двух десятилетий система дополнительного художественного образования, несмотря на свою культурно-историческую значимость, переживала сложный период, что было вызвано рядом законодательных, управленческих, кадровых, материально-технических изменений.

Большой вклад в сохранение системы дополнительного образования в свое время внесла Концепция развития образования в сфере культуры и искусства в Российской Федерации на 2008-2015 годы, одобренная распоряжением Правительства Российской Федерации от 25.08.2008 №1244-р, а также были внесены изменения в Закон Российской Федерации «Об образовании» в 2011 году, направленные на сохранение многоуровневого художественного образования. Стал повышаться статус преподавателя детской школы искусств, происходит постепенная модернизация материальнотехнической базы школ искусств, разрабатываются и внедряются в

практику школ новые образовательные программы, увеличивается количество творческих мероприятий для подрастающего поколения.

Однако, представленные в Концепции 2008 года общие проблемы, цели и задачи, не решили наиболее сложные для дополнительного художественного образования вопросы, а именно:

- недостаточное понимание на региональном и муниципальном уровнях важного значения художественного образования в духовно-нравственном воспитании детей и молодежи;
- отсутствие вертикали межотраслевого взаимодействия на всех уровнях органов власти по вопросам художественного образования.

В настоящее время стратегическое управление системой дополнительного художественного образования осуществляется на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Структура и содержание системы образования, в том числе и дополнительного, регламентируется Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Закон устанавливает понятие и цели дополнительного образования, его место в структуре системы образования РФ, разновидности дополнительных образовательных программ, типы образовательных организаций, в которых реализуются программы дополнительного образования детей. В Законе регламентированы особенности реализации дополнительных предпрофессиональных образовательных программ в области искусства, условия приема детей и выдачи документов об обучении, установлены права, обязанности и ответственность всех участников образовательных отношений. Новым законодательным содержанием дополнительного образования определены новые пути развития дополнительного образования детей и взрослых.

Дополнительное образование - это сфера вариативного содержания, в которой федеральные государственные образовательные стандарты не устанавливаются, и направлено оно на развитие личности в соответствии с индивидуальными образовательными потребностями, способностями, интересами, особенностями. Перед дополнительным образованием поставлены задачи адаптации детей в обществе, профессиональной ориентации, выявления и поддержки способных и талантливых детей, реализации программ с учетом возрастных и индивидуальных особенностей детей (гл. 10, ст. 75).

В Законе определен новый регламент дополнительных образовательных программ, в соответствии с этим положением, в системе дополнительного образования детей и взрослых реализуются дополнительные общеобразовательные программы, которые подразделяются на общеразвивающие и предпрофессиональные программы. Дополнительные общеразвивающие программы реализуются как для детей и взрослых, предпрофессиональные программы в сфере искусств реализуются исключительно для детей.

Для регламентации дополнительных предпрофессиональных программ разработаны Федеральные государственные требования, которые включают: обязательные требования к минимуму содержания; структуре дополнительных предпрофессиональных программ; условиям их реализации и срокам обучения по этим программам. Прием на обучение по дополнительным предпрофессиональным программам проводится на основании результатов индивидуального отбора, целью которого выявить тех, кто имеет необходимые способности для освоения соответствующей образовательной программы. Освоение дополнительных предпрофессиональных программ завершается итоговой аттестацией учащихся. С предпрофессиональными программами все не так уж и просто. Положения об отборе и аттестации свидетельствуют о том, что

теперь в музыкальные, художественные школы на предпрофессиональные дополнительные образовательные программы будут принимать только способных и талантливых детей. В то время как сложившаяся практика предполагает прием в ДШИ, ДМШ, ДХШ всех желающих, а процедура отбора зачастую носит формальный характер. Кроме того, в последние годы, особенно учреждения культуры не пользовались большой популярностью у населения. Поэтому отбирать было не из кого, сложно было обеспечить необходимый набор обучающихся.

Таким образом, следует отметить, что в этом отношении новый закон не смог в полной мере разрешить проблему дифференциации дополнительного образования, а именно индивидуализацию дополнительного образования детей.

В «Концепции развития дополнительного образования детей», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 4 сентября 2014 г. №1726-р, были определены миссия дополнительного образования, цели, задачи, проблемы, принципы государственной политики, направления и механизмы развития дополнительного образования детей.

Основными целями и задачами Концепции развития дополнительного образования детей являются: обеспечение прав ребенка на развитие, личностное самоопределение и самореализацию; расширение возможностей для удовлетворения разнообразных интересов детей и их семей в сфере образования; развитие дополнительного персонального образования как ресурса мотивации личности к познанию, творчеству, труду, искусству; интеграция дополнительного и общего образования, направленная на расширение вариативности и индивидуализации системы образования в целом; обновление содержания дополнительного образования детей в соответствии с интересами детей, потребностями семьи и общества; развитие инфраструктуры дополнительного образования детей за счет государственной поддержки и

обеспечения инвестиционной привлекательности; формирование эффективной межведомственной системы управления развитием дополнительного образования детей.

В результате, реализация Концепции должна привести к повышению удовлетворенности детей и подростков качеством своей жизни за счет возможностей самореализации, предоставляемых системой дополнительного образования, к укреплению социальной стабильности общества за счет сформированных в системе дополнительного образования ценностей и компетенций, и, наконец, к повышению социально-экономической эффективности вложений общества в систему образования за счет получения более высокого качества социальных результатов [86].

Министерство культуры РФ разработало Программу развития системы российского музыкального образования на 2015–2020 годы.

Авторы этого документа уверены, что его реализация поможет сохранить сформированную уникальную систему по подготовке профессиональных музыкантов и приобщению подрастающего поколения к музыкальному искусству и творчеству.

Однако на сегодняшний день остаются нерешенными важные для российской системы музыкального образования вопросы, среди которых:

- отсутствие в подавляющем большинстве общеобразовательных школ различных форм детского музыкального творчества - детских хоров, инструментальных и вокальных ансамблей, духовых, народных, эстрадных оркестров;
- уменьшение количества обучающихся по ряду основополагающих музыкальных специальностей, что отрицательно сказывается и на качестве профессионального образования: при приеме в музыкальные училища

конкурсы по этим дисциплинам практически отсутствуют, а значит, и нет возможности отобрать лучших;

- кадровый дефицит педагогического состава;
- слабое состояние материально-технической базы образовательных организаций, в первую очередь регионального и муниципального уровней.

В Программе обозначены цели, задачи и меры по их достижению. В качестве планируемых результатов реализации Программы предполагается, что увеличится не только число детей, занимающихся музыкой, но и повысится качество подготовки самих музыкантов.

Кроме того, на базе ведущих вузов, реализующих образовательные программы в области музыкального искусства, планируется создать специальные методические центры, которые будут обеспечивать методическую и творческую координацию деятельности детских школ искусств, музыкальных училищ, общеобразовательных школ и педагогических вузов. Для оценки результатов реализации программы ежегодно будет проводиться мониторинг.

На региональном уровне развитие дополнительного художественного образования регламентировано такими документами как государственная программа «Развитие системы образования в Свердловской области до 2020 года», утвержденная постановлением Правительства Свердловской области от 21.10.2013 № 1262-ПП и «Концепция развития культуры в Свердловской области на период до 2020 года», утвержденная постановлением Правительства Свердловской области от 6 ноября 2012 года № 1238-ПП.

Государственная программа «Развитие системы образования в Свердловской области до 2020 года» включает в себя семь подпрограмм, среди которых «Развитие системы дополнительного образования, отдыха и оздоровления детей в Свердловской области».

Основной целью реализации подпрограммы обозначено такое важное направление, как обеспечение доступности качественных образовательных услуг в сфере дополнительного образования.

Перед системой дополнительного образования

Министерство образования Свердловской области ставит следующие задачи:

1. обсуждение механизмов реализации федерального государственного образовательного стандарта общего образования совместно с коллективами организаций дополнительного образования;
2. повышение качества дополнительного образования, внедрение системы менеджмента качества, общественной экспертизы результатов и эффективности использования имеющейся инфраструктуры;
3. организация системы повышения квалификации руководителей и педагогических работников образовательных организаций дополнительного образования детей в вопросах реализации федерального государственного стандарта общего образования;
4. развитие новых механизмов, процедур, технологий сетевого взаимодействия с организациями образования, культуры, спорта;
5. совершенствование нормативно-правовой базы реализации федерального государственного образовательного стандарта общего образования в части взаимодействия общего и дополнительного образования;
6. разработка новых требований к программам дополнительного образования;
7. изменение позиции педагога дополнительного образования и школьного учителя в вопросах построения образовательного процесса.

Деятельность Министерства образования в области дополнительного образования направлена на повышение качества образования за счет модернизации материально-технической базы образовательных организаций; выявление, государственной поддержки и сопровождения талантливых детей

Свердловской области, поддержки молодых специалистов; предоставление услуг дополнительного образования для детей в возрасте от 5 до 18 лет.

В «Концепции развития культуры в Свердловской области на период до 2020 года» в рамках подпрограммы «Развитие образования в сфере культуры и искусства» решение запланированных задач предполагает совершенствование материально-технической базы системы образования в сфере культуры и искусства; формирование и развитие эффективной системы поддержки творчески одаренных детей; развитие педагогических кадров.

Большое значение уделяется деятельности детских школ искусств, перед которыми ставятся задачи увеличения роста доли выпускников, поступивших на обучение в профессиональные образовательные организации в сфере искусства и культуры; рост доли детей, обучающихся в детских школах искусств и рост доли учащихся, привлекаемых к участию в творческих мероприятиях, от общего числа учащихся детских школ искусств.

Таким образом, реализация программы предполагает повышение доступности для широких слоев населения услуг сферы профессионального искусства, художественного образования и культурного досуга.

Стратегическое управление на уровне учреждений дополнительного образования регламентируется Концепцией и Программой развития образовательного учреждения на 5 лет, а также комплексной образовательной программой. В основе этих документов заложены индивидуальные особенности и параметры внутренней и внешней среды конкретного образовательного учреждения, сформулирована миссия, определены цели и задачи образовательного учреждения, принципы, направления деятельности, этапы и методы по их реализации, а также финансово-экономические документы, которые определяют бюджет и расходные сметы.

По мнению Н. А. Мухамедьяровой, в силу того, что нормативноправовое обеспечение системы дополнительного образования является основой для ее эффективного функционирования, особо значимыми становятся законодательная и нормативно-правовая база. [40].

Исследование законодательных документов, проводимое исследователем, позволило выявить следующие проблемы в нормативноправовом регулировании дополнительного образования детей в субъектах РФ:

- отсутствие комплексного документа, который бы включал все блоки системы дополнительного образования детей и создавал основы ее нормативного регулирования на уровне муниципального образования, региона, республики;
- дополнительное образование детей имеет противоречивый нормативноправовой статус; с одной стороны, во многих документах говорится о важности и значимости этой системы, о невозможности без ее участия полноценно развивать, воспитывать и обучать, но, с другой – мы можем видеть достаточно документов, где дополнительное образование упоминается лишь в списке перечислений уровней образования, без уделения ему должного внимания внутри;
- принцип доступности дополнительного образования носит, как правило, декларативный характер; анализ документов показывает, перечень мер, призванных обеспечить этот принцип стандартен, формулировки носят, как правило, лозунговый характер;
- нормативно не закреплена доступность дополнительного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья;
- из анализа прав, социальных льгот и гарантий, закрепленных в законодательной базе субъектов РФ, трудно сделать оптимистичный вывод о правильном понимании законодателем роли и значения педагогических

кадров дополнительного образования в современном обществе; значительная часть регионов в лучшем случае ограничилась сохранением прав и льгот, которые традиционно предоставляло педагогам государство (удлиненные отпуска, некоторые преимущества в получении жилой площади и др.).

Анализ основополагающих положений законодательной базы показывает, что законотворческий опыт содержит немало ценных наработок, заслуживающих внимание нормативно-правовых решений. Однако, в настоящий момент законы либо носят общий характер, закрепляют отношения на уровне принципов, основ нормативного правового регулирования в сфере дополнительного образования детей, либо регулируют отношения в этой области на каком-то одном уровне общего или профессионального образования.

В последние годы сфера дополнительного образования детей испытывает системный и содержательный кризис. Межведомственный характер сферы дополнительного образования детей не способствуют эффективному развитию дополнительного образования и снижает результативность деятельности образовательных организаций. Требования к повышению качества сферы дополнительного образования предъявляют, прежде всего, дети и родители, профессиональное сообщество. Выявлено несоответствие между запросами учащихся в самореализации и возможностями педагогического коллектива обеспечить социально активного учащегося детской школы искусств.

По мнению исследователя д.п.н. профессора В. П. Голованова, чтобы добиться более высоких результатов в эффективности дополнительного образования детей в России, необходимо решить ряд острых проблем:

– усилить законодательную базу, дополнить ее документами, необходимыми для полноценного функционирования и развития сферы дополнительного образования детей;

- создать целостную систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогов в педагогических вузах и институтах повышения квалификации с учетом особенностей работы педагогов в разных образовательных учреждениях;
- развивать систему дистанционного образования;
- поиск наиболее эффективных связей общеобразовательных учреждений, учреждений профессионального образования и учреждений дополнительного образования детей, развитие новых форм сотрудничества образовательных учреждений с общественными и государственными организациями;
- работа с семьей на более высоком уровне, направленная на активное вовлечение родителей в сотворческую деятельность с детьми;
- создание нового поколения дополнительных образовательных программ, пособий, учебников для системы дополнительного образования детей, учебно-методических комплексов, а также аудиовизуальных, компьютерных материалов, отвечающих всем современным требованиям;
- поиск путей интеграции в систему дополнительного образования детей с особыми образовательными потребностями [55].

1.3. Методологические подходы к разработке концепции развития детской школы искусств

Качество образования в детской школе искусств является одним из наиболее важных показателей системы образования в области искусства. Осуществляется переход к реализации в детских школах искусств дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ в области искусств. Основная цель данных программ – приобщение детей к искусству, развитие их творческих способностей и приобретение ими начальных

профессиональных навыков. Основными задачами дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ в области искусств являются формирование грамотной, заинтересованной в общении с искусством молодежи, а также выявление одаренных детей и подготовка их к возможному продолжению образования в области искусства в средних и высших учебных заведениях соответствующего профиля.

Процесс изменения качества образования в свою очередь требует от педагогического труда повышения качества и результативности в применении современных образовательных технологий.

Разработка концепции развития детской школы искусств в современных условиях является важнейшим условием перехода школы из режима функционирования в режим развития. К данному документу можно подойти по-разному, формально, создать по шаблону, используя интернет-ресурсы. Однако, руководитель, который заинтересован в развитии своей организации, должен видеть перспективу, что предполагает постановку долгосрочных целей, планирование изменений в деятельности школы и должно привести к новым результатам. Важно понимать, что концепция представляет собой управленческий документ, и отличается от таких документов, как план или стратегия.

Концепция (от лат. *concepto* – понимание, система) – это определенный способ понимания какого-либо явления, основная точка зрения на какую-то проблему, некая руководящая идея, ведущий замысел, благодаря которому можно не только выстроить систему, но и добиться ее сбалансированности и эффективного функционирования [55].

Обширный комплекс управленческих подходов составляет методологическую основу концепции развития детских школ искусств, среди

них можно выделить системный, процессный, ситуационный и программноцелевой подходы.

Системный подход предполагает, что руководитель при разработке концепции развития рассматривает детскую школу искусств как выстроенный комплекс взаимосвязанных подсистем, таких как кадры, структура, участники образовательного процесса, сам образовательный процесс, задачи, технология, материально-техническая база, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Необходимо подчеркнуть, что сама детская школа искусств также является частью общей системы образования в сфере искусства и культуры. При таком подходе любая система (объект) имеет свой выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системном подходе «вход» находит свое решение в «выходе».

Важнейшие принципы, на которых базируется системный подход и которые следует учитывать при разработке концепции развития:

- процесс принятия решения начинается с выявления и четкого формулирования целей и критериев, по которым можно было бы оценить степень их достижения;
- выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения поставленных перед образовательным учреждением целей;
- цели отдельных подсистем дополнительного образования не должны противоречить целям всей системы художественного образования;
- восхождение от абстрактного к конкретному (видение – миссия – цели – задачи);
- единство анализа и синтеза логического и исторического;
- проявление в детской школе искусств разнокачественных связей и взаимодействий.

Процессный подход к разработке концепции развития образовательного учреждения учитывает взаимосвязь управленческих процессов – планирование, организация, мотивация, контроль, и связующих процессов – процесс коммуникации и процесс принятия решений.

Управленческая деятельность рассматривается как непрерывное выполнение комплекса четко определенных и взаимосвязанных между собой общих функций управления, таких как планирование, организация, контроль и т.д. К преимуществам такого подхода относится ориентированность на потребителя услуг; возможность оценки эффективности как самого процесса посредством анализа, так и оценки результата отдельного процесса и результата всего процесса, на достижение которого направлена концепция развития образовательного учреждения.

При разработке концепции развития необходимо учитывать и ситуационный подход. Так как образовательная организация — это открытая система, которая постоянно взаимодействует с внешней средой, поэтому главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать в ситуации, в которой эта организация вынуждена действовать.

Детская школа искусств существует в конкретном социальном окружении. Поэтому при разработке стратегического планирования необходимо учитывать факторы, определяющие текущую финансовоэкономическую и социальную ситуацию. Без учета этих факторов, которые, несомненно, влияют на образовательную политику государства в целом и школы в частности, долгосрочное планирование не будет реалистичным.

Ситуационный подход в разработке концепции развития детской школы искусств опирается на четыре основных положения:

– владение технологией принятия управленческих решений и понимание процесса управления, особенностей индивидуального и группового

поведения, владение навыками системного анализа, знание методов планирования и контроля;

- необходимость предвидения вероятных последствий от применения в данной ситуации каждого из управленческих методов, которые всегда имеют как сильные, так и слабые стороны;
- умение правильно интерпретировать ситуацию, выявлять факторы, наиболее важные в сложившейся ситуации, определять возможный эффект от изменения тех или иных переменных показателей ситуации;
- способность увязывать конкретные приемы, которые дали минимальный негативный эффект, с конкретными ситуациями для обеспечения наибольшей эффективности в достижении целей организации.

Концепция развития детской школы искусств базируется на принципах, положенных в основу долгосрочного развития ее деятельности. К основным принципам развития школы относятся такие принципы как:

- принцип гуманизации - признание равенства всех граждан, уникальности и самоценности человека, его права на самореализацию и уважение, доступность образования в любом возрасте благодаря многообразию форм обучения, в соответствии с интересами, возможностями и потребностями человека;
- принцип инновационности – базовый принцип опережающего образования, обоснован необходимостью формирования инновационного типа мышления как важнейшего атрибута человека общества знания; непрерывность развития образовательной организации и адаптация ее к изменяющимся условиям;
- принцип персонализации – личностно-ориентированный подход, возможность проектирование индивидуального образовательного маршрута, создание условий реализации интересов каждого обучающегося, способность быстро и

своевременно реагировать на изменяющиеся потребности каждого обучающегося, а также социума в целом;

- принцип конкурентоспособности и гибкости — способность образовательной организации быстро и своевременно реагировать на изменяющиеся потребности каждого обучающегося, а также социума в целом;
- принцип персонального образования для каждого обучающегося, в его основе лежит личностно-ориентированный подход к образованию, признание уникальности каждого учащегося, что предполагает создание таких условий для удовлетворения потребностей потребителей образовательных услуг, которые помогут в проектировании индивидуального образовательного маршрута для каждого обучающегося;
- принцип научно-аналитической обоснованности, который предполагает, что для разработки стратегического развития одних субъективных предвидений недостаточно; необходимо провести анализ предшествующей деятельности школы, общей ситуации в области художественного образования, а также прогноз и разработка альтернативных сценариев развития детской школы искусств;
- принцип учета внешних и внутренних факторов развития детской школы искусств предполагает, что стратегические решения должны быть приняты с учетом и внешних и внутренних факторов, иначе решения не будут обладать системностью, они должны быть продуманны и эффективны, т.к. от них зависят последующие результаты деятельности школы;
- принцип комплексного подхода, который бы обеспечил всестороннее решение проблем на ранних стадиях их возникновения, что позволит добиться более высокого уровня стабильности во внутренней внешней образовательной среде;

- принцип ориентации на результат, нацеленный на рост качества образовательных услуг и повышение качества подготовки выпускников детской школы искусств;
- принцип адаптации содержания и методов учебного материала и программных требований к особенностям и потребностям личности, способностям и возможностям каждого учащегося;
- принцип эффективного управления кадрами, предполагающий создание благоприятных условий для профессионального саморазвития и повышения квалификации преподавателей в сфере новых педагогических технологий;
- принцип продвижения имиджа школы, нацеленный на управление имиджем и репутацией школы в социокультурном пространстве поселка и района, а также установлением дружеских и благоприятных отношений с заказчиками образовательных услуг и социальными партнерами.

Сегодня сфера образовательных услуг является важной составляющей современного общества. Становится все более очевидным, что будущее за детскими школами искусств, которые смогут превзойти других в предвосхищении ожиданий потребителей и заказчиков образовательных услуг. В связи с этим требуют пересмотра концептуальные основы управления деятельностью детских школ искусств, в том числе и проблемы разработки концепций стратегического развития. Еще Сенека говорил, что если не знаешь, куда плыть, никакой ветер не будет попутным. Только ясное понимание целей позволяет вести образовательное учреждение в нужном направлении.

ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАОУ ДО «ВЕРХНЕСИНЯЧИХИНСКАЯ ДШИ» НА ПЕРИОД 2016-2020 гг.

2.1 Стратегический анализ деятельности

МАОУ ДО «Верхнесинячихинская детская школа искусств»

Верхнесинячихинская детская школа искусств осуществляет образовательную деятельность в области музыкального, изобразительного и хореографического искусства, раннего эстетического развития детей, реализуя дополнительные предпрофессиональные программы и дополнительные общеразвивающие программы. Также имеет филиал в село Костино - «Костинская ДМШ».

На сегодняшний день в школе обучается 383 учащихся, что составляет 22% от числа детей в возрасте от 4 до 18 лет, проживающих в р.п. Верхняя Синячиха, в школе также учатся ребята из сел Нижняя Синячиха, Невьянское, Бубчиково, Измоденово, Тимошино, Костино.

Школа гордится своими учащимися, преподавателями и выпускниками. За 39 лет существования 490 выпускников получили свидетельство об окончании, более 80 из них продолжили свое образование в средних и высших учебных заведениях в сфере искусства и культуры. Пять преподавателей нашей школы также являются ее выпускниками. Сегодня свое образование в сфере художественного образования продолжают 16 воспитанников: Московское

академическое музыкальное училище при Московской государственной консерватории им. П.И. Чайковского, Свердловское областное музыкальное училище (колледж) им. П.И. Чайковского (фортепианное отделение, сольное и хоровое народное пение); Нижнетагильский колледж искусств (фортепианное отделение); Свердловский колледж искусств и культуры (музыкальное искусство эстрады); Уральское профессиональное училище «Рифей» (ювелир); Свердловское художественное училище им. И.Д. Шадра (театрально-декорационная живопись); Московский государственный институт музыки им. А.Г. Шнитке (кафедра народного пения); Высшая школа народных искусств (институт) Санкт-Петербург (ювелирное искусство); Уральская государственная консерватория им. М.П. Мусоргского (кафедра теории музыки, кафедра хорового дирижирования); Российский государственный профессионально-педагогический университет (дизайн интерьера); Уральский государственный педагогический университет (экранные искусства, музыкально-компьютерные технологии, теория музыки).

Многие выпускники отмечают, что детская школа искусств помогла им реализовать свои мечты и стать успешными в своей профессиональной деятельности, это Мамаева Надежда, владелица агентства праздников, Имамова Алина, корреспондент ТАСС, Деречук Дмитрий, певец и музыкант, Маслова Ксения, преподаватель вокала и архитектор, Сергей Бердюгин, солист хореографического коллектива г. Казани и другие.

В школе сложился коллектив единомышленников, все свои силы, опыт и знания отдающих любимому делу. Коллектив преподавателей, любящих своё дело, умеющих влиять и на учащихся самого раннего возраста, и увлечь подростков, создавая в школе творческую молодёжную среду, и помогать родителям становиться своими активными помощниками.

Детская школа искусств расположена в центре благоустроенного микрорайона поселка, что очень удобно для всех жителей самого поселка. Вблизи находятся такие объекты, как центральная районная библиотека, две общеобразовательные школы, коррекционная школа-интернат, четыре детских сада, Дом культуры, физкультурно-оздоровительный спортивный комплекс «Орион», Верхнесинячихинский краеведческий музей, с которыми ведется активное сотрудничество в основном в направлении организации совместных культурно-просветительских мероприятий.

Верхнесинячихинская ДШИ реализует свою образовательную деятельность в соответствии со всеми имеющимися нормативными и регламентирующими документами: уставом, коллективным договором между работниками и администрацией, локальными актами, должностными инструкциями работников.

Образовательные программы разработаны в соответствии с федеральными государственными требованиями образования по соответствующим направлениям подготовки и реализуются на основании учебных, рабочих планов, утвержденных директором ДШИ. Образовательную деятельность регламентируют следующие документы:

- учебные планы по всем реализуемым образовательным программам;
- графики учебного процесса;
- программы и требования к промежуточной и итоговой аттестации обучающихся.

Школа ежегодно формирует контингент учащихся. Зачисление проводится на основании заявления одного из родителей (или законного представителя) на основании вступительных экзаменов, порядок и сроки проведения которых утверждается приказом директора.

Образовательная деятельность учащихся осуществляется в процессе учебной занятий и внеклассных мероприятий, а также самостоятельной работы. Учебные занятия проводятся в форме индивидуальных и групповых занятий, контрольных мероприятий, предусмотренных учебными планами и образовательными программами (контрольные работы, зачеты, экзамены, академические концерты, просмотры). Внеклассная деятельность включает культурно-просветительские мероприятия, такие как концерты, выставки, фестивали, конкурсы и др., организуемые как на базе школы, так и на базе других площадок.

В школе существует восемь творческих коллективов: Театр моды, танцевальная группа «Эксклюзив», духовой оркестр, ансамбль ложкарей «Хохлома», эстрадно-инструментальный ансамбль, вокальные ансамбли «На одном дыхании», «Доминанта», ансамбль народной песни «Задоринки», который удостоен звания «Образцовый художественный коллектив», и коллектив-спутник: ансамбль народных инструментов «Иногда...».

Преподаватели и учащиеся являются активными участниками культурной жизни поселка и муниципального образования Алапаевское. Педагогический коллектив, в ходе решения образовательных задач, развивает творческие способности учащихся.

Анализ образовательной и конкурсно-выставочной деятельности детской школы искусств показал, что школа реализует востребованные на рынке образовательных услуг направления. О высоком качестве образования свидетельствуют результаты участия учащихся и преподавателей в конкурсах и выставках различного уровня, они ежегодно становятся лауреатами и дипломантами международных, всероссийских, региональных, областных, кустовых конкурсов, фестивалей и выставок, достойно представляя Верхнесинячихинскую ДШИ.

В последние годы в нашем поселке отмечается рост заинтересованности семей в дополнительном образовании детей дошкольного возраста и усиливается спрос населения к вариативным общеразвивающим программам, в то время как к дополнительным предпрофессиональным программам интерес снижается.

Таким образом, можно отметить противоречия между заказом на достижение долгосрочных результатов деятельности детских школ искусств и внедрением в практику предпрофессиональных программ и повышенному интересу к более доступным и краткосрочным общеразвивающим программам у населения поселка; между требованием к привлечению как можно большего количества детей к участию в творческих мероприятиях и политикой повышения качества проводимых на территории страны конкурсов и фестивалей, что приводит к тому, что менее способные учащиеся не могут пройти конкурсный отбор; между неблагополучным состоянием материальнотехнической базы детской школы искусств и современными требованиями заказчиков образовательных услуг к исполнителю предоставляемых услуг; между ведомственной разобщенностью сфер культуры и образования администрации муниципального образования Алапаевское и отсутствие согласованности действий и требований внутри администрации.

Целями деятельности ДШИ являются:

1. реализация образовательных программ для удовлетворения разнообразных интересов детей и их семей в сфере дополнительного образования;
2. развитие персонального образования как ресурса мотивации личности к познанию, творчеству, труду и искусству;
3. эффективное использование возможностей культуры и искусства в развитии личностного потенциала учащихся.

Основными задачами деятельности Верхнесинячихинской ДШИ являются:

1. создание необходимых условий для личностного развития детей и подростков, их позитивной социализации и профессионального самоопределения;
2. выявление и развитие творческого потенциала учащихся;
3. формирование общей культуры личности учащихся;
4. сохранение и воспитание духовно-нравственных, гражданско- патриотических ценностей;
5. организация содержательного досуга детей.

Для эффективного стратегического управления развитием Верхнесинячихинской ДШИ было необходимо провести анализ внешней и внутренней среды школы, чтобы выявить ключевые точки повышения социально-экономической эффективности ее деятельности. Нами была определена внешняя среда ВСДШИ, с целью выявить внешние тенденции и факторы, которые помогут определить стратегические направления образовательной деятельности.

Стратегический анализ: макроокружение

Для осуществления анализа внешней среды нами были использованы методы PEST-анализа и отраслевой анализ. Верхнесинячихинская детская школа искусств имеет все необходимые основания для ведения образовательной деятельности в сфере дополнительного образования детей в области искусств. Нормативно-правовая основа деятельности МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ» соответствует законодательству в сфере дополнительного образования детей. Образовательная деятельность осуществляется на основании лицензии на право ведения образовательной деятельности (серия 66, № 002529, регистрационный номер 15013 от 15 декабря 2011 года). В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в Верхнесинячихинской детской школе искусств

реализуются дополнительные предпрофессиональные программы в области искусств: в области музыкального искусства «Фортепиано», «Народные инструменты», «Духовые инструменты»; в области хореографического искусства «Хореографическое творчество»; в области изобразительного искусства «Живопись».

Нами проведен PEST-анализ факторов макросреды, определяющих долгосрочную стратегию развития Верхнесинячихинской ДШИ, который свидетельствует, что Верхнесинячихинская детская школа искусств имеет все необходимые основания для осуществления образовательной деятельности и ресурсы для успешного развития в будущем.

Анализ нормативно-правовых факторов показал, что на федеральном, региональном и муниципальном уровне осуществляется модернизация системы дополнительного художественного образования детей, разрабатываются новые федеральные государственные требования, что требует пересмотра содержания образовательных программ с целью повышения качества подготовки выпускников для учреждений художественного образования в соответствии с потребностями регионального рынка труда и инновационными тенденциями развития культуры и образования.

Анализ экономических факторов показывает, что кризисные явления в экономике усиливаются, поэтому, несмотря на повышение спроса потенциальных потребителей на общеразвивающие программы, снижение платежеспособности населения может привести к потере численности контингента. В тоже время другие учреждения дополнительного образования (дом культуры, спортивная школа) реализуют образовательные программы на бюджетной основе, не привлекая внебюджетные средства, что также может привести к оттоку потенциальных заказчиков образовательных услуг ДШИ в данные учреждения.

Анализ социально-демографических факторов показывает, что демографический рост населения детского возраста продолжается. Присутствие в непосредственной близости трех детских садов может привести к увеличению контингента учащихся. Созрела необходимость в проведении маркетинговых исследований по выявлению спроса на образовательные услуги детской школы искусств у населения разного возрастного состава, что в свою очередь приведет к расширению спектра дополнительных общеразвивающих программ и может создать проблему кадрового и материально-технического обеспечения новых образовательных услуг.

Анализ технологических факторов показал тенденцию информатизации детской школы искусств через введение в образовательный процесс информационных и мультимедийных технологий, а также дистанционных форм образования. У детей и подростков повышается интерес к компьютерным технологиям и к таким современным видам искусства как компьютерная музыка, компьютерная графика, художественная фотография, мультипликация и др.

Таким образом, для успешного функционирования Верхнесинячихинской детской школы искусств с одной стороны необходимо приобщать подрастающее поколение к лучшим традициям российской академической художественной школы, с другой – удовлетворять потребности потенциальных заказчиков и потребителей, развивая инновационную деятельность и применяя передовые педагогические технологии и современные средства обучения.

Отраслевой анализ показывает, что изменения, внесенные в Закон Российской Федерации «Об образовании» в 2012 году, позволяют говорить о возможности преобразования системы деятельности детских школ искусств. Так, указанные изменения направлены на сохранение многоуровневого художественного образования и предусматривают реализацию в детских школах

искусств дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ в области искусств, которые, в свою очередь, реализуются на основе федеральных государственных требований.

Основными задачами дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ являются приобщение детей к музыкальному, художественному, хореографическому искусству, развитие их творческих способностей и приобретение ими начальных профессиональных навыков, а также выявление одаренных детей и подготовка их к возможному продолжению образования в средних и высших учебных заведениях сфере искусства и культуры.

Реализация новой Концепции развития образования в сфере культуры и искусства позволит детским школам искусств осуществлять деятельность, направленную на укрепление позиций признанного во всем мире российского высокоэффективного профессионального образования в области художественного искусства в соответствии с историческими традициями.

Для определения эффективности деятельности детской школы искусств, в муниципальное задание и отчетную документацию включены различные критерии оценки, одними из которых являются доля выпускников, продолживших свое обучение в средних и высших образовательных учреждениях в сфере искусства и культуры и доля участия учащихся школы в творческих мероприятиях.

Другая тенденция развития отрасли проявляется в повышении открытости детской школы искусств и публичной оценке качества отдельного образовательного учреждения, что призывает каждого руководителя нести ответственность за достигнутые результаты деятельности детской школы искусств и повышает конкурентность среди других учреждений.

Стратегический анализ: микроокружение. Анализ социальнобытовой инфраструктуры поселка.

В 1978 году в р.п. Верхняя Синячиха была открыта Детская музыкальная школа, в связи с открытием в 1986 году отделения «Изобразительное искусство», школа была переименована в Детскую школу искусств. С 1995 года ДШИ располагается в отдельном двухэтажном здании. На данный момент школа является единственным образовательным учреждением в сфере культуры, что, несомненно, создает конкурентные преимущества.

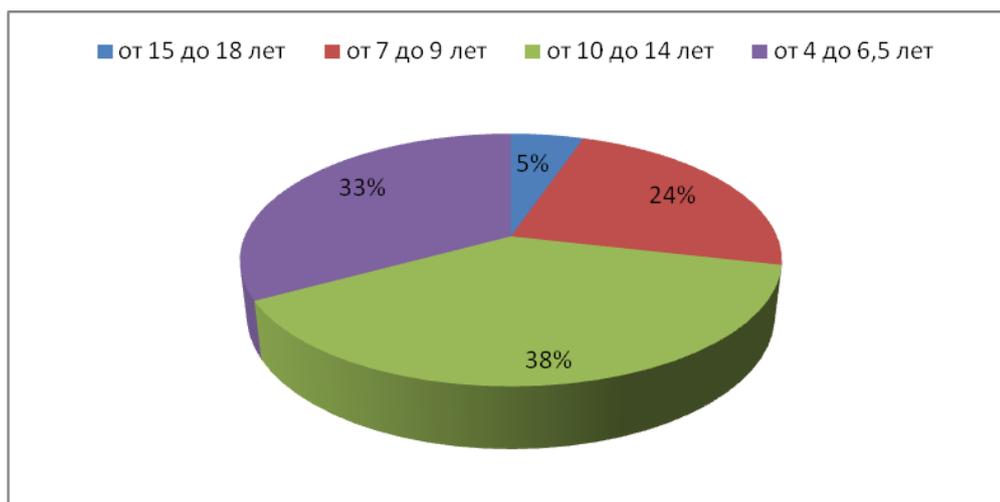
В поселке находятся три крупных градообразующих предприятия, это лесохимзавод, фанерный комбинат и металлургический завод, в шаговой доступности находятся библиотека, физкультурно-оздоровительный спортивный комплекс, агропромышленный техникум, центральная районная больница и небольшие торговые предприятия. Соответственно, население поселка представляют собой служащие бюджетной сферы, люди рабочих специальностей и молодые семьи со средним достатком.

Для определения перспективных направлений деятельности Верхнесинячихинской детской школы искусств был проанализирован портрет потребителя образовательных услуг.

На основании маркетинговых исследований мы установили на сегодняшний день основных потребителей образовательных услуг детской школы искусств:

- дети дошкольного возраста от 4 до 6,5 лет (33%);
- дети младшего школьного возраста от 7 до 9 лет (23,4%);
- дети и подростки школьного возраста от 10 до 14 лет (38,4%);
- учащиеся старшего школьного возраста от 15 до 18 лет (5,2 %).

Потребители образовательных услуг Верхнесинячихинской ДШИ



Потенциальными потребителями образовательных услуг могут стать дети от 2-х лет, а также взрослое население.

По данным социологических исследований наши потребители узнают о школе из объявлений, размещенных в средствах массовой информации, в образовательных учреждениях поселка, с официального сайта школы и социальной сети Одноклассники.

Ежегодно детская школа искусств проводит компанию по приему детей на следующий учебный год, которая включает концерты и посещения родительских собраний в дошкольных образовательных учреждениях и общеобразовательных школах поселка, концертную деятельность в школе, куда приглашаются все желающие. Анализ показывает, что школе необходимо активно действовать по продвижению образовательных услуг, используя современные маркетинговые инструменты: наружная реклама, реклама и информация о школе в местных средствах массовой информации, реклама в

общественном транспорте, сувенирная продукция с обязательным использованием фирменного стиля школы, проведения Дня открытых дверей, PR-акции и стимулирование продаж, а также личные продажи образовательных услуг преподавателей школы.

Конкурентный анализ

Оценка общего уровня внутриотраслевой конкуренции

В рабочем поселке Верхняя Синячиха проживает 1447 детей в возрасте от 4 до 18 лет, из них образовательными услугами охвачено 26,5% детей.

В непосредственной близости от ДШИ находятся две общеобразовательные школы №2, №3, три детских сада «Левушка», «Светлячок», «Солнышко», районная детско-юношеская спортивная школа и Дом культуры. В этих учреждениях на бюджетной основе реализуются кружковая деятельность и услуги в сфере дополнительного образования.

Основными конкурентами детской школы искусств являются СОШ №3, спортивная школа и дом культуры.

В общеобразовательной школе № 3 обучается 688 учащихся, дополнительное образование представлено следующими направлениями: вокальная студия «Домисолька», театральная студия, военно-патриотический клуб «Крылан», туристско-краеведческий клуб, спортивные секции, которые достаточно активно развиваются и успешно выступают на местном уровне. Детей привлекает общение во внеурочное время, отсутствие промежуточного и итогового оценочного контроля их деятельности.

Районная детско-юношеская спортивная школа осуществляет свою образовательную деятельность как на территории п. Верхняя Синячиха, так и по всему муниципальному образованию Алапаевское. Общая численность учащихся составляет 1220 человек. Спортивная школа располагается в физкультурно-оздоровительном комплексе, который был введен в эксплуатацию

год назад, в распоряжении школы находятся футбольное поле, характеристики которого отвечают современным техническим требованиям, оборудованный хоккейный корт, каток и трассу для лыжни. Школа имеет сильную поддержку со стороны администрации МО Алапаевское, что позволяет им организовывать и проводить мероприятия на областном, региональном и всероссийском уровнях.

Дом культуры это культурно-досуговый центр, где созданы творческие коллективы, различной направленной деятельности и клубные любительские формирования для взрослых и детей. В клубе существуют вокальные, инструментальные и танцевальные коллективы, которые активно развиваются и выступают на концертных площадках поселка и муниципального образования Алапаевское.

Рисунок 2

Ассортимент образовательных программ учреждений конкурентов

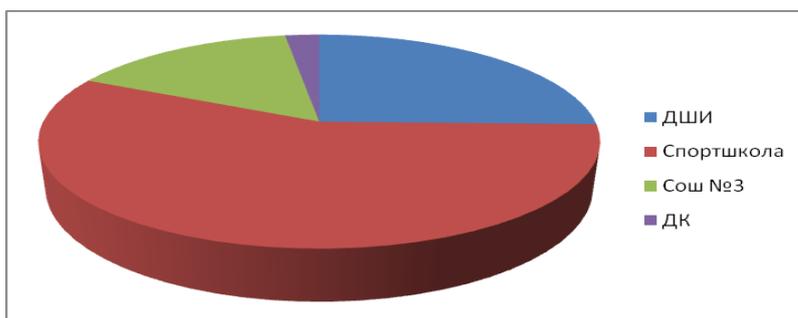
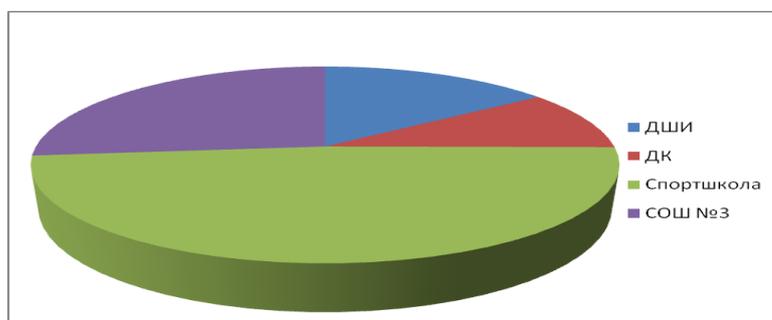


Рисунок 3

Контингент обучающихся в учреждениях-конкурентах



Конкурентный анализ показал, что прямых конкурентов, реализующих дополнительные предпрофессиональные программы в области искусств у детской школы искусств нет. Между тем, серьезными конкурентами в области

общеразвивающих программ художественно-эстетической и спортивной направленности являются дом культуры и общеобразовательная школа №3 и районная детско-юношеская спортивная школа, которые предоставляют детям и подросткам образовательные услуги более широкого спектра в других сферах дополнительного образования и с дополнительными преимуществами их получения по месту основной учебы сразу после учебного дня. Однако выгодными конкурентными позициями детской школы искусств является более высокий профессиональный уровень дополнительного художественного образования детей, более высококвалифицированный преподавательский состав и более широкий спектр образовательных услуг в области музыкального, изобразительного и хореографического искусства.

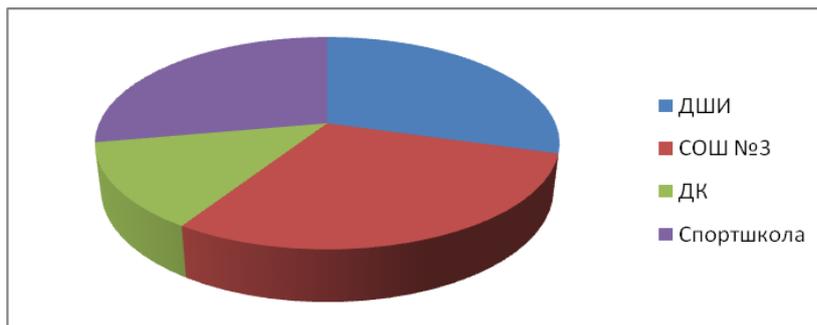
Таблица 1

Сравнительный анализ образовательной деятельности конкурентов

Ресурсы и технологии	ДШИ	ДК	СОШ №3	Спортивная школа
Материально-техническая база	2	1	3	4
Используемые инновационные технологии	3	1	4	2
Современные технические средства обучения	2	1	3	4
Наличие авторских программ и технологий	4	2	3	1
Квалификация преподавателей	4	1	3	2
Возможность привлечения дополнительных источников	3	2	1	4
Конкурентная позиция	18 б	8 б	18 б	17 б

Рисунок 5

Конкурентная позиция Верхнесинячихинской ДШИ



Социальными партнерами Верхнесинячихинской ДШИ являются общеобразовательные школы поселка и муниципального образования Алапаевское, детский сад «Левушка», центральная районная библиотека, Верхнесинячихинский краеведческий музей, Дом-музей П.И.Чайковского, клуб фотолюбителей «Фотон».

Перспективные направления развития социального партнерства: Нижнесинячихинский музей-заповедник деревянного зодчества и народного искусства им. И.Д.Самойлова, районная детско-юношеская спортивная школа, НАО «Свеза».

Таким образом, можно выделить следующие конкурентные преимущества Верхнесинячихинской детской школы искусств:

- полихудожественная направленность, вариативный подход к образовательным услугам и возможность синтеза искусств;
- благоприятное территориальное расположение для жителей микрорайона;
- отсутствие прямых конкурентов, учреждений дополнительного художественного образования;
- наличие собственного концертного и выставочного зала;
- наличие спроса у населения различного возраста на предоставляемые образовательные услуги;
- высококвалифицированный преподавательский состав.

Для оценки конкурентоспособности образовательных услуг определен жизненный цикл всех образовательных услуг.

Рисунок 6

**BGC-матрица портфеля образовательных услуг
Верхнесинячихинской ДШИ**

<p>«Звезды» ДПОП «Фортепиано», «Духовые инструменты», «Хореографическое творчество»</p>	<p>«Денежные мешки» «Раннее эстетическое развитие детей 4-6 лет»</p>
<p>«Вопросительные знаки» ДПОП «Народные инструменты», «Живопись», «Художественное моделирование одежды»</p>	<p>«Собаки» «Общее эстетическое образование»</p>

—————→
Доля рынка Время существования на рынке (жизненный цикл)

В настоящее время в Верхнесинячихинской детской школе искусств реализуется 18 образовательных программ в области искусств, из них шесть – дополнительных предпрофессиональных и семь программ дополнительных общеразвивающих, и пять программ художественно-эстетической направленности.

Рисунок 7

**Контингент обучающихся по дополнительным
предпрофессиональным программам**

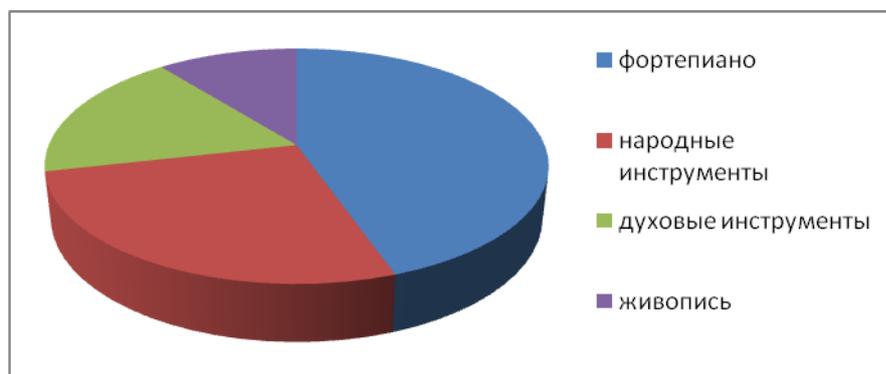


Рисунок 8

**Контингент обучающихся по образовательным программам
художественно-эстетической направленности**

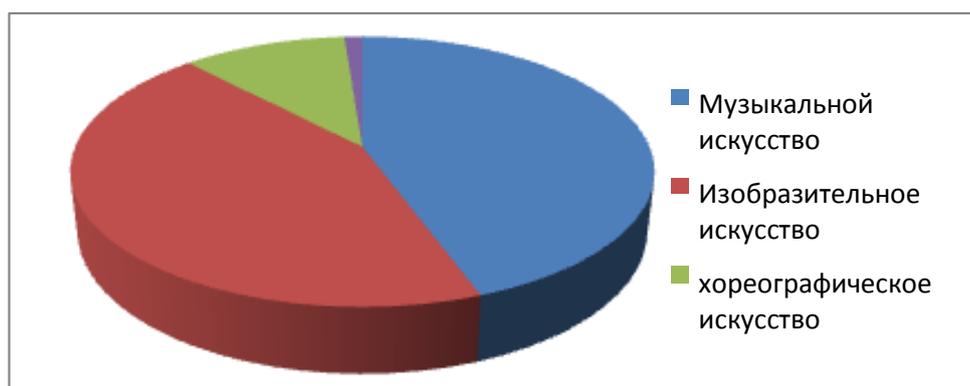
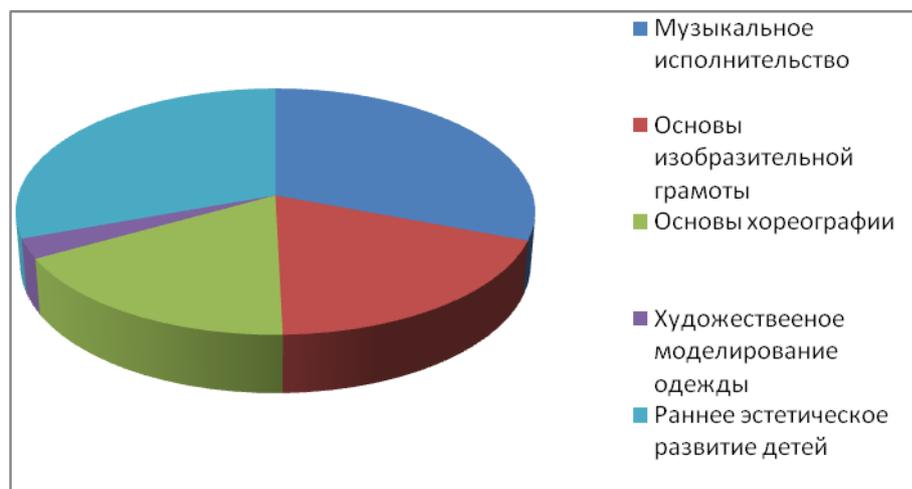


Рисунок 9

Контингент обучающихся по дополнительным общеразвивающим программам



Также был проведен анализ сохранности контингента учащихся, исходя из которого, можно сделать вывод о том, что в течение ряда лет контингент обучающихся детской школы искусств остается на одном уровне, наметилась тенденция к уменьшению цифры отсева, что прежде всего связано с индивидуальным подходом к каждому ребенку, а также демографическим ростом. В последние годы наблюдается рост контингента детей дошкольного возраста групп раннего эстетического развития, что связано с заинтересованностью родителей в комплексном образовании дошкольников перед поступлением в общеобразовательные школы. В тоже время отмечается снижение контингента детей младшего школьного возраста 7-8 лет, родители обеспокоены, тем, что ребенку будет непосильна на начальном этапе учебная нагрузка двух школ.

Для привлечения новых потенциальных потребителей необходимо развивать и обновлять материально-техническую базу и внедрять новые технологии художественного образования детей дошкольного возраста и взрослых, расширять перечень услуг в области современных видов искусств для детей старшего школьного возраста.

SWOT-анализ показал, что сильные стороны заключаются в

разнообразии и вариативности образовательных услуг, в отсутствии прямых конкурентов, реализующих дополнительные предпрофессиональные программы, в удовлетворении образовательных потребностей на высоком уровне, в наличии высококвалифицированного педагогического коллектива. Анализ слабых сторон показал наличие конкурентов; высокий средний возраст преподавателей; слабую политику продвижения услуг на рынке; недостаточную ориентацию на современные направления художественного образования; слабую материально-техническую базу; острую нехватку площадей для групповых занятий; низкую мотивацию и компетентность преподавателей в области методической работы; низкое владение преподавателей современными информационными технологиями; нехватку специалистов по востребованным услугам (хореография, фортепиано, теоретические дисциплины). Информация на сайте о деятельности школы также представлена не в полном объеме. Недостаточное внимание уделяется развитию сотрудничества со средними и высшими учебными заведениями в сфере искусства и культуры Свердловской области.

Мы считаем, что возможностями развития детской школы искусств является сетевое сотрудничество и взаимодействие с профильными учреждениями среднего и высшего образования в сфере искусства и культуры, с учреждениями культуры, детскими школами искусств Свердловской области, а также внедрение инновационной деятельности в области современных видов искусств и привлечение новых потребителей за счет расширения спектра образовательных услуг (как платных, так и на бюджетной основе).

В свою очередь угрозами развития школы искусств являются активное движение контингента внутри школы, снижение качества подготовки выпускников в связи с уменьшением конкурса на дополнительные предпрофессиональные программы.

Результаты анализа внешней и внутренней среды детской школы искусств позволили нам увидеть основную проблему в развитии школы, которая заключается в неэффективном использовании внешних ресурсов для прогрессивного и инновационного развития школы и продвижения ее имиджа в социокультурном пространстве.

На основе результатов проведенного анализа внешней и внутренней среды нами было установлено, что с целью успешного развития и повышению конкурентоспособности Верхнесинячихинской детской школы искусств необходимо обеспечить стратегическое управление развитием школы, которое будет направлено на внедрение технических и образовательных инноваций и поиск средств во внешней внутренней среде для борьбы с конкурентами.

2.2. Основные направления стратегического развития МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ» в 2016-2020 гг.

В основу разработки Концепции стратегического развития были положены следующие нормативные документы:

- Декларация прав ребенка;
- Конвенция ООН о правах ребенка;
- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р;
- Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р;
- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;

- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы» и от 28.12.2012 № 2606-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры»;
- «Концепция развития дополнительного образования детей», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 4 сентября 2014 г. № 1726-р;
- Концепция федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 29.12.2014 N 2765-р «О Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы»;
- Федеральная целевая программа «Культура России 2012-2018 годы», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 февраля 2012 г. № 209-р;
- «Программа развития системы российского музыкального образования на период с 2015 по 2020 годы», утвержденной Министром культуры Российской Федерации от 28 декабря 2014г.;
- Приказ Министерства образования и науки РФ от 29 августа 2013г. №1008 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»;
- Рекомендации по организации образовательной и методической деятельности при реализации общеразвивающих программ в области искусств в детских школах искусств по видам искусств» Министерства культуры Российской Федерации от 21 ноября 2013г. №191-01-39/06-ги;
- Основы государственной культурной политики, утвержденных Указом №

808 Президента РФ 24.12.2014г.;

- Постановление Правительства Свердловской области от 26.02.2013 № 224ПП «Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры в Свердловской области» (в редакции Постановления Правительства Свердловской области от 23.05.2014 № 441-ПП);
- Постановление от 16.05.2014 г. № 421-ПП О внесении изменений в План мероприятий («дорожную карту») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования» в Свердловской области на 2014 — 2018 годы, утвержденного
Постановлением
Правительства Свердловской области от 26.02.2013 г. № 223-ПП;
- Устав МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ»;
- Локальные акты МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ».

Миссия школы: позиционирование школы, как ведущего центра дополнительного художественного образования в культурно-образовательном пространстве поселка и МО Алапаевское, обеспечивающее духовнонравственное развитие подрастающего поколения средствами художественноэстетического творчества и воспитание эстетически грамотного человека, имеющего по окончании школы жизненный ресурс, духовную компетенцию и социальный опыт.

Цели и задачи развития Верхнесинячихинской ДШИ на период 2016-2020 гг.

Стратегической целью развития Верхнесинячихинской детской школы искусств на период 2016-2020 гг. является создание таких организационноуправленческих решений, реализация которых будет способствовать для успешного развития школы и повышения спроса на

образовательные услуги и творческое развитие жителей поселка и муниципального образования.

Задачи, направленные на реализацию стратегической цели:

- разработка и реализация дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ и общеразвивающих программ;
- выявление, поддержка и сопровождение одаренных детей, создание им оптимальных условий для творческой самореализации;
- формирование новой культуры педагогического труда;
- совершенствование системы воспитательной работы по духовнонравственному развитию и патриотическому воспитанию детей и молодежи; – развитие экономической инициативы школы.

Локальные цели:

В области образовательной деятельности

1. Разработка и реализация дополнительной предпрофессиональной программы «Инструменты эстрадного оркестра» (2017 г.).
2. Разработка и реализация дополнительных общеразвивающих программ для детей дошкольного возраста от 3 до 6 лет и населения старше 18 лет (2016 г.), адаптированных общеразвивающих программ для детей с ограниченными возможностями здоровья.
3. Разработка программ учебных предметов вариативной части образовательных программ: «Компьютерная графика», «Дизайн» (2018 г.).
4. Обновление содержания программ учебных предметов ДПП «Фортепиано», «Народные инструменты», «Хореографическое творчество», «Живопись», в соответствии с федеральными государственными требованиями к реализации ДПП и потребностями потребителей образовательных услуг (2017 г.).

5. Разработка фондов оценочных средств и критериев оценок промежуточной и итоговой аттестации результатов освоения ДПП (2017 г.).
6. Повышение качества культурно-просветительской и творческой деятельности обучающихся через увеличение количества социальнокультурных проектов и культурно-просветительских программ для различных групп населения района, увеличение количества и качества исполнительской деятельности обучающихся в фестивально-конкурсной деятельности (в течение всего периода).
7. Разработка и внедрение инновационных педагогических технологий и современных форм обучения (музыкально-компьютерные технологии, компьютерная графика, создание виртуальной образовательной среды, проведении интернет-выставок и др.) (2018 г.).
8. Проведение мониторинговых исследований качества образования (в течение всего периода).

В области научно-методической деятельности

1. Разработка и корректировка рабочих программ учебных предметов (не менее 25 % ежегодно).
2. Сертификация программно-методической продукции (не менее 1 работы в год).
3. Создание учебно-методических комплексов и фондов оценочных средств по 100 % учебных предметов (2017 г.).
4. Создание условий для повышения мотивации преподавателей к научнометодической работе через внедрение рейтинговой оценки качества научнометодической деятельности преподавателей (2017 г.), включающей такие показатели как: повышение доли участия в научно-практических конференциях (не менее двух преподавателей в год), демонстрация педагогическому сообществу результатов своей инновационной

деятельности в форме мастер-классов и семинаров (не менее двух преподавателей в год), издание научных статей (не менее одной в год), участие в конкурсах профессионального мастерства, научно-методической и программной продукции (не менее одного преподавателя в год).

5. Организация повышения квалификации преподавателей (100 % ежегодно).
6. Повышение качества работы педагогического совета и методических объединений преподавателей школы.

В области управления кадрами

1. Повышение уровня профессиональной квалификации молодых преподавателей в соответствии с занимаемой должностью и стажем работы (доведение доли, преподавателей, имеющих высшую и первую категории до 100 % к 2020 г.).
2. Доведение средней заработной платы работников Верхнесинячихинской детской школы искусств до размеров, установленных Постановлением муниципального образования Алапаевское от 23.07.2014 года № 710 «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в сфере образования, направленные на повышение эффективности и качества услуг в сфере образования на территории муниципального образования Алапаевское» на 2014-2018 годы».
3. Создание условий для профессионального развития молодых специалистов через систему проектирования профессиональной карьеры и повышению профессиональной квалификации в области современных направлений художественного образования.
4. Доведение среднего возраста преподавателей до 36 лет к 2020 г.
5. Создание благоприятного психологического микроклимата, основанного на развитии корпоративных ценностей и традиций, уважительного отношения к

лично-профессиональным особенностям каждого члена педагогического коллектива.

6. Подготовка резерва управленческих кадров и руководителей проектных групп.

В области управления имиджем

1. Ребрендинг фирменного стиля Верхнесинячихинской детской школы искусств (2016 г.).
2. Разработка фирменной деловой документации, сувенирной и рекламной продукции с использованием фирменного стиля (2016 г.).
3. Развитие интернет-маркетинга через организацию обратной связи с потребителем, форумы, электронное анкетирование, рекламу и интернетрассылку (2018 г.).
4. Дальнейшее развитие социального партнерства с общеобразовательными школами поселка и муниципального образования Алапаевское, детскими садами, центральной районной библиотекой, Верхнесинячихинским краеведческим музеем, Нижнесинячихинским музеем-заповедником деревянного зодчества и народного искусства им. И.Д.Самойлова, Домоммузеем П.И.Чайковского, клубом фотолюбителей «Фотон», районной детскоюношеской спортивной школой, фанерным комбинатом для привлечения ресурсов и инфраструктуры, а также увеличения контингента обучающихся (весь период).
5. Организация специальных событий по продвижению имиджа школы (весь период).

В области развития материально-технической базы и имущественного комплекса

1. Замена радиаторов отопления - 20 ед. (2016-2018 гг.).
2. Замена окон и части дверей на ПВХ (2016-2017 гг.).
3. Замена труб систем отопления и водоснабжения - 2000м.(2016-2020 гг.).

4. Замена полового покрытия и входной группы на ПВХ в классе хореографии (2016г.).
5. Ремонт концертного зала- 55 кв.м. (2018-2019 гг.).
6. Приобретение мебели: шкафы, стулья, парты, стеллажи для библиотеки (2016-2017 гг.).
7. Обновление библиотечного фонда: приобретение новых учебников, учебных пособий, нотной литературы, специализированных изданий (2016-2020 гг.).
8. Обновление оргтехники: ксерокс, принтер – 3 ед. (2016- 2018 гг.).
9. Ремонт подвальных помещений – 500 кв.м. (2016 г.).
10. Приобретение компьютерного оборудования: ЖК экран - 2ед., мультимедийная установка - 1 ед., интерактивная доска - 2 ед., ноутбук - 5ед., компьютер - 7 ед.(2016-2019 гг.).
11. Приобретение музыкальных инструментов: скрипка - 2 ед., баян выборный – 1 ед., аккордеон - 1 ед., домра – 1 ед., шумовые инструменты – 3 ед., баритон – 1 ед., тенор – 1 ед., саксофон-тенор – 1ед., труба – 1 ед., фортепиано - 2 ед.(2016-2020 гг.).
12. Приобретение выставочного и сценического оборудования: выставочные витрины - 5 ед., светодиодная лента подсветки - 20 м., магнитолы CD-USB 4 ед., рамки (40/50) - 20 ед., рамки формата А4 – 50 ед., светооборудование - 1 ед., (2016-2020 г.г.).
13. Ежегодный ремонт учебных помещений – 878 кв.м. (2016-2020гг.).
14. Приобретение концертных, сценических костюмов для: образцового ансамбля народной песни «Задоринки» - 30 ед., духового оркестра - 40 ед., вокального ансамбля «Доминанта» - 10 ед., хореографических коллективов – 50 ед., ансамбля народных инструментов «Хохлома» - 10 ед., вокального ансамбля «На одном дыхании» - 5 ед. (2016-2020 гг.).

Ключевые задачи развития Верхнесинячихинской ДШИ:

1. Разработка номенклатуры дел и других локальных актов в соответствии с законодательством (2016-2016 г.г.).
2. Совершенствование системы перспективного и оперативного планирования деятельности (в течение всего периода).
3. Повышение качества аналитической деятельности для разработки корректирующих действий по повышению эффективности деятельности школы (в течение всего периода).
4. Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся через разработку разноуровневых программ, индивидуальных учебных планов и программ культурно-просветительской и творческой деятельности (в течение всего периода).
5. Проведение мониторинга качества образования на всех учебных предметах через промежуточную и итоговую аттестацию с использованием фондов оценочных средств (в течение всего периода).
6. Проведение маркетинговых исследований по выявлению спроса на образовательные услуги и культурно-просветительские проекты школы (2016-2017 г.г.).
7. Проведение социологических исследований по выявлению удовлетворенности потребителей содержанием и качеством образования, постоянно-действующих мониторингов качества (2016-2017 г.г.).
8. Расширения перечня дополнительных платных образовательных услуг, в том числе расширение возрастных рамок образовательных программ (2016-2018 г.г.).
9. Повышение рациональности использования собственных финансовых средств и внешних ресурсов (в течение всего периода).

10. Создание условий для привлечения молодых специалистов, их профессионального и творческого развития, в т.ч. привлечение молодых специалистов из числа бывших выпускников, заканчивающих средние и высшие учебные заведения музыкального, хореографического, художественного профиля для работы в Верхнесинячихинской детской школе искусств (в течение всего периода).
11. Внедрение системы оценки достижений преподавателей как инструмента оценки качества их профессиональной деятельности и средства самооценки личности (в течение всего периода).
12. Формирование системы непрерывного профессионального развития педагогических кадров через организацию их участия в мастер-классах, курсах повышения квалификации, профессиональную переподготовку и стажировку (в течение всего периода).
13. Повышение доли преподавателей, участвующих в научноисследовательских и культурно-просветительских проектах (до 70%).

Приоритетные направления развития Верхнесинячихинской ДШИ на период 2016-2020 гг.

Наше видение Верхнесинячихинской детской школы искусств в 2020 г. сформировано на основе пяти направлений деятельности, которые обеспечат устойчивое развитие школы и повысят эффективность образовательной деятельности.

1. Развитие Верхнесинячихинской детской школы искусств как полихудожественного образовательного учреждения поселка Верхняя Синячиха и муниципального образования в целом.

На сегодняшний день мы являемся единственной детской школой искусств в МО Алапаевское. В связи с этим в своей деятельности мы призваны

максимально удовлетворять потребности различных групп населения в качественном дополнительном художественном образовании. Мы стремимся расширять ассортимент образовательных услуг и привлекать население разного возраста к обучению в нашей школе. А также учитывать современные вызовы времени и внедрять новые технологии художественного образования, которые востребованы у потребителя.

2. Развитие Верхнесинячихинской детской школы искусств как социокультурного центра поселка Верхняя Синячиха. Наша школа является единственным учреждением культуры поселка, который достаточно отдален от культурных учреждений Свердловской области. В силу этого одной из главных задач Верхнесинячихинской детской школы искусств является организация досуга жителей, их духовное и культурное развитие и вовлечение в процесс художественного творчества и самореализации. В перспективе необходимо создавать и реализовывать новые направления и формы социокультурных услуг для населения поселка и района: культурнопросветительские проекты, концерты, выставки, праздники и др.

3. Развитие кадрового потенциала. Мы понимаем значимость высокого профессионализма педагогических кадров, что является одним из главных конкурентных преимуществ детской школы искусств, поскольку в искусстве мастерство передается от мастера к ученику. Наш педагогический коллектив – это в основном опытные сотрудники, готовые реализовать свои педагогические и творческие идеи и выразить профессиональные амбиции. Большое внимание мы уделяем созданию благоприятного психологического микроклимата, комфортной среды для творческого развития и профессиональной самореализации каждого преподавателя.

4. Позиционирование и продвижение имиджа школы в муниципальном пространстве. Мы дорожим своим имиджем и репутацией как культурно-досугового и образовательного центра района. Мы стремимся создать в сознании потребителя имидж доступного для разных групп потребителей образовательного учреждения, предоставляющего качественные образовательные услуги, соответствующие их интересам.

5. Развитие материально-технической базы. Мы стремимся создать современные условия для реализации образовательных программ, включающие компьютерные, наглядные средства обучения, технически оснащенные специализированные кабинеты и виртуальную образовательную среду. Важное значение в нашей деятельности имеет создание эстетически привлекательной, комфортной среды.

Стратегия и сценарии развития Верхнесинячихинской ДШИ на период 2016-2020 гг.

В качестве ключевой на период 2016-2020 гг. мы избрали стратегию ограниченного роста, которая позволяет учитывать специфику деятельности учреждения художественного образования, имеющиеся у него ресурсы и перспективные цели развития, и направленную на повышение потребительской ценности образовательных услуг за счет более высокого качества образовательных услуг, удовлетворяющих потребности разных групп населения поселка.

На основе прогнозирования возможных изменений внешней и внутренней среды нами рассматриваются три альтернативных сценария развития Верхнесинячихинской детской школы искусств:

Сценарий развития как **многопрофильной школы искусств**, предоставляющей комплекс образовательных и культурно-просветительских

услуг для населения МО Алапаевское и поселка Верхняя Синячиха. При таком сценарии школа будет развиваться как культурно-досуговый и образовательный центр, предоставляющий комплекс услуг, полностью отвечающих потребностям населения. При таком сценарии произойдет существенный рост контингента обучающихся, расширится возрастной диапазон потребителей услуг и, как следствие, возрастут доходы от внебюджетной деятельности.

Сценарий развития как **традиционной детской школы искусств**, реализующей дополнительные предпрофессиональные программы в области искусств и большой ассортимент дополнительных общеразвивающих программ как на бюджетной основе, так и на платной. При таком сценарии школа сохранит текущий уровень своего развития, незначительно увеличив показатели эффективности социально-экономической деятельности. При этом сохранится контингент на бюджетной форме обучения, а количество обучающихся на платных услугах будет год от года уменьшаться в связи с концентрацией на обучении по дополнительным предпрофессиональным программам и выполнении показателей муниципального задания.

Сценарий развития как **филиала районного Центра детского творчества**, реализующей дополнительные предпрофессиональные программы в области искусств и крайне ограниченный спектр дополнительных общеразвивающих программ на платных услугах. При таком сценарии школа утратит сегодняшний уровень своего развития, снизив показатели эффективности социально-экономической деятельности. При этом сократится контингент на бюджетной основе обучения, а количество обучающихся на платных услугах будет год от года уменьшаться в связи с предложениями Центром детского творчества образовательных программ-заменителей.

Как наиболее вероятный, мы рассматриваем сценарий развития Верхнесинячихинской детской школы искусств как многопрофильной школы искусств на 2016-2020 гг.

2.3. Ход и результаты опытной работы по реализации Концепции стратегического развития МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ»

Концепция развития Верхнесинячихинской детской школы искусств реализуется в период с января 2016 по декабрь 2020 года и предполагает три взаимосвязанных этапа.

Первый этап – *аналитико-прогностический* (январь 2016 г. – июнь 2016 г.) предполагает комплексный стратегический анализ деятельности Верхнесинячихинской детской школы искусств, направленный на выявление факторов макросреды, современных тенденций развития отрасли дополнительного художественного образования, анализ стратегий развития системы непрерывного художественного образования на федеральном, региональном и муниципальном уровне. Большое внимание на данном этапе уделяется сопоставлению внутренних факторов развития Верхнесинячихинской детской школы искусств, сильных и слабых сторон деятельности, на основании осуществляется выбор альтернативных путей развития образовательного учреждения, анализируются возможные сценарии и риски и обосновывается стратегия развития Верхнесинячихинской детской школы искусств в период 2016-2020 г.

Второй этап – *формирующий* (июль 2016 – декабрь 2018 гг.) предполагает реализацию стратегии развития Верхнесинячихинской детской школы искусств, разработку и внедрение комплекса мероприятий, направленных на достижение миссии и стратегических целей развития Верхнесинячихинской детской школы искусств.

искусств. На этом этапе предполагается реализация целевых программ и проектов в области образовательной, культурно-просветительской, творческой и методической деятельности, апробация результатов их внедрения.

Третий этап – *контрольно-диагностический* (2019-2020 гг.) предполагает проведение мониторинговых исследований эффективности деятельности учреждения, анализ качественных и количественных показателей результатов образовательной деятельности, научно-методической и педагогической работы преподавателей, а также проведение социологических исследований удовлетворенности заказчиков содержанием и качеством образования в Верхнесинячихинской детской школы искусств и общественнопрофессиональной экспертизы в сети интернет и самообследований школы. Анализ полученных данных сопоставляется с целевыми индикаторами эффективности реализации концепции и программы развития школы, выявляется корреляция количественных показателей эффективности, на основании чего разрабатывается программа корректировочных действий, направленных на достижение поставленных целей и задач.

В результате реализации Концепции при сценарии развития как многопрофильной школы искусств, представляющей комплекс образовательных и культурно-просветительских услуг для населения поселка Верхняя Синячиха будут достигнуты следующие количественные показатели:

1. В области развития Верхнесинячихинской ДШИ как центра дополнительного полихудожественного образования поселка Верхняя Синячиха и МО Алапаевское:

1.1. Доля обучающихся, охваченных программами дополнительного предпрофессионального образования в области музыкального, изобразительного и хореографического искусства возрастет на 32% и составит 50%.

- 1.2. Количество обучающихся, охваченных платными образовательными услугами составит 130 чел.
- 1.3. Количество реализуемых образовательных программ ДПП составит 7 ед.
- 1.4. Количество образовательных программ (платные услуги) составит 8 ед.
- 1.5. Доля потребителей, полностью удовлетворённых содержанием и качеством образования составит 100 %.
- 1.6. Образуются доходы от внебюджетной образовательной деятельности.
- 1.7. Доля обучающихся, принявших участие в смотрах, конкурсах и фестивалях (не ниже районного уровня) составит 72 %.
- 1.8. Доля обучающихся, занявших призовые места на конкурсах, смотрах (не ниже районного уровня) составит 42 %.
- 1.9. Доля выпускников, поступивших в Сузы, ВУЗы составит 15 %.
- 1.10. Доля выпускников, закончивших школу на «отлично» и «хорошо» составит 90 %, в т.ч. на «отлично» - 12%
- 1.11. Обеспеченность учебных предметов УМК составит 100 %.

2. В области развития Верхнесинячихинской ДШИ как социокультурного центра поселка и муниципального

образования:

- 2.1. Количество творческих коллективов составит 15 ед.
- 2.2. Количество культурно-просветительских программ, проведенных на базе школы, составит более 40 в год.
- 2.3. Количество организованных за пределами школы концертных, выставочных и социально-культурных проектов составит более 30 в год.

- 2.4. Количество посетителей концертов и выставок, проводимых на базе школы составит 1500 в год.
- 2.5. Количество посетителей социокультурных проектов, проводимых за пределами школы составит 7000 в год.
- 2.6. Появятся доходы от культурно-просветительской деятельности.

3. В области развития кадрового потенциала:

- 3.1. Доля педагогических работников, аттестованных на высшую и первую квалификационные категории составит 95 %.
- 3.2. Средний возраст преподавателей составит 39 лет.
- 3.3. Доля преподавателей, имеющих высшее образование составит 80 %.
- 3.4. Количество сертифицированных программ, учебно-методических пособий составит 10 %.
- 3.5. Доля преподавателей, прошедших курсы повышения квалификации составит 100 %.
- 3.6. Доля преподавателей, принимающих участие в конкурсах профессионального мастерства составит 30 %.
- 3.7. Доля преподавателей, принимающих участие в научно-методических мероприятиях (научно-практические конференции, мастер-классы, семинары) составит 10 %.

4. В области позиционирования и продвижения имиджа школы в муниципальном пространстве:

- 4.1. Количество пользователей сайта составит более 170 человек в месяц.
- 4.2. Общее число проведенных рекламных акций составит 5 в год.
- 4.3. Количество созданной реализованной печатной рекламной продукции составит 700 экз.
- 4.4. Средства, затраченные на рекламную кампанию составят 30 тыс. руб.

5. В области развития материально-технической базы

5.1. Укомплектованность библиотечного фонда составит 2500 ед.

5.2. Вложения в материально-техническую базу из внебюджетных средств возрастут до 200000 тыс. руб., в т.ч. приобретение музыкальных инструментов - 350 тыс.руб., приобретение компьютерной техники и проекционного оборудования – 90 тыс.руб., приобретение мебели и ремонт помещений - 500 тыс.руб.

Результатами реализации концепции и программы развития Верхнесинячихинской ДШИ станут:

- повышение качества подготовки выпускников в связи с увеличением конкурса в 1 класс из числа выпускников групп раннего эстетического развития;
- повышение имиджевой привлекательности школы у потенциальных потребителей образовательных услуг разного возраста;
- увеличение доходов от внебюджетной деятельности, которые будут инвестированы в развитие школы.

ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ

Мы учли возможные риски:

внутренние:

- Несовпадение возможностей учреждения и потребностей населения в образовательных услугах и культурно-просветительских программах в области современного искусства. Возможность устранения: Инновационная деятельность и внедрение современных технологий художественного образования.
- Отсутствие средств на модернизацию материально-технической базы. Возможность устранения: Повышение доходов от внебюджетной деятельности, привлечение спонсорской помощи.

- Текучка педагогических кадров. Возможность устранения: Подготовка кадрового резерва, в т.ч. из числа выпускников школы. **внешние:**
- Уменьшение платежеспособности населения в связи с развивающимся кризисом. Возможность устранения: Снижение себестоимости образовательных услуг за счет использования групповых форм обучения.
- Усиление ориентации ДШИ на реализацию дополнительных предпрофессиональных программ и повышение доли выпускников, продолживших обучение в средних профессиональных образовательных организациях и высших профессиональных организациях в сфере искусства и культуры в муниципальном задании. Возможность устранения: Развитие подготовительного отделения для более качественной подготовки детей, поступающих в 1 класс, сокращение количества реализуемых ДПП.
- Оптимизация муниципальной сети детских школ искусств. Возможность устранения: повышение эффективности деятельности и пороговых цифр выполнения муниципального задания.

Мы надеемся, что к 2020 г. мы достигнем поставленных целей и сохраним имидж современного культурно-досугового центра поселка Верхняя Синячиха и муниципального образования Алапаевское, в котором каждый может реализовать свои интересы и потребности в области художественного образования!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе анализа литературы нами было уточнено содержание понятия «стратегический менеджмент» применительно к художественному образованию в детской школе искусств: это деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей развития детских школ искусств на основе удержания конкурентных преимуществ и своевременного реагирования на изменения внешней среды образовательного учреждения.

Анализ существующих стратегий развития учреждений художественного образования показал, что ведущими стратегиями развития являются: стратегия конкуренции, стратегия внешнего роста и стратегия наступления и обороны. Каждая из перечисленных стратегий способствует росту учреждения художественного образования во внешней среде и гармоничному развитию во внутренней и обеспечивает долгосрочную экономическую стабильность на рынке образовательных услуг.

Возможности стратегического менеджмента в повышении конкурентоспособности Верхнесинячихинской детской школы искусств обусловлены проведением комплексных анализов рынка образовательных услуг и внутренней среды школы, с целью определения текущего и перспективного состояния Верхнесинячихинской детской школы искусств. После определения текущего положения учреждения на рынке, а так же анализа его сильных и

слабых сторон, возможностей и угроз, можно проектировать конкретную стратегию, способствующую его развитию.

Концепция стратегического развития Верхнесинячихинской детской школы искусств базируется на принципах научной обоснованности, системности, интеграции, выделении доминанты, комплексного подхода, ориентации в будущее, ориентации на результат, экономической эффективности, открытости, и предполагает последовательную реализацию четырех этапов: стратегический анализ, включающий в себя сбор и анализ маркетинговой информации о внешней и внутренней среде Верхнесинячихинской детской школы искусств и сделать вывод о конкурентной позиции Верхнесинячихинской детской школы искусств на рынке дополнительных образовательных услуг; стратегическое планирование, предполагающее разработку миссии, перспективных целей и направлений развития Верхнесинячихинской детской школы искусств и, создание планов долгосрочного развития учреждения; проектирование и реализация стратегии, включающая в себя разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

Ведущими методами на этапе стратегического анализа являются методы PEST-анализа, SWOT-анализа и SNW-анализа, методы конкурентного анализа (анализ пяти сил конкуренции, метод 5/5, портфельный анализ, социологический опрос; на этапе стратегического планирования - методы аналогий, древо целей, ранжирование, шкалирование, мозговой штурм, метод незаконченных предложений и др., на этапе реализации стратегии – методы мотивационного менеджмента, проектирования организационной структуры, социального взаимодействия, проектные методы и др.

Можно предположить, что реализация данной технологии стратегического развития Верхнесинячихинской детской школы искусств

обеспечит следующие результаты деятельности: повышение имиджевой привлекательности образовательных услуг Верхнесинячихинской детской школы искусств, рост качества дополнительного образования, увеличение спроса на образовательные услуги и доходов от внебюджетной деятельности. Таким образом, стратегический менеджмент является эффективным средством повышения конкурентоспособности Верхнесинячихинской детской школы искусств.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Дрофа, 1989. 358 с.
2. Артюхов М.В. Управление образовательными системами: менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы. Новокузнецк: НГУ, 2004. 436 с.
3. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2001. 303 с.
4. Богалдин-Малых В.В. Современные методы управления: российская реальность. М.: Интерэксперт, 2002. 216 с.
5. Богданов В.В. Управление проектами: учеб. курс. СПб.: Питер, 2004. 608 с.
6. Бериулава М.Н. Менеджмент в образовании. М.: Совершенство, 1998. 128 с.
7. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие для учащихся сред. спец. учеб. заведений экон. профиля. М.: ИНФРА-М, 1999. 256 с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмент: учеб. пособие для учащихся средне-спец. учеб. заведений. М.: Гном–Пресс: Элит–2000, 1999. 440 с.
9. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 160 с.

10. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. для студентов вузов. 3-е изд., М.: Гардарики, 2002. 528 с.
11. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1998. 296 с.
12. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2006. 480 с.
13. Голованов В.П. Исторические уроки становления и развития отечественной системы дополнительного образования детей // Вестник ПСТГУ, 2009. № 1. С. 69-84.
14. Дафт Р.Л. Менеджмент; пер.с англ. В. Вольского; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 832 с.
15. Дахин А.Н. Российское образование: модернизация или развитие? // Народное образование. 2003. № 2. С. 113-120.
16. Дебердеева Т.Х. Новые ценности образования в условиях информационного общества // Инновации в образовании. 2005. № 3. С. 5-12.
17. Дороблюх Т.Б. Менеджмент образования в приоритетах качества. Омск: ОГУ, 2004. 456 с.
18. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: - М.: Издат. дом "Вильямс", 2000. 398 с.
19. Елисеева Е. Л., Лейни Т. А. Стратегический менеджмент. Шпаргалка. М.: Научная книга. 2009. 150 с.
20. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие. Воронеж: ВГУ, 2005. 246 с.
21. Ерошин В.И. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учеб. пособие. Н. Новгород: НИМБ, 2004. 526 с.
22. Ефремов В.С. Менеджмент в России и за рубежом // Стратегическое управление в контексте организационного развития. 1999. № 1. С. 3-14.

23. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров: [О проблеме лидерства в обл. упр.]: Пер. со швед. М.: Дело, 1996. 354 с.
24. Кезин А.В. Менеджмент: методологическая культура: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Гардарики, 2001. 269 с.
25. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Академия, 2008. 288 с.
26. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. СПб.: Питер, 2006. 452 с.
27. Крымов С.М. Методологические основы менеджмент: учеб. пособие. Томск: ТГУ, 2002. 348 с.
28. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2004. 374 с.
29. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007. 235 с.
30. Латфуллин Г.Р. Теория организации: учеб. для студентов вузов. СПб.: Питер, 2004. 395 с.
31. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте. М.: Генезис, 2000. 318 с.
32. Маркетинг в сфере культуры: учеб. пособие для студентов вузов / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова [и др.]. СПб.: Планета музыки, 2009. 496 с.
33. Маркова И. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРАМ; Сибирское соглашение, 1999. 288 с.
34. Менеджмент, маркетинг и экономика образовани: учеб. пособие. / под ред. А. П. Егоршина, Н. Д. Никандрова. Н.Новгород: НИМБ, 2004. 246 с.
35. Менеджмент (Современный российский менеджмент): учеб. для студентов вузов / под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. Москва: ФПК-ПРЕСС, 1999. 504 с.

36. Менеджмент управление организационными системами: учеб. пособие / П. В. Шеметов [и др.]. М.: Издательство "Омега – Л", 2008. 408 с.
37. Менеджмент: учеб. пособие / И.В. Лемеш, В.Л. Лунев, Л.Е. Чередникова и др. Новосибирск: НИИХ, 2003. 516 с.
38. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента / пер. с англ. 3-е изд. М.: Вильямс, 2009. 672 с.
39. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
40. Мухамедьярова Н.А. Нормативно-правовое регулирование предоставления дополнительного образования детям в России // Ярославский педагогический вестник. 2013. № 1, том II. С. 204-209.
41. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках / Б.В.Прыкин, Л.В.Прыкина, Н.Д.Эриашвили. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 415 с.
42. Оглобина Г.И. Введение в науку управления образование: учебно-метод. Пособие. М.: Овента, 2004. 268 с.
43. Ожегов С. И. Словарь русского языка: ок. 53000 слов / под общ. ред. Л. И. Скворцова. М.: ОНИКС: Мир и Образование, 2008. 640 с.
44. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг: краткий курс: учебно-метод. пособие. СПб.: Питер, 2003. 157 с.
45. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: планирование, контроль, учет риска: учебник. СПб.: Питер, 2006. 496 с.
46. Пирс П Дж. Стратегический менеджмент: учебник. СПб.: Питер, 2013. 560 с.
47. Пищулин Н.П. Маркетинг образования: учеб. пособие. М.: Жизнь и мысль, 2001. 416 с.
48. Подлесных В.И. Теория организации: учеб. для студентов вузов. СПб.:

- Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003. 336 с.
49. Портер М. Конкуренция. М.: Генезис, 2005. 602 с.
 50. Потапова Е. Н. Современные принципы дополнительного образования и их теоретическое обоснование // Молодой ученый. 2014. № 17. С. 532-535.
 51. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФА-М, 2009г. 512 с.
 52. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация: учебник. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 240 с.
 53. Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2013. 560 с.
 54. Стратегия / пер. с англ. М.: Альбина Паблишер, 2016. 288 с.
 55. Стратегия развития детской школы искусств современной России: от концепции к результату / сборник материалов. Екатеринбург: Екатеринбургская академия современного искусства, 2016. 278 с.
 56. Симонов В.П. Управление в социальных педагогических системах. М.: Просвещение, 2005. 236 с.
 57. Слободчиков В. И. Образовательная среда: реализация целей образования в пространстве культуры. М.: Инноватор-Bennet college, 1997. 184 с.
 58. Стратегическая гибкость / Хэмел Г. [и др.]. СПб.: Питер, 2005. 384 с.
 59. Стратегическое управление. Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2003, 296 с.
 60. Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2007. 928 с.
 61. Тихомирова А. В. Менеджмент: теория и методология. М.: Экзамен, 2000. 432 с.
 62. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2003. 586 с.

63. Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. 3-е изд., стер. СПб.: Лань; «Издательство планета музыки», 2007. 528 с.
64. Уткин Э. А. Курс менеджмента: учебник для вузов. М.: Зерцало, 2000. 448 с.
65. Ушаков К. М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. М., 2004. 192 с.
66. Уэллс У. Реклама: принципы и практика. 7-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2008. 736 с.
67. Хасси Д. Стратегия и планирование. СПб.: Питер, 2001. 418 с.
68. Шамова Т. П., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. М.: ВЛАДОС, 2004. 320 с.
69. Шапиро В. Д. Управление проектами: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 1998. 610 с.
70. Шарков Ф.И. Паблие рилейшнз (связи с общественностью): учеб. пособ. для вузов. Екатеринбург: Деловая книга, 2007. 304 с.
71. Шемятихина Л.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс. Екатеринбург: ГОУ ВПО «Урал. Гос. Пед. ун-т», 2007. 167 с.
72. Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History off Industrial Enterprises. Cambridge; Mass: MIT Press, 1962. p. 297.
73. The Strategy Process. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumatra Ghoshal, 1998, p. 198.

Электронные ресурсы:

74. Большой энциклопедический словарь <http://www.vedu.ru/bigencdic/29939/>
75. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]: <http://ru.wikipedia.org/wiki/smanagment>

76. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]:
<http://ru.wikipedia.org/wiki/strategy/>
77. Министерство образования и науки Российской Федерации [Электронный ресурс]: <http://минобрнауки.рф/>
78. Нестеров, А. А. Pest-анализ [Электронный ресурс]:
<http://na55555.ru/ekonomika/pest-analiz.html>
79. Петухов, Д. В. Стратегический менеджмент. Часть 1 [Электронный ресурс]: учеб. курс (учебно-методический комплекс) / Д. В. Петухов. – М., 2010:
http://www.e-college.ru/xbooks/xbook103/book/index/index.html?go=part003*page.htm
80. Программа развития образования в сфере культуры и искусства в Свердловской области на 2009-2015 годы [Электронный ресурс]:
<files/File/programmaMKSO.doc>
81. Стратегия и конкурентное преимущество [Электронный ресурс]: <http://www.e-executive.ru>
82. Этапы стратегического планирования [Электронный ресурс]:
<http://www.univer5.ru/sotsialnaya-rabota/organizatsiya-administrirovanie-iupravlenie-v-sotsialnoy-rabote-193/Page-29.html>
83. BCG матрица [Электронный ресурс]:
http://www.executive.ru/wiki/index.php/BCG_матрица
84. SWOT-анализ [Электронный ресурс]: <http://marketopedia.ru/47-swotanaliz.html>
85. Значение образовательной программы в развитии учреждения дополнительного образования детей. Н.И. Божко
http://diyashsosh.ucoz.ru/index/dopolnitelno_obrazovanie_detej/0-60
86. Концепция развития образования в сфере культуры и искусства в

Российской Федерации на 2008 - 2015 годы:

<http://base.garant.ru/193788/#ixzz3c6eK8zeX>

87. Власова Г.Э. Образовательная программа школы: назначение, содержание, участие учителей и учащихся в ее разработке

<http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=96504>

88. Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. N 174-ФЗ "Об автономных учреждениях" [Электронный ресурс]:

<http://base.garant.ru/190157/#ixzz3cT0922vm>

89. Проблемы педагогики искусств. Содержание художественного образования [Электронный ресурс]: http://cnho.ru/?page_id=1092

90. <https://marketium.ru/25-tsitat-stiva-dzhobsa-2/>

91. Чернобылец А. Эфирное противостояние // Эксперт-Сибирь, 13-08-2007г.

Источник: Формирование стратегии развития предприятия //

Образовательная энциклопедия ODiplom.ru -

<http://odiplom.ru/lab/formirovanie-strategii-razvitiya-predpriyatiya.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

PEST – анализ факторов макросреды, определяющих долгосрочную стратегию развития Верхнесинячихинской ДШИ

Факторы влияния	Внутренние факторы влияния	Внешние факторы влияния
----------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

<p>Нормативно-правовые</p>	<ul style="list-style-type: none"> - наличие Устава; - наличие лицензии на образовательную деятельность; - наличие свидетельства о государственной регистрации; - наличие локальных актов; - наличие совета школы 	<ul style="list-style-type: none"> - модернизация концепции дополнительного художественного образования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях; - угроза закрытия неэффективных образовательных учреждений; - коррективировка Муниципального задания
<p>Вывод</p>	<p>Сценарий: реалистичный</p>	<p>Сценарий: реалистичный</p>
<p>Экономические</p>	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение доходов от платных образовательных услуг, добровольных пожертвований; - сокращение бюджетного финансирования; - повышение заработной платы педагогических работников; - рост расходов на модернизацию материально-технической базы и приобретение музыкальных инструментов; - доступная стоимость платных образовательных услуг; 	<ul style="list-style-type: none"> - ухудшение экономической ситуации в стране; - стабильный рост инфляции; - рост цен на коммунальные услуги; - сокращение бюджетного финансирования отрасли культуры и художественного образования; - отсутствие спонсорской помощи; - падение платежеспособности населения; - повышение зарплаты в соответствии с распоряжением Правительства РФ;

		<ul style="list-style-type: none"> - уменьшение расходов населения на образование; - увеличение контингента
--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> -переход на эффективно-стимулирующий контракт; - оптимизация основного состава работников через сокращение их численности 	<p>населения со средним уровнем доходов</p>
Вывод	Сценарий: реалистичный	Сценарий: пессимистичный

<p>Социальные</p>	<ul style="list-style-type: none"> - школа расположена в благоустроенном микрорайоне - доступная стоимость платных образовательных услуг; - удачное расположение – в центре поселка, по соседству с общеобразовательной школой, спортивной школой, и тремя детскими садами, с которыми возможно сетевое взаимодействие. 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение социокультурных ценностей и потребностей населения поселка; - демографический рост детей дошкольного и школьного возраста; - растущий спрос на образовательные услуги в сфере дополнительного образования; - увеличение спроса на образовательные услуги в сфере музыкального, изобразительного и хореографического искусства
<p>Вывод</p>	<p>Сценарий: оптимистичный</p>	<p>Сценарий: оптимистичный</p>
<p>Технологически</p>	<ul style="list-style-type: none"> - есть доступ в Интернет; - большое разнообразие образовательных программ; - недостаточная мотивация педагогов в апробации и сертификации новых учебных программ и методических разработок; - недостаточное финансирование исполнительской и методической работы преподавателей; 	<ul style="list-style-type: none"> - наличие комплексных программ повышения эффективности развития ОУ; - активное развитие цифровых искусств, IP-технологий и медиаобразования; - совершенствование технических средств обучения; - расширение возможностей дистанционного образования; - появление новых

		направлений художественного образования в сфере мультимедиа.
	<p>- недостаточное внедрение инновационных педагогических технологий и форм музыкального образования, в т.ч. информационнокоммуникационны х;</p> <p>- недостаточная вариативность образовательных программ для подростков и взрослых.</p>	
Вывод	Сценарий: реалистичный	Сценарий: оптимистичный

SWOT-анализ Верхнесинячихинской ДШИ

сильные	возможности
<p>1. Единственное в районе хореографическое отделение</p> <p>2. Квалифицированные преподаватели</p> <p>3. Автономия</p>	<p>1. Развитие сетевого взаимодействия с профильными учреждениями среднего и высшего образования, учреждениями культуры, детскими школами искусств Свердловской области, схожими по структуре с нашей школой,</p> <p>2. Инновационная деятельность в области современных видов искусств и привлечение новых потребителей за счет расширения спектра образовательных услуг (как платных, так и на бюджетной основе).</p>
слабые	угрозы

1. Недостаточное количество помещений 2. Отсутствие поддержки со стороны учредителя 3. Низкая платежеспособность населения	1. Снижение качества подготовки выпускников в связи с уменьшением конкурса на ДПОП, 2. Увеличение доли расходов на коммунальные платежи, услуги связи и обслуживание здания.
--	---

Приложение 3

SNW анализ Верхнесинячихинской ДШИ

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1.	Стратегия организации.		+	
2.	Стратегии отдельных видов деятельности, в том числе:			
2.1.	Стратегия менеджмента		+	
2.2.	Стратегия образовательной деятельности		+	
2.3.	Стратегия хозяйственной деятельности			+

3.	Оргструктура.		+	
4.	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1.	Финансы как состояние текущего баланса			+
4.2.	Финансы как уровень бухучета		+	
4.3.	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов			+
4.4.	Финансы как уровень финансового менеджмента			+
5.	Продукт (образовательные программы) как конкурентоспособность (в целом), в том числе:			
5.1.	дополнительные общеобразовательные программы		+	
5.2.	образовательные программы дополнительного образования детей художественно-эстетической направленности	+		
5.3.	дополнительные платные образовательные услуги			+
5.4.	дополнительные платные услуги			+
6.	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных причин), в том числе:			
6.1.	Способность к лидерству 1-го лица организации		+	
6.2.	Способность к лидерству всего		+	

	персонала			
6.3.	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов.		+	
7.	Уровень образовательного процесса (в целом), в том числе:			
7.1.	Качество материальной базы			+
7.2.	Качество педагогического персонала (в целом), в том числе:			
7.2.1	Уровень общей культуры	+		

7.2.2	Уровень образования		+	
7.2.3	Уровень профессионализма		+	
7.2.4	Уровень владения инновационными технологиями и современными методиками		+	
7.2.5	Уровень психологической культуры		+	
7.2.6	Уровень ответственности за результаты деятельности организации	+		
7.2.7	Уровень ответственности за ученика	+		
7.2.8	Уровень трудовой дисциплины (исполнительности)	+		
7.2.9	Уровень инициативности		+	
7.2.10	Степень готовности к работе в инновационном режиме		+	
7.3.	Качество вспомогательного (технического) персонала		+	
7.4.	Качество психологического сопровождения			+
7.5.	Качество медицинского сопровождения			+
8.	Уровень маркетинга (исследования рынка)		+	
9.	Уровень менеджмента (управления) как качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом		+	
10.	Имидж организации		+	
11.	Традиции организации		+	
12.	Репутация на рынке образовательных услуг		+	
13.	Репутация как работодателя	+		
14.	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:			
14.1	С федеральным правительством		+	
14.2	С правительством субъекта федерации		+	
14.3	С органами местного самоуправления		+	
14.4	С органами управления образованием (обл.)		+	

14.5	С органами управления образованием (город)		+	
14.6	С органами управления образованием (округ)		+	
15.	Отношения с профсоюзами		+	
16.	Отношения с потребителями образовательных услуг (родители, учащиеся)	+		
17.	Отношения с выпускниками	+		
18.	Инновации как исследования и разработки			+
19.	Инновации как продукт			+
20.	Степень горизонтальной интегрированности			+
21.	Степень вертикальной интегрированности		+	
22.	Стратегические альянсы			+