

УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ

БИЗНЕС-ПЛАН УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Пособие для руководителей, их заместителей,
педагогов учреждений общего среднего образования

М о з ы р ь
«Белый Ветер»
2 0 1 4

УДК 371
ББК 74.200.58
Б59

Серия основана в 2007 году

С о с т а в и т е л и:

А. М. ГОРОДОВИЧ, Т. В. КУРАТНИК

Р е ц е н з е н т ы:

доктор педагогических наук, профессор кафедры частных методик факультета
повышения квалификации специалистов образования ИПКиП БГПУ

В. В. Четет;

кандидат педагогических наук, доцент кафедры частных методик факультета
повышения квалификации специалистов образования ИПКиП БГПУ

Е. С. Шилова

Б59 **Бизнес-план** учреждения образования : пособие для руководителей, их заместителей, педагогов учреждений общего среднего образования / [сост.: А. М. Городович, Т. В. Куратник]. — Мозырь : Белый Ветер, 2014. — 121, [3] с. — (Серия «Управление в образовании»).

ISBN 978-985-542-713-2.

В пособии раскрываются механизмы разработки бизнес-планов развития учреждений образования, а также представлены готовые макеты бизнес-планов разных типов школ и условий функционирования, которые должны быть адаптированы с учетом региональной специфики и особенностей каждого учреждения образования Республики Беларусь.

Адресуется руководителям, их заместителям, педагогам учреждений общего среднего образования, методистам системы повышения квалификации.

УДК 371
ББК 74.200.58

ISBN 978-985-542-713-2

© Городович А. М., Куратник Т. В., сост., 2014
© Оформление. ООО ИД «Белый Ветер», 2014

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование — это процесс разработки стратегического плана путем формулирования целей учреждения образования, анализа проблем его развития, выбора базовых стратегий и прогнозирования социально-экономического развития с целью обеспечения эффективной работы школы в будущем.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим принимать долгосрочные решения в условиях неопределенности будущего развития и влияния внешней среды. Его задача заключается в обеспечении нововведений и организационных изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием или быстрыми результатами. Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимообусловленность всех подразделений учреждения образования, видов его деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализовать.

Стратегическое планирование позволяет приобщить к стратегическому мышлению широкий круг руководителей учреждений образования и специалистов среднего звена, т. е. дает возможность пройти им «школу» более высокого уровня управления.

Процесс стратегического планирования значительно отличается от процесса принятия оперативных решений. Здесь нужно постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий. Это относится к выбору целей учебного заведения, распределению ресурсов, выбору стратегических задач. Поиск альтернативных решений во многом обусловлен адаптивным характером стратегического планирования. Адаптивность — неперемное условие стратегического плана — реализуется через ситуационный подход к планированию и предполагает наличие

альтернативного плана и стратегии, на которые может перейти учреждение образования. Это реакция на перемены, происходящие в его внешнем окружении.

Сущность процесса стратегического планирования сводится к поиску ответов на вопросы:

1. Какова стратегическая ситуация учреждения образования, в котором оно находится?
2. Каково настоящее положение учреждения образования?
3. В каком положении руководство учреждения образования хочет видеть его в будущем?
4. Что и как нужно сделать учреждению образования, чтобы достичь поставленных целей?
5. Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели?

Процесс планирования стратегии встречает ряд сложностей при его освоении. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в учебном заведении тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой администрации учреждения образования. Естественная реакция на это — борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий.

В учреждениях образования на первых стадиях внедрения стратегического планирования у педагогических работников, как правило, нет ни соответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически. Следующая проблема связана с тем, что учреждения образования обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией о себе и о внешнем окружении, а имеющейся статистики недостаточно.

Стратегия (англ. strategy) — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов. Стратегический менеджмент (управление) предполагает наличие пяти элементов:

- умения смоделировать ситуацию (выявить проблемы);
- выявить необходимые изменения (сформулировать цели);
- разработать стратегию изменений (базовые стратегии);
- использовать различные способы воздействия (внедрение и реализация стратегии);
- умения вносить коррективы в стратегию (управление изменениями).

Необходимость разработки стратегии учреждений образования в XXI веке определяется рядом объективных предпосылок:

- «перепроизводство» — насыщение рынка предложениями образовательных услуг;
- «требовательность» — повышение уровня требований государства, общества, отдельных граждан к качеству образовательных услуг;
- «конкуренция» — борьба учреждений образования за свои сегменты рынка, потенциальный контингент учащихся;
- «падение спроса» — сокращение спроса, ощутимое для производителей образовательных услуг ввиду уменьшения численности учащихся;
- «люмпенизация» — рост полной и частичной безработицы населения и увеличение контингента с низким уровнем доходов и спросом на платное образование.

Разработка стратегии учреждения образования в современных условиях возможна только на основе проведения серьезных маркетинговых исследований.

Маркетинговое исследование — системный сбор, упорядочение и анализ данных по различным аспектам маркетинговой деятельности. Маркетинговые исследования являются связующим звеном между учреждением образования и рынками, потребителями, конкурентами, а также другими элементами маркетинговой среды.

С точки зрения *объекта* изучения, маркетинговые исследования представляют собой комплексное исследование, которое может включать в себя:

- анализ спроса и предложения образовательных услуг (экономические отношения между субъектами рынка образовательных услуг);
- границы рынка и его сегментов, их емкость, в том числе по количеству потенциальных обучающихся и с учетом длительности оказания образовательных услуг;
- внешнюю и внутреннюю маркетинговые среды;
- конкурентов в предоставлении образовательных услуг на данном рынке и его сегменте;
- конкурентоспособность учреждения образования;
- стратегии маркетинга и различные варианты их решения.

Любое исследование имеет комплекс характеристик, которые необходимо учитывать при его проведении и организации.

Основная из этих характеристик — научная обоснованность исследования — заключается в описании актуальности его проведения и в постановке проблем, целей и задач исследования.

Потребность исследования — степень остроты проблемы, профессионализма в подходах к ее решению, стиль управления в учреждении образования.

Объект и предмет исследования: объектом является система управления, относящаяся к классу социально-экономических систем; предметом — конкретная проблема, разрешение которой требует проведения исследования в учреждении образования.

Методология исследования — совокупность подходов, ориентиров, приоритетов, средств и методов исследования. В методологии выделяют общенаучные, диалектические, специальные, экономико-математические и социологические методы.

Организация исследования — порядок проведения, основанный на распределении функций и ответственности между администрацией учреждения образования и педагогическими работниками. В этом разделе разрабатывается программа исследования или бизнес-план.

Бизнес-план — это социально-экономическое обоснование деятельности учреждения образования, включающее расчет ожидаемых доходов и расходов в рыночных условиях. При умелом использовании руководителя позволяет эффективно управлять школой, добиваясь стабильных положительных результатов в образовательной, финансово-экономической деятельности.

Содержание и объем бизнес-плана зависит от различных факторов: типа учреждения образования, социального заказа и т. д.

Решение о разработке бизнес-плана развития учреждения образования принимается коллективом и администрацией школы и согласуется с учредителями, вышестоящими органами управления. При принятии решения о начале разработки бизнес-плана развития важно учитывать, что бизнес-планы этого типа нужны прежде всего в ситуациях, характеризующихся:

- стремлением к достижению высоких, в идеале — оптимальных (максимально возможных для данных конкретных обстоятельств и ограничений) результатов жизнедеятельности (*для получения меньшего эффекта можно обойтись и обычным, традиционным планированием работы*);

- объективной необходимостью вовлечения в работу широких слоев школьного сообщества и партнеров учреждения образования и невозможностью обойтись только усилиями нескольких руководителей (*при отсутствии такой необходимости отдельные изменения могут быть произведены узкой группой лиц — как правило, руководителями школы — и не требуют бизнес-плана развития*);
- осознанием необходимости именно системных преобразований в учреждении образования (*для осуществления стратегий локальных и модульных изменений в школе разрабатываются другие документы, существенно отличные от бизнес-плана развития*).

Распространенная среди управленцев точка зрения, что бизнес-планы развития необходимы только тем учреждениям, которые планируют перейти в новый статус, ошибочна: бизнес-план развития необходим любым коллективам, желающим качественно изменить свою деятельность и ее результаты, а это можно сделать и оставаясь в прежнем статусе.

Готовые макеты бизнес-планов разных типов школ и условий функционирования, которые должны быть адаптированы с учетом региональной специфики и особенностей каждого учреждения образования Республики Беларусь, представлены в прил. 1—4.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
БИЗНЕС-ПЛАН РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ — ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ПРИНЦИПЫ И ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ	8
ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ	12
ТЕХНОЛОГИЯ НАПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ	18
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1. Бизнес-план развития гимназии	25
Приложение 2. Бизнес-план развития лицея	37
Приложение 3. Бизнес-план развития городской школы	65
Приложение 4. Бизнес-план развития сельской школы	106
Литература	119

Купить в Беларуси: <http://belveter.by>

Купить в России: <http://mlbv.ru>

Производственно-практическое издание

Серия «Управление в образовании»

БИЗНЕС-ПЛАН

УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Пособие для руководителей, их заместителей,
педагогов учреждений общего среднего образования

С о с т а в и т е л и:

ГОРОДОВИЧ Алексей Михайлович
КУРАТНИК Тамара Владимировна

Главный редактор *С. Е. Шумак*
Ведущий редактор *Т. Д. Сасим*
Художник обложки *Е. И. Фурс*
Компьютерная верстка *Т. Д. Сасим*

Подписано в печать с оригинал-макета 07.02.2014. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 7,21. Уч.-изд. л. 8,89. Тираж 1413 экз. Заказ 223/5427132-1.

Издатель и полиграфическое исполнение:

Общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Белый Ветер». Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/35 от 16.09.2013.
247760, г. Мозырь, ул. Советская, 198/4. Тел./факс (0236) 32-51-03, 32-51-22.

Филиал: 220007, г. Минск, ул. Володько, 30, оф. 417. Тел. (017) 224-66-89, 298-50-26, 298-50-27.
book.belveter.by. E-mail: book@belveter.by

Купить в Беларуси: <http://belveter.by>

Купить в России: <http://mlbv.ru>