

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



Г. Челябинск, 2025 год

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

**УДК 005
ББК 60.82**

Б 17

Базавлуцкая Л.М. Хрестоматия по менеджменту в образовательной среде: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая. - Челябинск: изд-во ООО «Арбис», 2025. - 300 с.

ISBN 978- 5-91744-214-3

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки педагогического и профессионального образования всех профилей подготовки и ориентировано на подготовку студентов по дисциплинам управленческого блока.

В учебном пособии рассматриваются вопросы управления в организациях и учреждениях социальной сферы деятельности функционирующих в современных экономических условиях. Представлена характеристика внешней среды, основные функции образовательного менеджмента, особенности управления в спорте и технологии управления трудовым коллективом.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению бакалавриата, а также для преподавателей, как при проведении лекционных занятий, так и в качестве практического материала при подготовке докладов, рефератов и самостоятельного изучения дисциплины.

Рецензенты:

Корнеев Д.Н. – Доцент, кандидат педагогических наук
Плужникова И.И. – доцент, кандидат технических наук

ISBN 978- 5-91744-214-3

© Базавлуцкая Л.М., Челбинск, 2025г

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ I. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	
ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ	7
1.1 Донаучный период развития теории управления (I период - древний период)	7
1.2 Научная мысль прошлого об управлении	14
1.3. Научный период развития теории управления (II период - индустриальный период (1776-1890))	20
ГЛАВА 2 ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗА РУБЕЖОМ	24
2.1 Школа научного управления. Ф. У. Тейлор и его последователи (1885 – 1920 гг.)	25
2.2 Административная (классическая) школа управления. А. Файоль (1920 – 1950 гг.)	27
2.3 Школа психологии (школа «человеческих отношений» и школа «поведенческих наук») Э. Мэйо (1930 – 1950 гг.)	33
2.4 Школа количественная (школа «науки управления») (с 1950-х г. по настоящее время)	34
ГЛАВА 3. ИСТОРИОГРАФИЯ ФОРМИРОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ	35
ГЛАВА 4. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	44
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ I	53
РАЗДЕЛ II. МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ	
ГЛАВА 5. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	65
5.1. История становления и современные тенденции развития сферы образования	65
5.2. Профессиональная деятельность менеджера образования	70
5.3. Внешняя среда и факторы, влияющие на работу образовательного учреждения	78
ГЛАВА 6. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	89
ГЛАВА 7. МЕТОДЫ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ	
7.1. Методы управления в системе образования	97
7.2. Основные принципы управления педагогическими системами	110
ГЛАВА 8. МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕДАГОГОВ	114
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ II	119
РАЗДЕЛ III. МЕНЕДЖМЕНТ В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ	
ГЛАВА 9. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ	
9.1. Методологическая основа управления дошкольным учреждением	121
9.2. Роль и место заведующего в системе управления дошкольным учреждением	130
9.3. Регулирование и контроль в управлении дошкольным учреждением	139
9.4. Управление качеством дошкольного образования	150
9.5. Система мотивационного управления дошкольного образования	154
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ III	156
РАЗДЕЛ IV ХОЗЯЙСТВЕННО - ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ В ОБРАЗОВАНИИ	
ГЛАВА 10. ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ	163
10.1. Основные понятия и определения экономики	163
10.2. История развития экономической составляющей в сфере образования	170
10.3. Образовательная услуга как продукт образовательной деятельности	178

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

ГЛАВА 11. ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ	
11.1. Содержание хозяйственного механизма и его особенности	185
11.2. Основные элементы системы образования	194
11.3. Структура управления образованием	205
ГЛАВА 12. БЮДЖЕТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И ВНЕБЮДЖЕТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ	
12.1. Основы бюджетного законодательства	216
12.2. Бюджетное финансирование образовательного учреждения	226
12.3. Понятие внебюджетной деятельности и ее виды	237
12.4. Бизнес-план образовательного учреждения	244
ГЛАВА 13. МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ	
13.1. Миссия маркетинга в образовании	247
13.2. Продвижение образовательных услуг на рынке	260
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ IV	267
ГЛОССАРИЙ	276
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	289

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

ВВЕДЕНИЕ

В мировой практике менеджмент выступает как наука, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации. В менеджменте воедино соединяются как бы два направления: коммерческо-экономическое, или как его еще называют, организационно-техническое, и психолого-педагогическое, связанное с управлением людьми, с организацией коллектива для достижения конечной цели.

Менеджмент в образовании определяется как «сосредоточение на процессе принятия наиболее важных решений в образовательном учреждении». Основная идея базируется на децентрализации управления в системе образования, - в ее контексте преподаватель должен быть наделен правами участвовать в разработке и принятии наиболее важных для учреждения решений.

Внедрение педагогического менеджмента в практику деятельности современного образовательного учреждения вызвано необходимостью осуществления адекватного управления в условиях реформирующегося российского образования, когда образовательные учреждения уходят от единобразия, предоставляют населению вариативные образовательные услуги, развиваются, на основе демократизации, участвуют в инновационных процессах. Но такое значительное изменение объекта управления образовательной организации требует изменения и субъекта управления.

Педагогический менеджмент выступает как комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательными системами, направленный на повышение их эффективности.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Данное учебное пособие ориентировано на подготовку студентов по дисциплинам управленческого и экономического блока, в частности: «Менеджмент в образовании», «Менеджмент в спорте», «Управление образовательными системами», «Психология управления», «Экономика в образовании» и т.д.

В учебном пособии рассматриваются основополагающие принципы управления образовательными организациями, приводится характеристика системы управления в образовании РФ, отдельная глава посвящена делегированию полномочий и мотивации в сфере образования.

Основная цель данного пособия заключается совершенствовании профессионального мастерства руководителей учреждений образования в управленческой, организационной, финансово-экономической, административно-хозяйственной, инновационной и методической областях деятельности. А так же, повышение качества образования за счет совершенствования управления образовательным процессом.

Основными задачами изучения менеджмента являются:

- изучить основные понятия и определения менеджмента;
- рассмотреть процессы управления в образовательном учреждении;
- изучить психологические основы образовательного менеджмента;
- формировать навыки управления коллективом;
- сформировать представление о личности руководителя образовательным учреждением, его имидже и стилях руководства.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародилось искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в трех сферах человеческого общества:

- *политической* - необходимость установления и поддержания порядка в группах;
- *экономической* ~ необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;
- *оборонительной* - защита от врагов и диких зверей.

Даже в самых древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.). К примеру, египетские пирамиды - это памятник управленческого искусства того времени, поскольку строительство таких уникальных сооружений требовало четкости в планировании, организации работы великого множества людей, контроля за их деятельностью.

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов.

1.1 Донаучный период развития теории управления (I период - древний период)

В развитии теории и практики управления выделяют два крупных исторических периода: донаучный и научный. Наиболее длительным был первый период развития управления - начиная с 9-7 тыс. лет до н.э. примерно до XVIII в. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общиной. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Самой первой формой общественной организации был род. Используя эту естественно возникшую социальную организацию, человечество вышло из дикого состояния и достигло цивилизации. Поэтому зародыш управления следует искать в родовой организации и последовательно развивающихся формах этого учреждения вплоть до установления политического общества. Совместно живущие люди вместе трудились и вместе потребляли добытое. Поэтому в организационном отношении род первоначально доминировал над общиной как чисто хозяйственной организацией. Несмотря на упрощенный характер организационных форм, первобытное общество все же имело регулятивные механизмы и структуры, с одной стороны, «унаследованные» от животных (вожак стаи), а с другой – порожденные сознанием человека[3; 15;58].

Развитие первобытного общества и совершенствование орудий труда привело к меньшей зависимости человека от множества предметов и явлений. Человек стал сильнее и уже мог быть достаточно самостоятельным, что привело к формированию локальных структур первобытного общества. В результате естественно сложились организационные структуры доклассового общества: сначала род, а затем и племя.

Когда человек жил стадами, специальных организационных форм управления практически не существовало. Но несколько стад объединялись в род. Это было вызвано, прежде всего, потребностью к выживанию. Эти же факторы вызвали потребность в управлении родом. Так как численность рода, по сравнению со стадом, возросла, возможность большего круга

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

действий тоже возросла, возрос выбор, кого послать на охоту, сколько человек, в какое место и т.д.

Из этих потребностей появилась первая управленческая структура, которая выглядела следующим образом (рис.1).

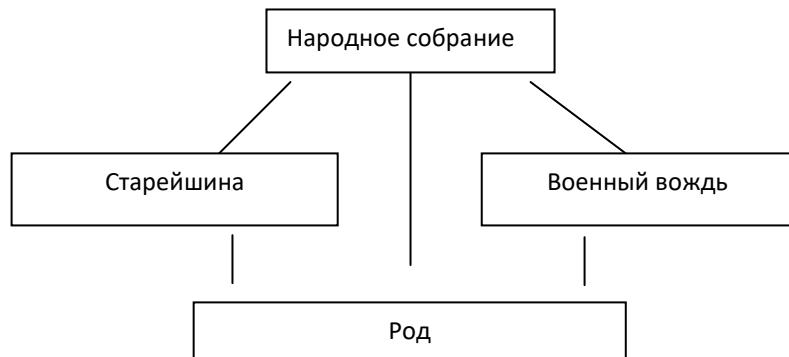


Рис 1 – Родовая управленческая структура

Функции народного собрания были самыми главными, оно решало все основные вопросы. Совет старейшин был совещательным органом, его решения требовали подтверждения народным собранием. Военными были все, способные держать оружие, поэтому самого сословия военных еще не существовало. Не существовало также и единого, постоянного военного вождя[15; 58]. Возможно, это была самая демократичная форма управления, но добиться решения на народном собрании было крайне трудно, поэтому происходит дальнейшая эволюция, на смену родовой организации приходит племенная (рис 2).

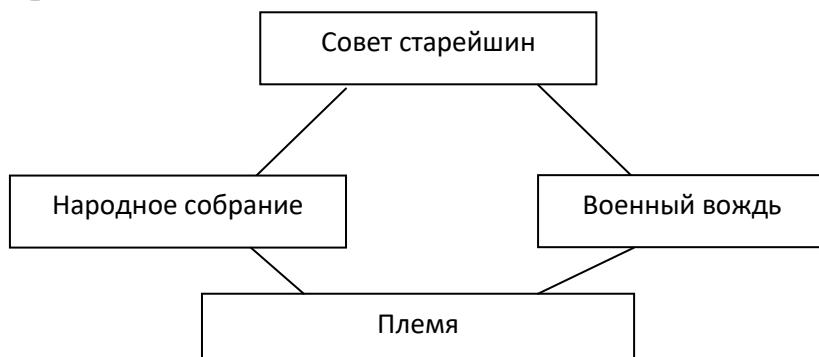


Рис.2 – Простая племенная структура управления

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Совет старейшин изсовещательного органа трансформировался в руководящий орган. Фактором, позволяющим старейшинам занять таковое положение, был их богатый опыт и ум. Им как самим опытным и мудрым доверяли решение споров, деление добычи и многое другое.

Военный вождь – это уже постоянная фигура. Его основное занятие в мирное время – обучение юношей искусству войны, а в военное – командование армией. Военный вождь получал такое право либо по праву силы, либо избирался самими воинами. *Именно здесь были заложены корни наследования титулов.* Военный вождь, как правило, передавал своему сыну все свое искусство и с детства готовил его к занимаемой «должности».

Дальнейшее развитие общества привело к тому, что войны стали занимать существенное место в жизни племени. Так появилась прослойка воинов. Их основным занятием было ведение военных действий. *Структура управления в этом случае стала более усложненная (рис. 3). Такая система управления позволяла контролировать всю деятельность племени одним человеком.*

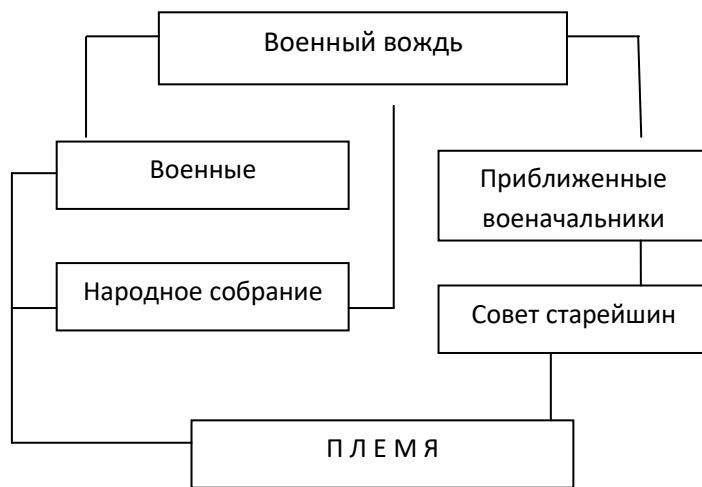


Рис. 3 – Усложненная племенная структура управления

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Приближенные военного вождя стали совещательным органом, который в дальнейшем трансформировался в один из основных органов опоры правителя.

Совет старейшин потерял всю свою силу, а в дальнейшем такой орган исчез совсем. Народное собрание потеряло свою прежнюю функцию и вскоре тоже перестало функционировать как орган управления.

Рассмотренные механизмы и структуры управления родом и племенем достаточно эффективно выполняли свою функцию. Но в то же время очевиден внешний и весьма ограниченный характер их воздействия как на все общество, так и на отдельного индивида. Эта система не могла обеспечить постоянной и непрерывной регуляции поведения людей первобытного общества. Поэтому дополнительно сформировался механизм внутренней регуляции поведения человека, имеющий социально-психологическую природу. Этот механизм был связан с процессом освоения людьми социального опыта и закрепления его норм в сознании и психике индивида.

Регуляторами общественной жизни древних были обычаи. По общему признанию ученых *обычаи* – это правила поведения, сложившиеся и закрепившиеся вследствие постоянного исполнения тех или иных действий строго определенным образом.

Механизм действия обычая существенно отличается от механизма действия большинства нынешних норм поведения, базирующихся на рациональных основаниях и предполагающих сознательную ориентировку человека в проблемных ситуациях. В основе жизни предков лежало строгое следование целому комплексу правил, продемонстрировавших свою спасительную силу во времена предков [9; 40;58].

Система правил поведения людей Древнего мира включала две группы поведения:

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- 1) запреты, табу (брачные, пищевые, территориальные и т.п.);
- 2) обычаи, определяющие совершение регулярно повторяющихся общественных акций (обряды, инициации).

В результате развития и усложнения социально-экономических отношений старые управленческие структуры становились все менее эффективными, и общество, естественно, нуждалось в новой системе управления, адекватной новым условиям жизни. Поэтому *постепенно, почти в течение тысячелетий формировалась новая система управления обществом – государство*.

Формирование государства – закономерный итог разложения родоплеменного строя. Только государственная организация общественной жизни могла сдержать деструктивные тенденции в жизнедеятельности общества при той социальной дифференциации населения, которая возникла в результате разложения родоплеменного строя.

Государственная организация общества в основных чертах имеет следующие признаки:

- территориальное объединение населения, находящегося под систематическим воздействием;
- публичная власть;
- особого рода аппарат принуждения;
- наличие особого материального фонда на содержание этого аппарата, создаваемого за счет налогов или иных сборов с зависимого населения.

По мере дальнейшего развития государства управление получает все большую самостоятельность в виде системы особых надстроечных институтов. Реально это выразилось в появлении целой группы людей, которые выделяются, чтобы управлять другими и, чтобы в интересах и целях управления, постоянно владеть аппаратом принуждения.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

К этому времени появляются новые регуляторы общественной жизни – законы. Вначале это были специально отобранные и санкционированные властью обычаи и традиции, впоследствии, будучи записанными и систематизированными, они принимают статус правовых законов. В то же время новые формулы правил поведения содержали ссылки на обычаи, не говоря уже о том, что в регуляции социальной жизни широко использовались неписанные правила и ритуалы.

Государственно-управленческий процесс того времени формировался в связи с основными видами деятельности людей. Это были войны, строительство различных сооружений (например, каналов, дворцов, храмов), сбор налогов, написание и хранение учетных документов и т.д. Все это требовало многочисленной рабочей силы. Ее организованное использование могло осуществляться организованными усилиями только централизованного государства с иерархически построенной и разветвленной сетью административных органов, охватывающих все сферы приложения труда. Многочисленный административный персонал составляли разного рода управляющие, сборщики налогов, контролеры, надсмотрщики, писцы и прочие должностные лица.

Рабовладельческое общество было первой цивилизацией, в которой стали создаваться мощные государства с сильным управленческим аппаратом и армией [11;16;40].

Контроль, организация работ, распределение продуктов, поощрения – все это требовало четкой системы управления. Она стала более разветвленной и выглядела на примере Древнего Египта уже так (рис.4).

Правитель был главой власти, он издавал все законы, принимал все решения об объявлении войны или мира, то есть правитель функционировал как законодательный орган. Он управлял уже не напрямую, а через правителей областей, те, в свою очередь, через правителей городов влияли на

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

свободных горожан и на рабов. Правители выполняли организационные и исполнительные функции, а также контроль за исполнением и поощрение отличившихся.

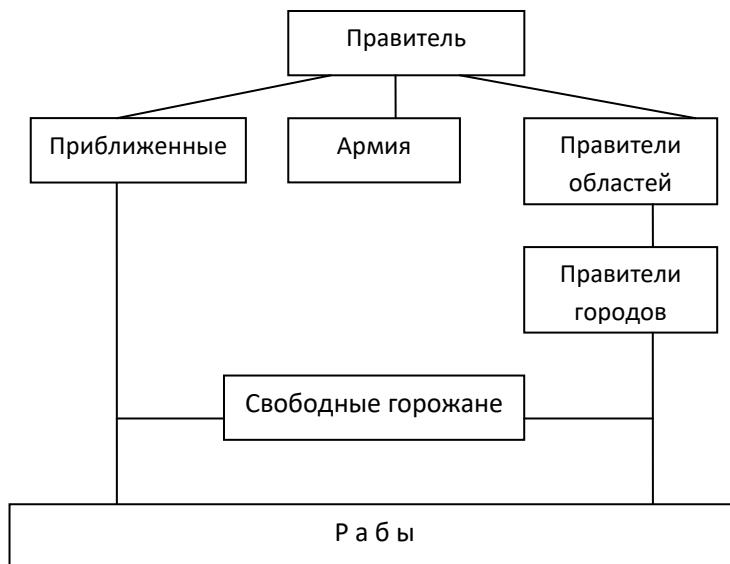


Рис. 4 – Государственная структура управления в Древнем Египте

Приближение или совет приближенных был одним из главных совещательных органов. В него входили личные друзья правителя, крупные военачальники, богатые купцы и горожане. Правитель по-прежнему был командующим армией, поэтому армия оставалась главной опорой правителя.

1.2 Научная мысль прошлого об управлении

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000 - 2800 гг. до н.э.) сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был *Сократ* (470-399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления.

Александр Македонский (356-323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

В результате развития общества культура как таковая сумела выразить себя в философии, через которую оказала непосредственное влияние на формирование систем управления государством. Яркой иллюстрацией этому служит целая плеяда таких блестящих философов, так или иначе высказывавшихся об обществе и о роли управления в его структуре, как Сократ, Платон, Аристотель, Гераклит, Демокрит.

Гераклит считал, что управление как видоизменяющийся процесс должно исходить из принципа неравенства граждан, который базируется на убеждении философа о разном духовном потенциале людей, поэтому Гераклит не признавал демократии как оптимальной формы управления. Вместе с тем он отвергал и тиранию на том основании, что она, якобы, не дает раскрыться человеку, подавляя его волей одной личности, тем самым не давая дальнейших перспектив развития государству и обществу. Наилучшей формой управления, по Гераклиту, являлась олигархия, которая в наибольшей мере способствует важнейшему принципу управления государством – принципу законности.

Иначе подходил к вопросам управления в рамках государственной власти *Платон*. В своих трудах он создал целую систему теории идеального государства, а следовательно, и идеального государственного управления, которое базируется на принципах жесткой детерминации вертикальных связей в государственном аппарате. Поэтому система управления Платона склоняется в сторону олигархии и тирании. В идеальном государстве, считал

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Платон, управление общиной граждан находится в руках философов, не имеющих ни семьи, ни частной собственности.

Во многом воззрения древнегреческих философов, закрепленные в системе управления полисами, реализовались во властной управляющей структуре Древнеримской республики, чем обеспечили определенную их преемственность. Однако, несмотря на это, в организации управления Древним Римом существовала одна особенность, которая во многом сформировала иной подход к управлению – это наличие права как четкой и разветвленной системы законов [10; 16].

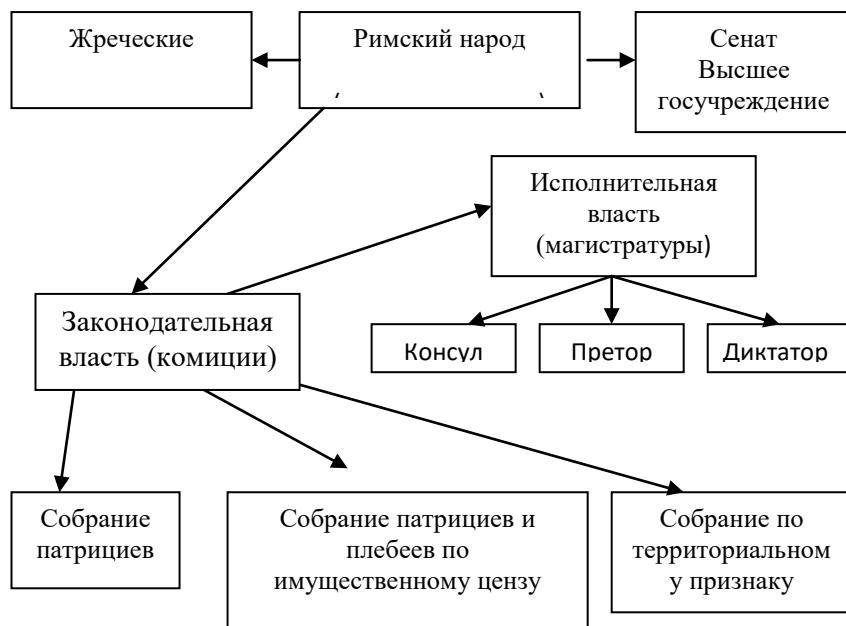


Рис.5 – Система управления Древнеримской республики

Основываясь на праве, управляемые и управляющие субъекты могли пользоваться горизонтальными связями. Именно в этом и состоит одна из важнейших новаций системы Римского права, значение которой трудно переоценить. Данный синтез определенных древнегреческих достижений в совершенно новой форме был возможен лишь в смешанном государстве, каким и являлась Римская республика, т.е. там, где гармонично сочетались элементы

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

монархии (власть консулов), аристократии сенат) и демократии (комиции) (рис. 5).

Таким образом, в системе государственного управления Римской республики видно наилучшее воплощение управлеченческих поисков Древнего мира. Этот всплеск государственно-управленческой мысли и практики был недолговечен. Республикаанская форма правления была вытеснена авторитарными имперскими структурами.

В период империи развитие субъективного начала достигло крайности – волюнтаризма. В частности, это проявилось в формировании личности с ярко выраженным эгоистическими интересами. Здесь уже нет свойственного грекам патриотизма, основанного на единстве полиса и личности, напротив, тут царит произвол по имени достижения частных интересов, который мог сдерживаться только устрашением и принуждением.

Формирование структур социального управления в средиземноморском пространстве не было единственным и абсолютно уникальным. В других частях мира наблюдаются схожие процессы возникновения государственно-управленческих структур, но при этом имеющих заслуживающие внимания отличия и особенности, например история Китая.

Обращаясь к истории Китая, необходимо подчеркнуть, что поначалу развитие институтов социального управления существенно не отличалось от развития древних обществ в других регионах мира. Однако в Китае со временем Конфуция (551 – 79 гг. до н.э.) традиционное начало в управлении обществом, как ни в одной другой стране, особенно культивировалось и, органически слившись с началом рациональным, оказалось необычайно взвеличенным, что за сравнительно короткий срок привело к канонизации традиционализма.

Созданная Конфуцием и его учениками этическая система, основанная на признании незыблемости традиций и норм обычного права, с течением

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

времени обрела силу официальной идеологии и нормативной системы поведения.

Конфуций опирался на принцип гуманности (любви к людям) и развитое чувство долга, основанное не на страхе и материальной выгоде, а на собственном убеждении действовать во имя блага других. Конфуций резко отрицательно воспринимал появление новых законов. Новую, реалистическую ориентацию в этике и политической идеологии Древнего Китая представляли сторонники «школы закона», или «школы фа» (Шень Бухай, Шан Ян, Хань Фэй-цзы и др.), так называемые легисты (фа-дзя). Видный представитель легизма Шан Ян (IV в. до н.э.) говорил: *«Подражание древним состоит в управлении при помощи добродетели, подражание современным – во введении законов, в которых на первом месте – наказания».*

Когда Шан Ян стал правителем в царстве Цинь (IV в. до н.э.), легизм стал быстро внедряться в качестве официальной идеологии. Общая направленность мероприятий Шан Яна сводилась к централизации власти и управления, принятию законов о наказании и поощрениях и к унификации административной системы.

Негодование по поводу политики легистов привело к взрыву всеобщего недовольства. Таким поводом послужил мятеж группы опасавшихся расправы крестьян, явившийся началом мощного восстания (209 г. до н.э.), которое снесло эту слишком искусственно насажденную систему управления.

После крушения легизма конфуцианство скоро обрело значение официальной идеологии. Принимая на себя такую роль, оно вместе с тем сохранило те положения и институты легизма, без которых нельзя было бы эффективно управлять огромной империей.

Административное деление территории на провинции и уезды, иерархическая структура чиновниччьего аппарата, система наказаний, коллективная ответственность – все это было сохранено и согласовано с

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

принципами конфуцианства не без встречной реформации последнего. По свидетельству историков, процесс синтеза конфуцианства и легизма протекал около столетия. В основном он закончился при императоре Уди (140-87 гг. до н.э.).

Система управления, наряду с государственными органами, включала в себя разнообразные механизмы корпоративного и общинного саморегулирования, а управляемость общества в целом в значительной мере гарантировалась, как и в условиях первобытной истории, институтами социализации индивидов.

Всеохватывающая нормализация поведения людей, а равно и способ реализации норм придавали жизни средневекового общества застойный характер.

Крестьяне освобождаются от воинской повинности и других общественных дел и сосредоточивают свои усилия исключительно на земледельческом труде. Для них становится обузой участие в народных собраниях и суде, так как это сопряжено с отрывом от их основного дела, от которого зависело их материальное благополучие. Имеются документальные свидетельства, что крестьяне уклонялись от участия в общественных делах и, чтобы не платить штрафы за это, вообще отказывались от своих прав, что в условиях средневековья означало отказ от независимости, от личной свободы [23; 31;58].

Таким образом, выделение особого класса, прерогативой которого становилось государственное управление и правосудие, порождалось и сверху, и снизу.

С течением времени во многих странах Европы государственное вмешательство в экономическую жизнь последовательно возрастает и в XVII–XVIII вв. становится весьма многосторонним и настолько жестким, что уже сковывает дальнейшее развитие.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Перед буржуазной революцией 1789–1794 гг. во Франции «производство подвергалось самой придирчивой и мелочной правительственной регламентации. Для значительного числа товаров были установлены определенные образцы, как правило, давно устаревшие, а малейшее уклонение от них влекло уничтожение готовой и вполне доброкачественной продукции.

Множество специально контролирующих инспекторов постоянно следили за тем, чтобы не пропустить в свет каких-либо «опасных» нововведений в изделиях промышленности и сельского хозяйства».

1.3. Научный период развития теории управления (II период - индустриальный период (1776-1890))

Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч. Беббидж разработал проект "аналитической машины" - прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленические решения принимались более оперативно.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Предпосылки собственно науки управления начинают появляться к XIX в. Управление начинает выделяться в самостоятельную область профессиональной деятельности и вместе с тем становится особым объектом исследования именно при капитализме. До этого времени управление было непосредственно вплетено в ту самую деятельность, которую оно упорядочивало. Что касается самого термина «управление», то до сих пор он употреблялся чаще всего в значении государственной деятельности, связанной с осуществлением власти, ибо власть и управление еще не разграничивались [15; 58;68].

Первые попытки истолковать управление как особую деятельность (независимо от осуществления власти) появляются в литературе, относящейся к началу прошлого столетия. Так, *Сен-Симон* в ряде своих трудов («О промышленной системе», «Катехизис промышленников», «Организатор» и др.) выдвинул и попытался обосновать идею о том, что управление должно стать делом всех людей, обладающих необходимыми для этого позитивными знаниями и навыками. Он считал, что в достижении созидательных идей, в котором заинтересовано большинство народа (так Сен-Симон понимал возможность производственной и иной общественной деятельности после раскрепощения людей, достигнутого в результате победы буржуазной революции), принудительная власть не может иметь решающего значения.

Довольно скоро потребность в научных концепциях управления в социальной сфере дала о себе знать. Причем ее удовлетворение объективно обеспечивалось тем, что действительность уже предоставила достаточно богатый эмпирический материал для ученых, прямо или косвенно озабоченных проблемами социального управления.

В 1843 г. в Познани выходит книга профессора Фрейбургского университета Бронислава Трентовского «Отношение философии к

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

кибернетике как искусству управления народом». Книга излагала курс лекций по философии кибернетики.

Основные положения философии Трентовского (Бронислав Фердинанд Трентовский – польский философ и педагог)

1. Наука управления должна исследовать управление человеческими группами, изучать особенности стремлений и страстей у людей, человеческие общности и их противоречия.

2. Управленец должен уметь примирять различные взгляды и стремления, использовать их на общее благо, создавать и направлять деятельность различных институтов, чтобы рождалось их поступательное движение.

3. Большое значение имеет талант и искусство управления, необходимы в первую очередь научные знания.

4. По мере развития общества управление все больше должно принимать черты научного исследования, а лицо, получившее право управления, должно быть способно к научному анализу, прежде чем принять решение.

Зачатки научного подхода наблюдаются в Древней Греции. Платон в «Республике» и в «Государстве» пытался давать советы и формулировать правила управления человеческими коллективами. Древний Рим разработал довольно сложную и четкую систему «Римского права».

Греки заложили основы науки социального управления, которую уместнее всего называть кибернетикой. Дело в том, что греческое слово «гиберно» (или «киберно») означает административную единицу, населенную людьми.

Таким образом, «гибернет» – это тот, кто управляет такой административной единицей и людьми. *Слово «гиберно», или «киберно», имеет и более общее значение – объект управления, содержащий людей.*

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Например, воинская часть – «гиберно», корабль с пассажирами и командой – «гиберно», а корабль, судно, как техническая система не «гиберно», механик корабля, лоцман не «гиберно».

III период - период систематизации (1856-1960).

Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды.

С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. Некоторые из них решали свои управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров [12; 16].

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников.

Для этих целей обучали лучших работников - обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры.

IV период - информационный период (1960 г. по настоящее время).

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений,

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений.

В современных условиях математические методы используются практически во всех направлениях управленческой науки.

ГЛАВА 2 ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗА РУБЕЖОМ

Хотя само управление как вид деятельности и управленческая мысль, обобщающая его достижения, возникли много сотен и тысяч лет назад, управление как научная дисциплина относительно молода. Питательной средой формирования научных основ управления производством явилось промышленное производство XIX в.

Первое десятилетие XX в. было периодом раннего развития идей научного управления производством. Ф.У. Тейлор и его единомышленники фактически уже сформировали основные принципы управления, но их методы применялись только на отдельных предприятиях. Но развитие капиталистического производства приводило к необходимости внедрения управления, основанного не на интуиции, а на точном исследовании и расчете [12; 16].

В первой половине XX в. получили развитие четко различимые научные управленческие школы:

- 1. Школа «научного управления».*
- 2. Административная (классическая) школа.*
- 3. Школа психологии (ее два крыла – школа «человеческих отношений» и школа «поведенческих наук»).*
- 4. Школа «Науки управления» – количественные (экономико-математические) методы, исследование операций.*

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Как и любая научная школа, ни одна из них не может претендовать на открытие совершенного механизма управления. Практика показала, что многие выводы этих школ оказались частично правильными применительно к ограниченным ситуациям. Однако каждая из этих внесла значительный вклад в науку управления.

Объектами управления являются люди, материально-вещественные объекты, техника. Поэтому появление новых концепций в теории управления всегда зависело от успехов других наук, таких как психология, социология, математика, инженерные науки и антропология. По мере того как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики узнавали все больше о факторах, влияющих на успех предприятия. Все это заставило представителей управленческой мысли глубже осознавать возможности и пределы управленческого знания. Так сформировались основные классические школы управления [12; 16].

2.1 Школа научного управления. Ф. У. Тейлор и его последователи (1885 – 1920 гг.)

Школа научного управления сформировалась работами американских менеджеров Ф.У. Тейлора (1856–1915), Френка и Лилии Гилбретов, Г. Ганнта (1861–1919), Г. Форда (1863– 1947), Г. Эмерсона (1853–1931) и др.

Ф. Тейлора считают основоположником научного управления производством. Идеи научной организации труда уже тогда имели хождение в работах инженеров, психологов и социологов. Крупное машинное производство, развитие техники требовали новых методов управления, их рационализации, а также экономии времени и ресурсов. Тейлор не был ученым-исследователем или высокообразованным инженером. Он был практиком заводского производства, который поставил задачу управления производительностью труда путем рационализации трудовых операций.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Совокупность принципов и положений, которые легли в основу рассматриваемой школы, впоследствии получили название «тейлоризм».

Принципы и методы рациональной организации Ф. Тейлора:

- метод наблюдений, анализ трудовых процессов;
- замеры, хронометраж, фиксации движений рабочих
- специальная киносъемка и фотографии трудовых операций;
- внимание к человеческому фактору в форме материальной заинтересованности работника;
- управление – это самостоятельная область научных исследований;
- определение разумных норм труда и плата за их перевыполнение, «лучше и больше производишь – больше получаешь»;
- подбор людей, которые физически и интеллектуально подходили к выполняемым работам и операциям;
- обучение и подготовка кадров;
- управление как функция – это особая профессия.

Среди последователей У. Тейлора особенно выделяются Френк и Лилиан Гилберт. Они занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет производительности труда.

Значительный вклад в развитие системы Ф. Тейлора внес Г. Эмерсон, который в своем труде «Двенадцать принципов производительности» изложил свои взгляды на рационализацию производства и исследовал штабной принцип в управлении [12; 15; 31].

Г. Форд продолжил идеи Ф. Тейлора в области организации производства. Он сформулировал основные принципы организации производства, впервые отделил основную работу от ее обслуживания.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Стараниями представителей этой школы были созданы научные основы управления производством и трудом. В 20-е годы XX в. это научное направление выделило такие самостоятельные науки, как НОТ, теория организации производства и др.

2.2 Административная (классическая) школа управления. А. Файоль (1920 – 1950 гг.)

Если представители школы «научного управления» посвятили свои исследования управлению непосредственным производством, то классическая школа начала вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом и создавать основы организации управленческого труда.

Основателем административной школы управления является французский инженер-администратор Анри Файоль. Он был руководителем крупной французской горнодобывающей и металлургической компании. Обобщая свои многолетние наблюдения, А. Файоль создал «теорию администрации». Его главная книга – «Общее и промышленное управление».

В отличие от Тейлора он имел непосредственный опыт в качестве руководителя высшего звена управления в большом бизнесе. Основной задачей А. Файоля было повышение производительности не только производственного, но и управленческого труда, т.е. обеспечить эффективность управления в более широком смысле слова – применительно к работе всей организации.

Целью административной школы было создание универсальных принципов руководства, следуя которым организация, достигнет успеха.

Рассматривая организацию как специфический вид деятельности, как столь же своеобразную административную систему и согласуя свои идеи с принципами Тейлора относительно стимулирования каждого работника, А.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Файоль сформулировал следующие *14 принципов организации управления* применительно к деятельности администраций производственных предприятий:

1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия, там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должны оставаться одной из главных задач руководителя индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большого масштаба.

7. Вознаграждение персонала. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

8. Централизация. Как разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие результаты.

9. Скалярная цепь. Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. Порядок. Место для всего и все на своем месте.

11. Справедливость. Справедливость – это сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительней, чем выдающийся талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. Инициатива. Свобода предложений и осуществления. Инициатива повышает рвение и деятельность служащих. Требуется много такта и личной доблести, чтобы возбуждать и поддерживать инициативу всех в пределах, предписываемых уважением к авторитету власти и дисциплине. Начальник, умеющий предоставлять инициативу своему персоналу, бесконечно превосходит начальника, не умеющего это делать.

14. Корпоративный дух. Союз – это сила, а она является результатом гармонии персонала.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Считая предложенные им принципы универсальными, А. Файоль указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление. Он отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена, напротив, она всегда остается открытой для дополнений, изменений, преобразований, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслиении, обобщении. Поэтому число принципов управления неограниченно [15; 40;58].

Основные идеи и разработки организационных проблем управления способствовали повышению научного уровня управления частным бизнесом, но не оказали заметного влияния на развитие общей теории управленческой деятельности. Поэтому *в западной социологии основоположником общей теории бюрократии, применимой к любым административным органам, принято считать Макса Вебера*, которому удалось выявить усиливающую рационалистическую тенденцию в его развитии, постепенно вытесняющую традиционное начало в управлении. Итогом этих исследований явился так называемый идеальный тип бюрократической организации, или рациональная модель (в современной терминологии) бюрократии, получившая вскоре широкую известность.

Оценивая значение бюрократического управления в обществе, М. Вебер решительно настаивал на том, что само по себе оно безразлично к политическим и иным целям. В связи с этим он подчеркивал, что *бюрократическая организация представляет собой всего лишь средство, орудие и что она будет служить всем, кто располагает реальной политической властью*.

По мнению М. Вебера, объективная обязательность однажды учрежденного аппарата с его особенным «безличным» характером означает, что его – не в пример феодальному порядку, основанному на личной приверженности, – легко заставить работать на каждого, кто знает, как его

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

использовать. Рационально упорядоченная система служащих может функционировать гладко даже в том случае, если враг оккупирует территорию, он просто должен изменить состав управляющей верхушки.

Центр тяжести веберовского подхода к исследованию бюрократии приходится на исследование «рационально-легальных» характеристик деятельности аппарата управления и на выработку универсальных принципов бюрократии, безразличных как к особенностям объекта регулирования, так и к ценностным ориентациям должностных лиц. Эти принципы довольно просты и на первый взгляд почти очевидны [15; 40; 58].

Принципы бюрократии М. Вебера:

1. Аппарат управления (организация) есть рационально созданный инструмент или средство для достижения ясно выраженных групповых целей. Структура и принципы организации должны строго отвечать этим целям.
2. Задачи аппарата (допускается, что они могут быть сформулированы адекватно групповым целям) расчленяются на возможно простейшие операции; организация строится строго по иерархическому принципу.
3. Каждый служащий подчиняется вышестоящему должностному лицу и несет ответственность, как за свои действия, так и за действия подчиненных ему служащих.
4. Деятельность всех служащих регламентируется системой правовых предписаний, определяющих объем их служебных полномочий.
5. Отправление властных функций основывается на факте пребывания в должности (этого требует третий принцип), а также на специальных знаниях и навыках служащих.
6. Служащие действуют беспристрастно, «обезличенно»; это необходимо для того, чтобы цели организации не подменялись и не

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

искажались по произволу отдельных должностных лиц, для обеспечения сменяемости служащих.

2.3 Школа психологии (школа «человеческих отношений» и школа «поведенческих наук») Э. Мэйо (1930 – 1950 гг.)

Использование психологии в управлении привело к возникновению двух взаимосвязанных школ – школы «человеческих отношений» (1920–1950 гг.) и школы «поведенческих наук» (1950 – по настоящее время). Эта школа выделилась вследствие того, что классическая школа и ее предшественники недостаточно учитывали человеческий фактор как основной элемент организации.

Особая заслуга в создании школы принадлежит психологу Э. Мэйо (1880–1949 гг.). Э. Мэйо провел ряд испытаний, получивших название «хотторнские эксперименты», которые проводились на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» и продолжались с 1924 по 1939 г.

«Хотторнские эксперименты» положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, учету психологических явлений в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях; подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации. Обозначились возможности оказания психологического воздействия на человека, оптимизирующие деятельность организации. Научной базой для школы человеческих отношений служили психология, социология и так называемые поведенческие науки [15; 40; 58].

Основные положения и принципы школы «человеческих отношений»:

- обратить внимание на человека;
- знать чувства, настроения рабочих, обеспечивать взаимное доверие;
- гуманные отношения, уважение к личности, демократизм;
- делегирование властных полномочий;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- ответственность не перед «кем-то, а за что-то» (за дело, которому служишь);
- участие, гармония интересов, партнерство.

Представители школы «человеческих отношений» считали, что если руководство проявляет заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности и повышению качества работы [13; 16].

Главный теоретический вывод Э. Мэйо заключался в следующем: предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.

Как подтверждает практика, школа «человеческих отношений» продолжает развиваться и в настоящее время, так как богатый человеческий ресурс неисчерпаем.

2.4 Школа количественная (школа «науки управления») (с 1950-х г. по настоящее время)

Становление школы науки управления, или количественной школы, связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и связанных с ними областей знаний. Они внесли существенный вклад в совершенствование теории управления. Количественные методы с общим названием «исследование операций» применялись при решении военно-тактических задач во Вторую мировую войну. Но до Второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Англичане первые использовали математические расчеты, математическое моделирование, чтобы отыскать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны. Позднее пришлось искать способ максимизации

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе.

Тезис «наука только тогда достигает совершенства, когда ей удается пользоваться математикой» является основанием для присвоения названия «школа науки управления» одной из самых новых, последних по времени возникновения управлеченческих школ. Эта школа применила точные науки (экономико-математические методы (ЭММ), теорию исследования операций, статистику, кибернетику и др.) для решения задач управления, чем внесла существенный вклад в развитие науки управления. Представителями этой школы являются: Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбер, Л.В. Канторович (Нобелевский лауреат), В.В. Новожилов и др.

Исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации.

Модель – это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок.

После создания модели переменным задаются количественные значения. Самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало появление компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными [4; 16;29].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Данная школа научного управления построена на сложном симбиозе систематизирующих и интегрирующих принципов – разработка и применение теории систем, экономико-математических методов и компьютеризации, а также развитие гуманистических идей в управлении. Можно с определенной долей условности выделить несколько подходов и направлений в формировании научной школы управления.

Ключевой характеристикой науки управления – исследования операций – является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Дальнейшее развитие методов математического моделирования нашло свое отражение в возникновении теории принятия решений. Первоначально это теоретическое направление основывалось на использовании алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр. Позднее на разработке количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений, таких, как модель затрат и выпуска продукции; модель прогнозирования научно-технического и экономического развития.

ГЛАВА 3. ИСТОРИОГРАФИЯ ФОРМИРОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

В начале XIX в. Российская империя имела разветвленную систему высших, центральных, местных и экстерриториальных учреждений, сложившуюся в результате многочисленных реформ предшествующего столетия.

В 1801 г. был учрежден «Совет непременный» во главе с генерал-фельдмаршалом Н.И. Салтыковым, а с 1810 г. начал свою деятельность

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Государственный совет, который рассматривал все законопроекты, приобретающие свою силу только после утверждения их императором.

После появления работ Дж. Мила в 1850 г., акцент делается на интервал контроля в управлении и необходимости контроля в государственном управлении. В России в 1861 г., данные теоретические знания на практике проявляются в образовании Совета министров, который стал средством контроля за деятельностью отдельных министерств: на его заседаниях рассматривались вопросы реорганизации аппарата министерств и главных управлений, заключения особых комиссий, созданных императором для рассмотрения отчетов министерств.

В конце XIX в. Александр II утвердил «Положение о губернских и уездных земских учреждениях» – законодательный акт, которым вводилось земство, т.е. всесословное самоуправление.

Избираемые различными сословиями русского общества земские учреждения принципиально отличались от корпоративно-сословных организаций, таких как дворянские собрания и т.п. В земских собраниях были представлены различные сословия – дворяне, чиновники, духовенство, купцы, промышленники, мещане и крестьяне. Высокое звено земского самоуправления формировалось на основе непрямых выборов и представительства чинов [15; 16; 58].

На практике на уровне земств начинают применяться теоретические особенности в управлении:

- принцип самоуправления;
- самофинансирование своей деятельности;
- профессиональная подготовка земских кадров.

Принцип самоуправления впоследствии подкрепился в реформе 1870 г. городского управления, после которой городскому общественному управлению была предоставлена сравнительно широкая самостоятельность в

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

ведении городского хозяйства и решении местных дел. Губернская администрация утверждала лишь наиболее важные постановления Думы.

В последующие годы программа реформ государственного управления П.А. Столыпина (1862–1911) расширила диапазон применения теоретических знаний управления на практике. Столыпин предлагал децентрализовать управление Россией, проводя реорганизацию администрации и полиции России, что соответствовало социальным требованиям того времени. В проекте предполагалось привлечь к управлению окраинами местные элементы, а на губернском уровне – усиление власти губернаторов, сосредоточение в их руках всего механизма управления губернией.

В дореволюционной России первоначальной формой ассоциированных предприятий был торговый дом двух типов: «полное товарищество» и «товарищество на вере». В 1836 г. законодательство предоставляет возможность основать акционерные общества с ограниченной ответственностью в двух формах: акционерное общество и товарищество на паях. Оба типа акционерных компаний до 1917 г. находились под строгим надзором правительства [9; 16; 58].

В Советской России в 1920 г. было принято решение организовать рабоче-крестьянскую инспекцию (РКИ, Рабкрин), которой вменялось в обязанность всемерно вовлекать широкие массы трудящихся в государственное управление. 30 июля 1920 г. Президиум ВЦСПС принял постановление о создании института труда при ВЦСПС, а 21 мая 1921 г. – о создании Центрального института труда (ЦИТ).

Наука управления в период становления Советской России выступала как научная организация труда.

В 1927 г. была открыта Промышленная академия, задачей которой являлась подготовка руководящих кадров промышленности.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Практика партийного управления наукой выражалась в жестком и повседневном контроле за деятельностью интеллигенции и периодически проводимых кампаниях «по борьбе против искажений».

Политико-воспитательная функция считалась главной в работе управленцев. При этом партийная принадлежность партии были главным мерилом качеств советского руководителя. Большую роль играли нематериальные стимулы к труду. Энтузиазм, сформированный средствами массовой информации, должен был отвлечь от экономических проблем и перекрыть просчеты руководителей. Излишняя политизация экономических процессов не позволяла получить от них должную отдачу.

Потребность в эффективном менеджменте испытывает любая организация. Современная экономика как никогда нуждается в управленческих кадрах с высоким уровнем профессиональных компетенций.

Понимание сущности того или иного явления невозможно без изучения его генезиса. Поэтому, рассматривая ключевые аспекты проблемы подготовки современного менеджера, и выдвигая собственные предложения по ее решению, необходимо, в первую очередь, рассмотреть историю становления исследуемого вопроса.

В истории становления формирования управленческих кадров выделяем три основных периода:

- первый (с 1946 до начала 90-х гг. XX века);
- второй (с начала 90-х гг. XX века до начала XXI века);
- третий (с начала XXI века до настоящего времени).

Первый период (с 1946 до начала 90-х гг. XX века). Необходимость восстановления народного хозяйства в послевоенный период выдвинула на первое место проблему кадров, в том числе и управленческих. Наиболее оптимальным и естественным путем решения данной проблемы могла стать подготовка управленцев в учреждениях профессионального образования,

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

которые уже были созданы и функционировали в Советском союзе. Однако в нашей стране придерживались той точки зрения, что в вузе научить будущего специалиста управлению нельзя: специалист может стать настоящим управленцем только при прохождении всех ступеней карьерной лестницы, т.е. руководителем может быть только истинный профессионал в своей отрасли. Поэтому чтобы «вырастить» управленца Постановлением ЦК ВКП(б) «О подготовке и переподготовке руководящих партийных и советских работников» от 2 августа 1946 года была создана система партийных учебных заведений, состоящая из Высшей партийной школы, республиканских, областных и краевых партийных школ, курсов переподготовки, Академии общественных наук при Центральном комитете [7; 8; 11].

Преследуя две глобальные цели (повышение уровня образования членов компартии Советского союза, и подготовка к управленческой деятельности), партийным руководством была поставлена задача: «В целях серьезного повышения политического и теоретического уровня руководящих партийных и советских работников в течение ближайших 3–4 лет охватить партийными школами и курсами... основные руководящие республиканские, краевые, областные городские и районные партийные и советские кадры» [9; 16].

Эти учреждения, построенные по номенклатурному принципу, имели закрытый характер, поскольку принимали на обучение только членов партии со стажем и, что самое главное «оправдавших себя на практической работе», что должно было обязательно подтверждаться рекомендациями партийных комитетов.

Тем не менее, процесс обучения партийных лидеров, функционирующий в условиях созданной системы партийных учебных заведений, который явился прообразом современной профессиональной подготовки менеджеров, создал основу для дальнейшего становления системы образования для бизнеса. Надо признать, что Высшая партийная школа

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

находилась в постоянном развитии. Так, например, за время ее существования (с 1946 по 1991 гг.) значительно изменилось содержание образования: от преимущественно идеологического к специально-предметному. Уже в 1956 году учебный план был значительно расширен за счет включения вопросов по экономике, праву, бухгалтерскому учету, статистике, финансам, планированию местного хозяйства и культурного строительства и т.д. [8]. Однако профессиональной подготовки в том объеме и содержании, который сегодня предлагается высшими учебными заведениями России пока не сложилось. Кроме того, несмотря на постоянное расширение сети высших партийных школ (с 1974 году их было уже 14 по стране), сделать подготовку управленцев массовой так и не удалось [7; 9].

Ситуация с исследованиями в области научного управления в начале данного периода также была неблагополучной: работы по проблемам менеджмента в нашей стране практически отсутствовали. Расширение исследовательской тематики произошло только к концу 50-х гг., как ответ на необходимость совершенствования управления производством. Появляются не просто отдельные исследования в области организации и управления предприятиями, а целые научные направления. Однако в рамках рассматриваемого периода подготовка менеджеров пока не ведется и в педагогической теории проблемы профессионального образования данных специалистов не рассматриваются.

Поэтому говорить даже о простом понимании педагогическим сообществом значимости формирования у студентов управленческих знаний и навыков пока рано. Хотя исследования в области высшего профессионального образования, безусловно, проводятся и касаются общих вопросов совершенствования учебно-воспитательного процесса вуза [12; 16].

Таким образом, к концу данного периода в нашей стране была создана устойчиво функционирующая система высшего профессионального

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

образования, создана сеть учреждений по подготовке руководящих кадров и накоплен определенный опыт осуществления этой подготовки.

Второй период (с начала 90-х гг. XX века до начала XXI века).

Взятый еще правительством СССР курс на рыночную экономику [16; 40], демонополизацию и разгосударствление собственности, развитие предпринимательства, способствовал становлению частного бизнеса и актуализировал проблему эффективного менеджмента. Процветание предприятий стало напрямую зависеть от управленческой компетентности руководства. Теперь уже необходимость специализированной подготовки к управленческой деятельности стала очевидной.

Потребность общества в квалифицированных менеджерах была воспринята и поддержана государством, вследствие чего Приказом Комитета по высшей школе Миннауки России 6 мая 1992 года утверждено направление профессиональной подготовки «Менеджмент». С этого времени начинается разработка и совершенствование содержания профессионального образования менеджеров и введение данного вида подготовки в вузах России[7; 8; 10].

Возможности введения новых направлений профессиональной подготовки появились у вузов в связи принятием законов «Об образовании» и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» [12], провозглашением идей децентрализации управления во всех социальных звеньях, ориентации на рыночные механизмы и механизмы самоуправления, преобразования форм собственности, создания конкурентной рыночной среды, демократизации и повышения роли общественных институтов, интеграции в мировое политическое, экономическое и культурное пространство [15; 40;58].

Однако стремительное увеличение количества предприятий и организаций обнаружило острый дефицит управленческих кадров, который постепенно накапливался на протяжении многих десятилетий. Существенное

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

отставание нашей страны в области научного менеджмента, образовавшееся в советский период вследствие «застоя», не позволило решить данную проблему оперативно и своими силами: в Россию из-за рубежа хлынул поток информации и опыта, которые механически заимствовались без учета реалий отечественной экономики. Сфера профессионального образования также начала стремительно обогащаться зарубежным опытом обучения менеджеров: переводилась, издавалась и переиздавалась соответствующая литература, проводились тренинги и семинары, круглые столы и конференции, организовывались встречи по обмену методиками и т.д. [8; 58; 60].

Сформулированный социальный заказ на подготовку менеджеров, расширил тематику психолого-педагогических исследований в данном направлении. Предметом педагогической науки во второй половине 90-х гг. становятся личностные особенности менеджеров (М.А. Киселева, Е.Р. Сиччляева), профессиографическая специфика их профессиональной деятельности (С.А. Басова, В.С. Кальней, И.В. Черниченко), дидактическое обеспечение профессиональной подготовки данных специалистов (Т.А. Шалупова и др.), разные виды умений (Е.Н. Гаранина, Е.А. Гришина, Н.Ф. Долгополова), технологизация процесса подготовки (О.В. Айгистова, Ж.В. Иноземцева), развитие личностных качеств (Н.А. Гультьяева) и др.

Таким образом, в нашей стране начала осуществляться профессиональная подготовка менеджеров для различных сфер экономики, педагогика обогатилась научными данными и практическим опытом становления специалистов для бизнеса [7; 9; 11].

Третий период (с начала XXI века до настоящего времени). Начало XXI века в нашей стране ознаменовалось бурным развитием бизнеса, потребность которого в квалифицированных менеджерах, освоивших и присвоивших лучший опыт мировой культуры управления, продолжает неуклонно возрастать. Как показали результаты социологических

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

исследований, на протяжении последних десяти лет специальность «менеджмент» находится на лидирующих позициях в рейтингах популярности наряду с «юриспруденцией» и «экономикой». Современные вузы активно вводят данное направление в процесс подготовки. Сегодня практически не осталось учреждений высшего профессионального образования, которые не готовили бы менеджеров. Даже педагогические вузы, традиционно далекие от экономической отрасли, предоставляют возможность обучаться по специальности «менеджмент».

Однако повышающийся спрос на специалистов в области управления в настоящее время предъявляет и высокие требования к их подготовке. Современный менеджер должен в полной степени владеть своей профессией и иметь соответствующие личностные свойства и качества, позволяющие ему создавать новые социально значимые ценности [7; 8; 11; 58].

В отличие от предыдущего периода, в настоящее время каждая идея, как правило, тщательно изучается и проецируется на существующие условия российского бизнеса. Благодаря расширению информационного поля профессиональной деятельности, а также возможности личного знакомства и непосредственного взаимодействия с представителями бизнеса эффективно развивающихся регионов, стран у российских менеджеров появились шансы на повышение их профессиональных качеств.

В новом, XXI веке, в котором общество массового потребления будет развиваться еще стремительнее, будет постоянно отражаться на условиях деятельности менеджера и определять результативность его работы. Поэтому его способность грамотно организовать свою деятельность и действия подчиненных, оперативно реагировать на организационные изменения, использовать достижения управленческой культуры является залогом профессионального совершенствования и карьерного роста [11; 15; 16].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

ГЛАВА 4. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Современный термин "менеджмент" означает профессиональную деятельность - результативное и эффективное управление организациями.

Менеджмент (от англ. **management** - управление, руководство, администрирование)

- это профессиональная деятельность по управлению организациями, обеспечивающая высокую результативность и эффективность их работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие.

Что же означает понятие **управление**?

Примечание. **Управление** - это целенаправленное воздействие на управляемый объект (организацию, подразделение, сотрудников, процессы) со стороны субъекта управления (менеджеров, руководителей) в условиях ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности.

Под **критерием эффективности управления** понимается какой-либо показатель, характеризующий успешность работы организации после того или иного управленческого воздействия на нее. Так, например, в результате грамотных действий менеджеров могут значительно повыситься объемы производства и продаж продукции, увеличиться выручка компании, снизиться текучесть кадров, улучшиться морально-психологический климат в коллективе и т.п.

Часто, говоря об успешности управленческих решений, принимаемых менеджментом, используют понятия "результативность" и "эффективность". Результативность - это достижение организацией поставленной цели (например, удвоение объема выручки компании). А эффективность - это способ достижения цели, образно говоря - путь, который пришлось пройти

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

компании. Например, достижение поставленной цели (удвоение объема выручки) вряд ли будет считаться эффективным, если это произошло в течение трех лет, в то время как конкурентам удалось добиться этого за полгода, или если это привело к массовым увольнениям квалифицированных сотрудников, не согласных с новыми условиями труда. Иначе говоря, эффективность - это отношение ценности полученного результата к затратам на его достижение [16; 31; 58].

Важным элементом процесса управления является обратная связь - передача информации (результатов работы, уточнений, предложений, отчетов и т.п.) от объекта к субъекту управления. Обратная связь - это осуществление менеджером контроля за работой подчиненных, а также возможность узнавать их мнение и предложения. Без обратной связи менеджер лишается возможности эффективно управлять объектом.

Итак, управлять целой организацией, ее отдельным подразделением или одним сотрудником - это значит оказывать на них **управленческое воздействие**, т.е. отдавать распоряжения, формировать требования и планы, убеждать или просто беседовать с людьми. При этом важно, чтобы "субъект управления" - тот, кто управляет, - имел четкие ответы на следующие вопросы:

1.Какова цель управления? (Что требуется сейчас от организации? Чего я хочу добиться от своих подчиненных? К чему мы должны прийти?)

2. Каково сегодняшнее состояние организации (подразделения)? (Каких результатов мы уже достигли?)

3.Каковы критерии эффективности управления? (Какой результат нашей работы мы будем считать успешным?)

Какие ограничения накладываются на управление? (Какие приказы и распоряжения я могу издавать, а какие нет? Уместно ли сейчас вообще приказывать людям или лучше просто побеседовать с ними? Хватит ли у

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

нашей организации денег, времени, людей и т.п. на то, чтобы реализовать задуманное?)

Конечной целью деятельности менеджмента любой фирмы является обеспечение прибыльности или доходности от ее деятельности путем рациональной организации производственного процесса. Эта деятельность включает не только управление производством и развитие технико-технологической базы, но и рациональное использование кадрового потенциала, повышение квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника [5; 13; 58].

Управление - это процесс рационального распределения ресурсов организации с заданной целью, по разработанному плану, с непрерывным контролем результатов.

Какими же ресурсами управляет менеджер в организации? При всем разнообразии их можно разделить на пять групп:

- 1) **материальные** (здания, оборудование, расходные материалы, сырье, необходимое для производства продукции и т.п.);
- 2) **финансовые** (наличные деньги, ценные бумаги, счета в банках и т.п.);
- 3) **человеческие** (работники, персонал организации);
- 4) **информационные** (базы данных, сведения, знания, технологии, инструкции и т.п.);
- 5) **временные** (рабочее время).

Как мы видим, управление - это довольно сложный процесс, требующий от менеджера знаний, навыков, опыта, уверенности в себе, а также такта, чувства меры и доброго отношения к людям. Но зато если управление осуществляется профессионально и эффективно, то появляется результат - продукция, которую производит предприятие, или услуги, оказываемые клиентам.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Кстати, как вы думаете, можно ли считать слова "менеджмент" и "управление" синонимами? Давайте проверим. Мы можем, например, сказать "управление автомобилем" или "дистанционное управление космическим кораблем". Применимо ли в этих случаях слово "менеджмент"? Очевидно, нет. Ведь менеджмент - это управление особого рода, управление деятельностью организаций.

Часто менеджмент определяют следующим образом.

Менеджмент - это система принципов, методов и средств управления организациями с целью обеспечения высокой результативности и эффективности их работы.

Это определение указывает на то, что менеджмент представляет собой не разрозненные принципы и правила управления, а упорядоченную совокупность (систему) взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов: знаний, навыков, принципов и методов управления, подготовленных специалистов, средств коммуникации и обработки информации, финансовых, материальных и иных ресурсов и т.п.

Менеджмент - это искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом (Ф. Тейлор).

Менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения других (работающих в организации) людей.

Итак, мы определили понятие "менеджмент". Осталось понять, кого же можно называть менеджером.

Примечание. **Менеджер** - наемный специалист, занятый профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления организации, обладающий специальными компетенциями и наделенный для этого властными полномочиями.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Для того чтобы организация была успешной, конкурентоспособной и развивающейся, ею должна управлять команда профессионалов - менеджеров. А это, в свою очередь, означает, что в государстве должна существовать система профессиональной подготовки менеджеров.

При всем многообразии задач, решаемых менеджерами, управление можно рассматривать как непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных **функций**. Такие функции называют основными (или базовыми) функциями менеджмента, поскольку их выполняют менеджеры всех уровней независимо от специфики управленческой деятельности.

Эти функции называются: планирование; организация; мотивация; контроль; координация.

Планирование - это процесс разработки планов организации, т.е. такой этап управления, на котором определяются:

- а) цели деятельности организации;
- б) ресурсы, необходимые для достижения этих целей;
- в) способы достижения поставленных целей.

Планирование представляет собой начальный этап управления, так как без четкого представления о целях деятельности не имеет смысла приступить к работе. Кроме того, важно понимать, какие ресурсы (оборудование, деньги, специалисты, технологии и т.п.) выделяются для достижения этой цели и как они будут использоваться. Пожалуй, одним из главнейших элементов любого плана является указание на сроки выполнения каждого его пункта (сроки достижения целей).

Наличие правильно составленного плана позволяет перейти к следующему этапу управления - **организации** (иначе говоря - организованию) работы. Термин "организация" в менеджменте используется в двух значениях:

- 1) организация как объект управления - компания, предприятие;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

2) организация как функция менеджмента - процесс организационной деятельности. Здесь мы будем употреблять это слово в его втором значении.

Организация - это функция, заключающаяся в правильном распределении задач, ресурсов, полномочий и ответственности между исполнителями и обеспечении высокой эффективности их совместной работы.

Когда организационные задачи касаются всего предприятия в целом (или его крупных частей), то говорят, что менеджмент формирует **организационную структуру** компании. Поэтому функция организации - это еще и процесс разработки организационной структуры предприятия.

Выбор правильной организационной структуры и рациональное распределение между сотрудниками задач, полномочий и ресурсов позволяют приступать к работе. Однако эта работа будет результативной и эффективной только в том случае, если исполнители (да и руководители тоже) будут понимать свою выгоду от успешной работы, видеть перспективы своего развития, соглашаться с установленными в компании порядками и принимать ее нравственные ценности. Обеспечить выполнение этих сложных условий в коллективе можно только путем специальной работы, которая называется **мотивированием**, или **стимулированием** персонала, или просто мотивацией.

Мотивация (как функция менеджмента) - это активизация деятельности персонала и побуждение его к результативному и эффективному труду для достижения целей организации.

С помощью этой функции менеджмент создает условия работы на предприятии, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу [5; 16; 31].

Строго говоря, слово "мотивация" означает особое внутреннее (психологическое) состояние человека, побуждающее его действовать

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

определенным образом. Однако в менеджменте этим термином обозначается одна из функций управления - действия руководителя, направленные на формирование таких мотивов поведения сотрудников, которые побуждали бы их действовать не только в своих интересах, но и в интересах компании.

Если сотрудники осознают свою выгоду, понимают и принимают цели и ценности своей компании, то значительно повышается их сознательность и производительность труда. Тем не менее нормальная работа любого предприятия или подразделения невозможна без осуществления **контроля**.

Контроль - это процесс, в ходе которого менеджмент определяет: во-первых, достигнуты или нет цели организации, а во-вторых, верными ли были решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Другими словами, контроль - это оценивание результатов труда в организации (путем сравнения их с запланированными значениями) и формирование соответствующих выводов и решений. Что менеджерам приходится контролировать? Соблюдение сотрудниками трудовой дисциплины, количество и качество производимой продукции, соблюдение графиков отгрузки товаров, выполнение заданий и многое другое.

В некоторых учебниках по менеджменту авторы ограничиваются упоминанием только четырех рассмотренных функций. Однако в современном менеджменте крайне важна роль еще одной - пятой функции - **координации**. Иногда специалисты полагают, что координация "растворена" в четырех других функциях. Но на практике координационная деятельность менеджера зачастую приобретает вполне специфический характер, требуя много времени, сил, специальных навыков, владения специальными инструментами координации. Что же такое координация?

Координация - это оперативное обеспечение согласованности действий всех звеньев управления и поддержание устойчивого режима работы компании.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Целью координации является установление взаимодействия в работе различных подразделений компании, руководителей, специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Современное производство невозможно без разделения труда, а это требует усиления координации деятельности руководителей, специалистов и отдельных звеньев системы менеджмента. При нарушении координации руководители лишаются информации о работе друг друга и действуют обособленно. Это приводит к уменьшению или даже отсутствию необходимого сотрудничества менеджеров [15; 16; 58].

Координация осуществляется с помощью личных контактов между руководителями, совещаний, согласования рабочих планов и графиков разных подразделений, внесения в них коррективов и согласования работы между исполнителями.

Методы менеджмента

Функции менеджмента показывают, **что** должен делать менеджер, чтобы управлять организацией, на вопрос **"как (с помощью чего) менеджер должен управлять организацией?"** отвечают методы менеджмента (или, иначе говоря, методы управления).

В менеджменте используются три группы методов управления:

- экономические;
- организационно-распорядительные (административные);
- социально-психологические.

Экономические методы управления заключаются в том, что менеджмент применяет для мотивации сотрудников либо материальное вознаграждение за количество и качество труда, либо материальные санкции (штрафы) за несоответствующее качество и недостаточное количество. В качестве основных инструментов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

связана с результатами деятельности исполнителя.

Кроме того, к экономическим методам управления относится создание таких условий работы предприятия или подразделения, в которых работники максимально заинтересованы в улучшении качества своей работы и увеличении прибыли. Например:

- закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для его хозяйственной деятельности;
- предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;
- предоставление подразделению права использовать заранее оговоренную часть прибыли по своему усмотрению;
- применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств и т.п.

Организационно-распорядительные (административные) методы управления - это методы прямого воздействия на исполнителей, носящие директивный (руководящий), обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти и принуждении.

К числу организационных методов относят:

- создание организационной структуры управления;
- регламентирование и нормирование всех видов деятельности;
- приказы и распоряжения;
- инструктажи и т.п.

Социально-психологические методы управления оказывают воздействие на сознание работников, социальные, эстетические и другие мотивы их поведения. Эти методы предназначены для социального стимулирования трудовой деятельности.

К ним относятся:

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- устное поощрение (похвала);
- убеждение и внушение;
- личный пример руководителя;
- обеспечение возможности карьерного роста сотрудника;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений в коллективе;
- создание и поддержание позитивного морального климата в коллективе и т.п.

Хороший менеджер должен уметь грамотно комбинировать различные методы управления, выбирая из них те, которые наиболее соответствуют сложившейся ситуации, которые будут в этой ситуации наиболее эффективными [5; 16; 58].

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ **Вопросы для самоконтроля**

1. Проанализируйте возникновение первых организационных форм управления первобытным обществом, покажите потребность в дополнительных регулятивных механизмах поведения людей.
2. Чем, по Вашему мнению, отличаются взгляды по вопросам управления в рамках государственной власти Гераклита и Платона?
3. В чем, по Вашему мнению, состоят положительные и отрицательные черты идей Конфуция в управлении обществом?
4. В чем, по Вашему мнению, состоят научные идеи управления Сен-Симона?
5. Приведите основные высказывания Б. Трентовского о науке управления, об управлении, о роли научных знаний.
6. Назовите основные этапы развития науки управления в дореволюционной России.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

7. Какие этапы в сфере управления экономикой выделяют в годы горбачевской перестройки?
8. В чем состоит задача менеджмента?
9. Что повлияло на возникновение различных школ в управлении?
10. Какую основную задачу решал Ф.У. Тейлор, разрабатывая свои принципы организации?
11. Какую основную задачу решал А. Файоль, создавая свою «теорию администрации»?
12. Что являлось предметом исследования школы человеческих отношений?
13. Достижения каких наук применили создатели школы человеческих отношений в управлении?
14. Назовите ключевую характеристику науки управления, отличающую ее от предыдущих школ управления (Ф.У. Тейлор, А. Файоль).
15. Укажите основные характеристики теории систем.
16. В чем состоит особенность ситуационного подхода?
17. По мнению Сократа, хороший правитель это..?
18. Основные школы менеджмента?
19. Пять принципов повышения производительности труда по Тейлору?
20. Основные принципы управления по Файолю
21. Школы гуманитарного направления в менеджменте
22. Современные направления менеджмента
23. Операционный менеджмент
24. Системный подход к менеджменту
25. Процессный подход к менеджменту
26. Периоды развития науки о менеджменте в России
27. Основные функции менеджмента

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

28. Основные методы менеджмента
29. Какими ресурсами управляет менеджер в организации

Перечень тем рефератов(сообщений/ докладов)

1. Самоменеджмент руководителя.
2. Деловой этикет менеджмента.
3. «Паблик рилейшнз» в управлении фирмой.
4. Коммуникации в управлении.
5. Японская модель менеджмента.
6. Американский менеджмент: опыты и проблемы.
7. Шведская модель управления экономикой.
8. Особенности российского менеджмента.
9. Основные проблемы современного менеджмента.
- 10.Предмет, цели и задачи менеджмента. Роль менеджмента в экономическом развитии страны.
- 11.Методы менеджмента. Классификация и характеристика методов менеджмента.
- 12.Законы и закономерность менеджмента. Виды и классификация законов. Характеристика законов менеджмента.
- 13.Принципы менеджмента. Общие принципы управления, краткая характеристика.
- 14.Менеджмент в системе рыночной экономики. Менеджмент и рыночная экономика.
- 15.Эволюция и менеджмент. Периодизация развития теории и практики менеджмента.
- 16.Школа научного управления (1885-1920). Основные идеи школы научного управления, используемые в современном менеджменте.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

17.Классическая школа управления. Основные идеи классической школы, используемые в современном менеджменте.

18. Школа «человеческих отношений» и «поведенческих наук» (1930-1960). Основные идеи школ «человеческих отношений» и «поведенческих наук», используемых в менеджменте.

19. Школа «социальных систем». Вклад этой школы в современный менеджмент.

20. «Новая школа» управления (50-60 гг.). Вклад этой школы в современный менеджмент.

21.Современные научные подходы к менеджменту (60-90 гг.). Системный подход к менеджменту. Ситуационный подход к менеджменту. Новейшие подходы.

22.Развитие менеджмента в России. Характеристика основных положений новой парадигмы управления.

23.Понятие «организация», общие характеристики организации.

24.Классификация организаций. Типы организаций по методам работы.

25.Цели организации, классификация целей и их формирование.

26.Миссия организации, формирование миссии.

27.Организационная структура управления и ее элементы. Основные характеристики структуры управления.

28.Проектирование организационных структур управления. Этапы проектирования структуры и оценка эффективности управления.

29.Функции менеджмента, содержание и классификация функций менеджмента.

ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ

Вопрос № 1. Выберите вариант ответа В теории приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда выделяют четыре группы потребностей:

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

1. Потребность в достижении; потребность во власти; потребность в аффилиации; потребность в безопасности.

2. Потребность в пище, жилище; потребность в достижении; потребность в безопасности; потребность в социальной защите; потребность в социальной принадлежности.

3. Потребность в достижении; потребность во власти; потребность в социальной защите; потребность в самовыражении.

Вопрос № 2. Выберите вариант ответа Последовательность иерархии потребностей по А. Маслоу

1. Физиологические потребности (голод, жажда, сон); потребности безопасности и защищенности; социальные потребности (принадлежности и причастности; потребность признания, самоутверждения; потребность самовыражения).

2. Потребность самовыражения; потребность признания, самоутверждения; социальные потребности (принадлежности и причастности), потребности безопасности и защищенности.

3. Потребность безопасности и защищённости; потребность власти; потребность самовыражения; физиологические потребности.

Вопрос № 3. Выберите вариант ответа Исследование теорий формальных и неформальных групп впервые было проведено Элтоном Мэйо, ученым Гарвардского университета в 20-30-х годах в США, на заводе Хоторна, компании «Вестерн Электрик». Принято считать, что Хоторнский эксперимент – это:

1. Самое крупное эмпирическое исследование в области менеджмента основано на теории человеческих отношений.

2. Обоснование теоретических положений экономики и менеджмента.

3. Систематизированный подход к управлению организацией.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Вопрос № 4. Выберите вариант ответа Ученый, один из первых сформировавших пять основных функций менеджмента и четырнадцать фундаментальных принципов руководства:

1. А. Файоль.
2. М. Вебер.
3. А. Маслоу.

Вопрос № 5. Выберите вариант ответа Известный американский ученый (инженер), представитель школы научного управления (1885 – 1920 г.г.), автор принципов научного управления трудом рабочих:

1. У. Тейлор
2. М.Грегор
3. Э. Мэйо

Вопрос № 6. Выберите вариант ответа Какие шесть областей в деятельности организации выделил А. Файоль:

1. Технико-производственная, инновационная, финансовая, административная, коммерческая, техника безопасности.
2. Инновационная, контрольная (бухгалтерская), финансовая, административная, коммерческая, технико-производительная.
3. Технико-производительная, финансовая, административная, коммерческая, техника безопасности, контрольная (бухгалтерская).

Вопрос № 7. Выберите вариант ответа. Шесть основных характерных признаков управления по мнению Хидеки Иосихары:

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности; постоянное присутствие руководства на производстве; культура и ценность корпорации; управление, основанное на информации; управление, ориентированное на качество; поддержание чистоты и порядка.

2. Внедрение инновации, Гарантия занятости и создание обстановки доверительности; постоянное присутствие руководства на производстве;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

культура и ценность корпорации; управление, основанное на информации; управление, ориентированное на качество; поддержание чистоты и порядка.

3. Мотивация персонала, Гарантия занятости и создание обстановки доверительности; постоянное присутствие руководства на производстве; культура и ценность корпорации; управление, основанное на информации; управление, ориентированное на качество; поддержание чистоты и порядка.

Вопрос № 8. Выберите вариант ответа. Существует ли самостоятельная общеевропейская модель менеджмента:

1. Да 2.
2. Нет

Вопрос № 9. Выберите вариант ответа. Основоположником научного управления является:

1. А. Файоль.
2. Э. Мэйо.
3. М.С. Горбачев.
4. Ф. Тейлор.
5. Г. Форд.
6. М.П. Фоллетт

Вопрос № 10. Выберите вариант ответа. Под понятием «система» подразумевается:

1. Набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в определенное время.
2. Организация, полностью обеспечивающая за счет внутренних ресурсов.
3. Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Вопрос № 11. Выберите вариант ответа. Под системным анализом подразумеваются:

1. Выбор правильного метода мышления о процессе управления.
2. Метод, позволяющий руководителю выстроить оптимальное решение на основе анализа ряда альтернатив возможного решения проблем.
3. Анализ всех элементов организации – системы.

Вопрос № 12. Выберите вариант ответа. Кому из ученых принадлежит теория социалистической рационализации:

1. А.А. Богданову.
2. О.А. Ерманскому.
3. П.М. Керженцеву.
4. А.К. Гастеву.

Вопрос № 13. Выберите вариант ответа. Кому из ученых принадлежит теория «Всякой организационной деятельности»:

1. А.А. Богданову.
2. О.А. Ерманскому.
3. П.М. Керженцеву.
4. А.К. Гастеву.

Вопрос № 14. Выберите вариант ответа Трудовыми установками (по А.К.Гастеву) являются:

1. Создание специальной методики, побуждающей каждого рабочего к постоянному совершенствованию своего труда, улучшению оборудования, приспособлений и пр.
2. Стандарты на выполнение отдельных работ, операций.
3. Нормы времени на выполнение работ, операций.

Вопрос № 15. Выберите вариант ответа Теория социалистической рационализации (О.А. Ерманского) базируется на принципах (три верных ответа):

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

1. Оптимизма.
2. Положительного подбора.
3. Максимума.
4. Организационный суммы.
5. Экономии затрат труда.

Тестовое задание.

Вопрос № 1. Выберите вариант ответа. «Отцом научного управления» часто называют:

1. Фрэнка и Лилиан Гильбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами, а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.

2. А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования.

3. Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений. 4. А.Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.

Вопрос № 2 Выберите вариант ответа. Руководитель Хотториских исследований:

1. Все ответы верны.
2. Честер Барнард.
3. Элтон Мэйо.
4. Мэри Паркер Фоллетт.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Вопрос № 3 Выберите вариант ответа. Сущность системного подхода в управлении заключается в том, что:

1. Организация рассматривается как открытая система, в которой все ее части взаимосвязаны и изменение одной из них оказывает влияние на все остальные.
2. Необходимо соблюдать подчинение индивидуальных интересов общим.
3. Управление необходимо рассматривать как непрерывный процесс.
4. Управленческое поведение должно быть равным в различных ситуациях. .

Вопрос № 4 Выберите вариант ответа. Как из теорий демонстрирует руководителям, насколько важно в процессе управления людьми объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие, в рамках единой взаимосвязанной системы:

1. Согласно теории ожиданий В. Врума, исходя из постулата, что разные люди обладают различными потребностями, руководство предприятия должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие с их личными оценками.
2. Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.
3. Основной вывод теории справедливости С. Адамса для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждении обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо объяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Вопрос № 5 Выберите вариант ответа. Плановая экономика характеризуется:

1. Самостоятельным планированием предприятия своей деятельности.
2. Запланированным числом предпринимателей, которым государство сможет помочь в текущем периоде.
3. Отсутствием свободы у производителя.

Вопрос № 6 Выберите вариант ответа. В условиях рыночной экономики доход сотрудника предприятия должен включать:

1. Оплату по тарифным ставкам в зависимости от сложности труда.
2. Рыночную оплату труда в зависимости от спроса на данный труд.
3. Компенсацию роста цен и доплату за неблагоприятные условия труда.

Вопрос № 7 Выберите вариант ответа. Переход от плановой экономики к рыночной в России объясняется:

1. Появлением конкуренции.
2. Новым экономическим курсом развития страны.
3. Научно-техническим процессом.

Вопрос № 8 Выберите вариант ответа. Экономический орган плановой экономики Госснаб осуществлял:

1. Контроль над хозяйственными связями между предприятиями.
2. Поиск классифицированных работников для крупнейших предприятий страны.
3. Снабжение населения страны дефицитными товарами.

Вопрос № 9 Выберите вариант ответа. У. Тейлор подчеркивал важность:

1. Рационализации производственного процесса.
2. Социальных гарантий для работников.
3. Процесса обучения в организации.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Вопрос № 10 Выберите вариант ответа. Основоположником школы «человеческих отношений» является:

1. Ф. Тейлор.
2. Э. Майо.
3. А. Файоль.

Вопрос № 11 Выберите вариант ответа. Основоположником школы научного управления является:

1. Э. Майо.
2. Ф. Тейлор.
3. Г. Герцберг.

Вопрос № 12 Выберите вариант ответа. Установление расценок должно основываться на точном знании, а не на догадках. Это утверждение принадлежит:

1. А. Файолю.
2. Ф. Тейлору.
3. Э. Майо.

Вопрос №13 Выберите вариант ответа Эффект Хоторна берет свое начало из эксперимента:

1. Ф. Тейлора.
2. Г. Герцберга.
3. Э. Майо.

Вопрос № 14. Выберите вариант ответа. Улучшение условий труда и повышение зарплаты не приводят автоматически к повышению производительности труда, а требуется сплоченность людей, хорошие человеческие отношения членов коллектива – это позиция:

1. Э. Майо.
2. Т. Лайкерта.
3. Г. Эмерсона

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

РАЗДЕЛ II. МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ

ГЛАВА 5. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1.История становления и современные тенденции развития сферы образования

В самом общем виде подходы к трактовке образования были сформулированы еще в работах представителей школы классической политической экономики Уильяма Петти, Адама Смита, Давида Рикардо и Карла Маркса.

Томас Роберт Мальтус увязывал образование с законами роста народонаселения, Жан-Ботист Сэй – с источниками производительности факторов производства, Джон Рамсей Мак-Куллох – с теорией производства и распределения. Джон Стюарт Милль рассматривал образование в качестве панацеи от дегенерации рабочих вследствие губительного процесса разделения труда.

Во все времена педагоги высоко ценили роль экономической составляющей в деятельности человека и его воспитанники. Так, главной задачей подготовки человека к жизни *Ян Амос Коменский* считал подготовку к труду, производственной и экономической деятельности. *Константин Дмитриевич Ушинский*, обосновывая необходимость открытия ремесленных школ, указывал, что их создание позволит решить экономические (приведение ремесла в соответствие с требованиями технического процесса), социальные (обеспечение промышленности отечественными специалистами), нравственные и воспитательные задачи [17; 59].

Однако долгое время проблемы образования в России являлись предметом только педагогической науки. Образование как отрасль

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

непроизводственной сферы было выведено из-под воздействия экономики и ее законов, поскольку считалось, что экономические отношения функционируют только в отраслях материального производства. Соответственно труд в сфере образования не считался производительным. Но уже в 60-70-е годы XX века, проблемы образования стали рассматриваться в рамках возникшей тогда новой отрасли экономической науки - экономики образования.

В числе главных проблем, стоявших перед экономикой образования периода ее становления, было *совершенствование методологии и методов планирования системы образования в целом и ее отдельных звеньев; сбалансированность планов подготовки и распределения специалистов, обоснование соотношения между направлениями и формами образования, отвечающими потребностям директивно-плановой экономики; определение общественно необходимых затрат на образование и др.*

Интерес к проблемам экономики образования не ослабевает до сих пор как со стороны зарубежных, так и отечественных экономистов. Серьезную теоретическую и методологическую базу исследуемых проблем представляют научные труды зарубежных исследователей - Я. Корнаи, П. Мюрелла, Р. Маккинтона, а также отечественных ученых - Л.И. Абалкина, СЮ. Глазьева, А.Я. Лившица. Проблемы экономики высшего образования разрабатывают С.А. Беляков, Е.Н. Богачев, С.А. Дятлов, В.М. Зуев, В.В. Чекмарев и другие. Благодаря их работам, впервые в истории отечественного законодательства, понятие "экономика", применительно к образованию было закреплено в Законе РФ "Об образовании". В 1994 году появилось первое отечественное учебное пособие «Экономика образования» В.П. Щетинина [57].

Теоретики зарубежной экономики образования сформировали современные представления об образовании как основном элементе

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

человеческого капитала, охарактеризовали природу и критерии эффективности затрат на образование. Эти вопросы также рассматривались в трудах отечественных ученых - А.И. Добрынина, С.А. Дятлова, М.А. Критского и др.

В целом, в изучении экономики образования как науки в настоящее время сформировались два подхода - отраслевой и с позиции теории человеческого капитала, которые не противоречат друг другу. Традиционный для нашей страны отраслевой подход (макроуровень), предполагает изучение народнохозяйственных вопросов образования как объекта управления государства.

Теория человеческого капитала позволяет оценить эффективность затрат на образование с позиции конкретного потребителя (микроуровень), не исключая возможности такой оценки и на уровне отрасли, и в масштабах целой страны (работы Теодора Шульца).

Итак, современная отечественная модель экономики образования формируется *под влиянием двух концепций: экономики образования как отраслевой экономической науки и теории человеческого капитала*.

Состояние образования в современном мире достаточно сложное. С одной стороны, образование это важная сфера человеческой деятельности; достижения в этой области позволили осуществить значительные социальные и научно-технологические преобразования. С другой стороны, расширение сферы образования и изменение ее статуса сопровождаются появлением ряда проблем. Дело в том, что сфера образования испытывает влияние процессов, происходящих в социально-политической и экономической жизни мирового сообщества. Все в большей степени образование перестает отождествляться с формальным школьным и даже вузовским обучением. Любая деятельность ныне трактуется как образовательная, если она имеет своей целью изменить установки и модели

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

поведения индивидов путем передачи им новых знаний, развития новых умений и навыков [9; 29; 47].

Функции образования начинают выполнять самые различные социальные институты, а не только школы, вузы, даже предприятия (на крупных промышленных предприятиях имеются подразделения, занимающиеся подготовкой и переподготовкой кадров).

Другой тенденцией современного этапа развития образования является индивидуализированный характер образования, который позволяет учитывать возможности каждого конкретного человека и способствовать его самореализации и развитию. Это становится возможным посредством разработки разных образовательных программ в соответствии с индивидуальными возможностями как учащихся, так и преподавателей. Поэтому особое внимание в системе образования уделяется формированию у учащихся умений учиться, используя современные и перспективные средства информационных технологий.

Последние годы характеризуются ускорением обновляемости технологий и знаний в различных сферах деятельности человека, поэтому не только школьного и даже вузовского образования уже надолго не хватает. Президент корпорации Дженерал Моторс уверен, что предприятиям нужны специалисты не с четырех и даже с шестилетним, а сорокалетним образованием *Концепция непрерывного образования становится основополагающей*. Выгоды, связанные с приобретением знаний, получает человек, общество в целом и конкретные предприятия.

В связи с обострением проблем государственного финансирования вполне обоснованным является смешанное финансирование образования, дальнейшее развитие рыночных отношений в этой сфере. Результатом этой тенденции стало развитие не только национальных, но и мировых рынков образовательных услуг. Перспективы развития системы образования видятся

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

мировым сообществом в следующих направления: -фундаментализация образования; - опережающий характер системы образования; - и доступность ее для населения за счет широкого использования методов дистанционного обучения [14; 51].

Фундаментализация образования предполагает ориентацию его на изучение фундаментальных законов природы и общества, природы и назначения самого человека, интеграцию естественнонаучного и гуманитарного образования; инновационное обучение.

В России фундаментализация образования в настоящее время представлена в виде компетентностного подхода, который не сводится только к знаниям, а предполагает целостный опыт решения жизненных проблем, выполнения ключевых функций, социальных ролей, компетенций.

Идея опережающего образования, которая принадлежит российскому философи, академику Аркадию Дмитриевичу Урсулу, считается одной из принципиально важных и конструктивных идей в области стратегии повышения интеллектуального потенциала нации. Концепция системы опережающего образования заключается в ее принципиальной ориентации на будущее, на те условия жизни и профессиональной деятельности, в которых окажется выпускник учебного заведения после его окончания [17; 40].

В системе опережающего образования значительная часть времени учебного процесса отводится для изучения новых фундаментальных знаний, процессов и технологий. Поэтому принципиально важным условием эффективности системы опережающего образования является необходимость его органической связи с институтом науки. Образование должно быть буквально "встроено" в систему научных исследований.

Создание эффективных *систем дистанционного обучения* повышает доступность качественного образования для значительной части населения, содействует решению проблемы образования для людей с ограниченной

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

подвижностью, а также для той части населения, которая по тем или иным причинам, не может воспользоваться услугами очного обучения.

Резюмируя выше сказанное, отметим, что наука экономика образования многогранна, предмет ее исследования достаточно широк. Она включает в себя экономическую и до некоторой степени педагогическую составляющие. Поэтому перспективы развития современной экономики образования основываются на решении проблем сферы образования и экономики образования и развертываются в трех направлениях:

- человекоформирующее направление, которое ориентирует на решение проблем развития человеческого капитала;
- производственно-экономическое направление, в рамках которого исследуются проблемы экономической эффективности образования, превращение экономики образования в базовую отрасль экономики страны;
- эдукологическое направление, занимающееся вопросами целостного изучения образовательных систем, законов их функционирования и развития, связей с другими общественными институтами, социальной роли образования, ответственности общества, его подструктур, государства и каждого гражданина за судьбы образования. (*Эдукология- новая самостоятельная социальная наука об образовании*).

5.2.Профессиональная деятельность менеджера образования

Главная черта современного мира — стремительные перемены. Курс нашей страны на преобразования в экономике, политической и общественной жизни влечет за собой изменения во всех остальных институтах общества. Экономическая ситуация в России остро обозначает специфические проблемы, связанные с процессом перехода системы образования к рыночной экономике. В целом, происходящий процесс трансформации объективно обусловлен сменой индустриальной цивилизации

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

постиндустриальной, т.е. по существу социально ориентированной рыночной экономикой.

В разрабатываемых в настоящее время концептуальных подходах к осуществлению уже начатых и планируемых преобразований, закономерно выдвигается проблема коренного реформирования всей системы управления образованием, и в первую очередь — это качество повышения квалификации преподавателей.

Профессиональную деятельность менеджера образования мы рассматриваем как видовую категорию, включающую специализированную трудовую деятельность, требующую конкретной подготовки и реализуемую на соответствующем уровне мастерства. Развитие данного уровня осуществляется непрерывно, в системе организованного обучения и посредством самообразования. В этой связи повышение квалификации менеджера образования рассматриваем как образовательный процесс, направленный на развитие личностных способностей человека выполнять свои трудовые функции посредством освоения новых интегрированных взаимосвязей между современной наукой и практикой [9; 14; 58].

Управленческая деятельность педагога в рамках гуманистической парадигмы образования приобретает новые качественные особенности. Традиционное управление, основанное на субъект - объектных отношениях, переходит в управление, основанное на субъект-субъектных отношениях и предоставляющее учащимся возможность равноправного взаимодействия с педагогом в решении проблем их жизнедеятельности в образовательном учреждении, классе, малой группе. Эти процессы давно уже стали предметом изучения в зарубежной педагогике, особенно американской, откуда и проник в отечественное образование термин «педагогический менеджмент», основная идея которого состоит в том, что педагог становится организатором, советчиком в процессе обучения, воспитания и развития

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

личности ребенка. Это порождает новую научно-практическую задачу по подготовке менеджеров образования для управления образовательным учреждением (ОУ) в новых экономических условиях, овладения ими теорией и практикой принятия управленческих решений через систему повышения квалификации.

Благоприятные условия для развития образовательных учреждений состоят в создании атмосферы подлинного сотрудничества между ними и органами управления образованием различных уровней.

Одна из особенностей управления на современном этапе состоит в отходе от традиционных форм организационного построения, в перестройке структур соответственно требованиям высокой оперативности решения вопросов управления образовательными учреждениями[6; 57].

Снять имеющиеся противоречия в системе «органы управления—органы образования» значит привести в действие существенный резерв повышения эффективности управления. Это предполагает формирование в каждом регионе необходимых организационно-педагогических условий:

- создание подлинно демократической возможности участия коллективов ОУ, каждого их члена в подготовке, принятии и реализации управленческих решений;
- повышение профессионального мастерства и управленческой компетентности всех участников управления.

Механизм управления современным образовательным учреждением изменяет характер выполнения управленческих функций, порождает принципиально новые формы взаимодействия ОУ и всех участников педагогического процесса.

Структура этих отношений такова: ОУ — внешняя среда; администрация — общественность; руководитель — подчиненный; учитель — учитель; учитель — родители; учитель — учащийся; ученик — ученик.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Проблема формирования организационной структуры управления требует, прежде всего, осмыслиения развития ОУ как комплексной социально-педагогической системы, учета объективных факторов ее демократизации, нуждается в системном видении объекта управления, понимании его особенностей.

Решение задачи формирования организационной структуры управления мы видим в дальнейшем развитии демократических начал в управлении.

Важнейшими ролевыми участниками (субъектами) в процессе управляемого взаимодействия являются законодатели, учредители, заказчики, клиенты, пользователи, представители властных структур, партнеры, конкуренты.

Основным заказчиком образовательных учреждений сегодня выступает государство и его ведомства, которые формируют образовательную политику. Данные подразделения регистрируют, лицензируют, аттестуют, аккредитуют образовательные учреждения: определяют государственные образовательные стандарты: проводят экспертизу подведомственных им учреждений [12; 31].

Однако следует отметить, что число заказчиков у образовательных учреждений возрастает. Это не только родители и их учащиеся дети, но и преподаватели учебных заведений, регионов и сообществ, этнических групп и пр.

Любое образовательное учреждение, являясь частью социальной системы, представляет собой целостную динамическую социально-педагогическую систему. Управление ею требует адекватного, а именно системного подхода.

Сегодня мы являемся свидетелями того, как различные общественные процессы и сферы деятельности все теснее взаимодействуют между собой.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Это особенно наглядно видно при исследовании социальных явлений в нашем обществе, где необходимость системного подхода диктуется самой жизнью, прежде всего высокой степенью интеграции общественных процессов, где как никогда ранее «все связано со всем», когда решение одной проблемы зависит от решения множества других, когда сами проблемы приобретают системный, комплексный характер.

Что же вкладывается в понятия «система» и «системный подход» и какое они имеют отношение к обновлению управления образовательным учреждением? Термин «система» всегда соотносится с чем-то целым, состоящим из отдельных частей. И действительно, когда мы рассматриваем, например, школу как целостную систему, то имеем в виду, что она состоит из частей (компонентов), которыми могут выступать коллективы учителей, учащихся, родителей. А можно эту систему рассматривать через процессы. Так, в целостном педагогическом процессе можно выделить образовательный процесс, протекающий на уроке, и внеурочное время. Таким образом, первым признаком системы является наличие в ней элементов, то есть минимальных единиц, имеющих предел делимости в рамках данной системы. Если разделить школу с точки зрения ее учебных подразделений, то структурообразующей единицей (элементом) будет класс [8; 14; 35].

Таким образом, *под системой понимается совокупность элементов определенного рода, взаимосвязанных, взаимодействующих между собой и образующих целостность.*

Каждый элемент системы может выполнять свое функциональное назначение, если будет взаимодействовать с другими ее элементами. Например, учитель, как таковой, становится учителем не после окончания педагогического института, а только в результате взаимодействия с обучаемыми с целью их воспитания и развития.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Таким образом, любая система представляет собой не просто совокупность элементов, а совокупность связанных между собой и взаимодействующих элементов. Способ их связи называется *структурой*.

В образовательной организации множество систем разного порядка. Например, процесс обучения является подсистемой целостного педагогического процесса, а урок или лекция — подсистемой процесса обучения. В то же самое время сам урок — это сложная целостная система. Этую иерархию построения сложных систем должен хорошо знать руководитель образовательной организации и педагог (учитель).

Чтобы установить точный адрес управленческого воздействия, руководителю, учителю крайне необходимо уметь расчленять систему на части, блоки, подсистемы и структурообразующие элементы. Если же он не умеет это делать, то все его управленческие усилия будут носить общий характер, не имея прямого выхода в практику обучения. В управлении как школой, так и любым образовательным учреждением руководителю необходимо учитывать взаимосвязи всех подструктур, явлений и процессов. Опора на этот общий признак систем лежит в основе всей его аналитической деятельности как руководителя [8; 14; 35].

Руководителям и педагогам часто приходится встречаться с такими видами взаимосвязи, которые более всего влияют на объединение отдельных элементов в целостные системы. К ним относятся все целевые связи, ибо цель подчиняет себе функционирование всех частей системы. К системообразующим относятся все связи управления:

- субординационные (по вертикали);
- координационные (по горизонтали);
- связи преемственности (между звеньями организация, преподаватели, ученики и т. д.).

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Особую роль в управлении образовательным процессом имеют причинно-следственные связи, ибо для принятия грамотного управленческого решения нужно исходить из причины: почему это произошло? Только на этой основе можно наметить действенные меры.

Поскольку все системы в образовательных учреждениях конструируются под заданную цель, руководитель (педагог) обязан знать, как их формировать.

Из области теории систем здесь используются понятия «состав» и «структура». Например, на современном этапе развития образовательной организации ни у кого не вызывает сомнения, что учебное занятие есть целостная динамическая система, структурным элементом которой являются учебно-воспитательный момент, воплощающий в себе учебно-воспитательную задачу, подобранные под нее и взаимодействующие методы обучения, содержание учебного материала и формы организации познавательной деятельности учащихся. Состав учебного занятия как системы — это набор необходимых и достаточных для достижения триединой цели учебно-воспитательных моментов, а структура — способ организации связи между ними[14; 47].

Такой же подход руководитель осуществляет, разрабатывая систему работы с педагогическими кадрами, В эту работу входит повышение методологического уровня педагога, совершенствование его профессионального мастерства, расширение общего культурного кругозора. Структура системы определяется взаимосвязью между этими компонентами. Оценкой действенности системы выступает реальный результат в виде сформированности личности. Если какой-то компонент системы отсутствует или связи между ними ослаблены, рассчитывать на хороший результат не приходится.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Здесь следует обратить внимание еще на один момент. Каждый компонент (подструктура), входящий в систему, чаще всего сам состоит из отдельных элементов. От их набора и связи зависит, какую роль данный компонент будет играть в получении запланированного результата. Так, если педагог правильно сформулировал учебно-воспитательную задачу в том или ином учебно-воспитательном моменте занятия, но не сумел отобрать под нее учебный материал соответствующего содержания, то какие бы методы обучения и формы организации познавательной деятельности он ни применял, получить высокий положительный результат уже невозможно.

Встречаются и другие нарушения, когда под данную задачу и содержание отбираются неадекватные методы и формы организации познавательной деятельности. Тогда данный учебно-воспитательный момент в системе других моментов учебного занятия не может играть отведенную ему роль, и реальный результат такого занятия будет незначительным. Уровень целостности системы зависит от ее целеустремленности, полноты набора компонентов, качества каждого компонента и плотности взаимосвязей, как между компонентами, так и между каждым из них и целым [40; 67].

Таким образом, под педагогической системой мы понимаем социально обусловленную целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой и ее духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленную на формирование и развитие личности.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

5.3. Внешняя среда и факторы, влияющие на работу образовательного учреждения

Особенностью образовательного учреждения как системы является ее теснейшая связь с внешней средой. Можно выделить шесть основных внешних подсистем: общественно-политическую, производственно-экономическую, социально-бытовую, природно-экологическую, культурную и духовно-нравственную. Задача любого образовательного учреждения — использовать возможности этих подсистем для воспитания личности.

Процесс самодвижения образовательного учреждения (ОУ) может идти двумя путями. Первый путь, когда ОУ приспосабливается к внешней среде, перестраивает свои процессы, не разрушая целостности, и второй, когда ОУ само может влиять на внешнюю среду, приспосабливая ее к достижению своей цели. Но для этого ОУ как социальная система должно быть само хорошо организовано.

В современных условиях на ОУ оказывают большое влияние процессы, происходящие в обществе, которые, несомненно, положительно сказываются на развитии учреждений. Однако идут и другие процессы, приводящие к потере идеалов, снижению роли общественных организаций, вещизму, наркомании и др. Все это требует мобилизации как внешних, так и внутренних возможностей для нейтрализации этих негативных явлений. Динамизм ОУ как системы обеспечивает его Стабильность, ибо ОУ постоянно развивается в соответствии с влиянием внешней среды.

Педагогические системы являются открытыми, так как между ними и окружающим миром происходят информационные процессы. Это системы динамические, функционирующие в условиях постоянной изменчивости факторов внешней среды, вызывающих также изменения внутреннего состояния системы [40; 58].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Структурно-функциональная упорядоченность компонентов, их интеграция и взаимодействие с окружающей средой обеспечиваются органами внутреннего управления и механизмами управления. В этом плане педагогические системы проявляются как самоуправляемые.

Для формирования системы принципиально важно не столько простое взаимодействие множества элементов, сколько их взаимодействие при получении интегрального или общего эффекта, результата, цели, ради которых и благодаря которым вовлекаемые элементы множества организуются в систему.

Первой проблемой при рассмотрении образовательного учреждения как открытой системы является определение внешней среды. Учет внешнего окружения необходимо ограничить только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех учреждения. Например, по мнению российских исследователей, «внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения и источники трудовых ресурсов» [9; 14; 67].

В управленческой мысли представления о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появились в конце 1950-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь соединенных связями с внешним миром.

Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом [9; 14; 67].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание. Образовательное учреждение как открытая система зависит от внешнего мира. Руководитель образовательного учреждения должен также предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Подобно биологическим организмам, учреждению необходимо приспосабливаться к новой среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на работу образовательного учреждения и испытывают на себе также прямое влияние деятельности учреждения. К этим факторам следует отнести *трудовые ресурсы, поставщиков, капитал, законы, учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов*.

Под *факторами косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на работу образовательного учреждения, но, тем не менее, сказываются на ней. Речь идет о таких факторах, как *состояние экономики, информационно-коммуникационный процесс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для образовательного учреждения события в других странах*.

При этом факторы внешней среды имеют ряд *особенностей*:

1. Взаимосвязанность факторов внешней среды — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

2. Сложность внешней среды. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые образовательное учреждение обязано реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. К

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

параметрам сложности факторов внешней среды можно отнести: подвижность внешней среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении образовательного учреждения. Окружение современных учреждений изменяется с нарастающей скоростью. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, образовательное учреждение или его подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более сложным процессом.

3. Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает образовательное учреждение по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной [9; 17; 59].

Факторы прямого воздействия

Традиционно в менеджменте организации к факторам прямого воздействия относят: поставщиков, материал, капитал, трудовые ресурсы, государственные органы, потребителей и конкурентов. Рассмотрим указанный перечень факторов применительно к образовательному учреждению:

Поставщики. С точки зрения системного подхода, образовательное учреждение — это механизм преобразования входящих элементов в выходящие. Входящий элемент — это ребенок, ученик, студент. Этот элемент образовательное учреждение получает либо в результате домашнего, семейного воспитания, либо в результате обучения и развития в образовательном учреждении. В каждом конкретном случае мы имеем дело с результатом работы, причем качество входящего элемента может быть

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

абсолютно разным, что обусловлено как генетической наследственностью родителей, так и технологией развития и обучения в дошкольный период. Помимо этого, к поставщикам можно отнести все организации, которые обеспечивают образовательное учреждение всем необходимым для полноценного функционирования (литературой, техникой, учебным оборудованием и т.д.).

Материал. Материал — это понятие, которое используется в производственном менеджменте. В нашем пособии под материалом мы будем понимать количество детей и учащихся, от которого напрямую зависит работа образовательного учреждения.

Капитал. Для успешного функционирования и развития образовательного учреждения нужен финансовый капитал. Для внедрения новой модели финансирования (по душевое) субъекты РФ должны утвердить нормативы затрат. В свою очередь образовательным учреждениям необходимо решить и ряд других вопросов: прохождение аттестации и аккредитации, привлечение дополнительных источников финансирования (оказание платных образовательных услуг, получение добровольных взносов и пожертвований от физических и юридических лиц), организация учета детей в образовательных учреждениях и др.

Однако это не следует расценивать как самофинансирование. Несмотря на то, что образовательные учреждения начнут работать в условиях финансово-хозяйственной самостоятельности, им по-прежнему будут выделяться необходимые средства из бюджета. Директор образовательного учреждения, как и руководитель любой организации, сможет самостоятельно распоряжаться полученными бюджетными и внебюджетными средствами.

Таким образом, основным источником финансирования образовательных учреждений по-прежнему остаются бюджетные ассигнования, рассчитанные на основе установленного норматива —

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

минимальной стоимости обучения (содержания) одного обучающегося (воспитанника) в год по каждому типу, виду образовательного учреждения [9; 17; 59].

Что касается негосударственных образовательных учреждений, то они также имеют право на государственное финансирование с момента государственной аккредитации.

Трудовые ресурсы. Для эффективной деятельности образовательного учреждения, для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей и миссии, необходимо его обеспечение высококвалифицированными педагогическими кадрами. Одна из серьезных проблем современного образования — это процесс старения педагогических кадров. Сокращается число молодых специалистов в сфере общего образования. В связи с этим, 28 июля 2008 г. Постановлением Правительства РФ утверждена Федеральная целевая программа «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России». Цель программы: создание условий для эффективного воспроизведения научных и научно-педагогических кадров и закрепления молодежи в сфере науки, образования и высоких технологий, сохранения преемственности поколений в науке и образовании.

Законы и государственные органы. Общественные отношения в сфере образования в Российской Федерации регулировались в общей сложности более чем 500 специальными правовыми актами, причем самый первый из них датирован 30 июня 1930 г. Одно это создает существенные трудности в правовой работе образовательных учреждений, осложняя деятельность всех участников образовательного процесса. Кроме того, проявилась особенно сложная и не до конца осмысленная законодателями и общественностью проблема переходного периода — одновременное действие законодательных и иных нормативно-правовых актов, принятых в разных государственно-правовых условиях [9; 17; 59].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

К числу последствий такого положения дел можно отнести медленное освоение требований новых законодательных и иных нормативных правовых актов в деятельности образовательных учреждений, недостаточное знание гражданами своих прав в сфере образования и неоперативное становление практики их защиты с использованием средств закона. Практическое отсутствие в России единого упорядоченного правового поля в сфере образования сдерживает развитие этой сферы [9; 17; 59].

Управление системой образования в России осуществляется на трех уровнях: - федеральном; - региональном; - муниципальном. Первые два уровня являются уровнями государственного управления в сфере образования.

В каждом из субъектов Российской Федерации имеется орган исполнительной власти, осуществляющий управление в сфере образования (министрство, департамент, главное управление и т.п.) в границах соответствующего региона. Контрольно-надзорные функции в рамках полномочий, предоставленных субъектам Российской Федерации действующим законодательством, могут осуществляться как самим органом управления образованием, так и отдельным специализированным органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации. В муниципальных районах и городских округах управление в сфере образования осуществляется соответствующими органами местного самоуправления. Отдельные вопросы управления находятся в компетенции и сфере ответственности образовательного учреждения.

Потребители. Потребителями образовательных услуг, с одной стороны, являются внутренние потребители — ученики и их родители, с другой стороны, внешние потребители — образовательные организации и учреждения, в которые поступают для продолжения образования или

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

трудовой деятельности выпускники. Потребитель является конечным арбитром, оценивающим качество образовательных услуг[59].

Сосредоточение внимания на потребителе, на удовлетворении установленных и предполагаемых потребностей обеспечивает школе сохранение лидирующего положения на рынке образовательных услуг и позволяет достичь лояльности потребителей. В образовательной деятельности установленными потребностями являются требования образовательных стандартов, устанавливающих минимальный уровень и объем содержания образования, и требования к подготовке выпускников, которые школа должна обеспечить учащимся. Ряд нормативных документов устанавливает требования к обеспечению безопасности и сохранению здоровья обучающихся в ходе образовательной деятельности. Предполагаемые потребности — это мнения, запросы и ожидания, социальный заказ разных сословно-профессиональных групп образовательному учреждению, потребность обучаемых во внимании и реализации личного интеллектуального и творческого потенциалов.

Конкуренты. Конкуренты — это важнейший фактор рыночной экономики, влияние которого невозможно оспаривать. Образовательные учреждения на сегодняшний день заинтересованы в том, чтобы по максимуму укомплектовать классы, а при современной демографической ситуации это вызовет конкуренцию среди школ за детей. Политика подушевого финансирования заставит школы быть конкурентоспособными на рынке образовательных услуг.

Факторы косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на работу образовательных учреждений так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководителю ОУ необходимо их учитывать. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для учреждения. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся: технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, развитие информационно-коммуникационных технологий [10; 40].

Технология. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Пути повышения эффективности обучения ищут во всех странах мира. В России проблемы результативности обучения активно разрабатываются на основе использования последних достижений психологии, информатики и теории управления познавательной деятельностью. Сейчас четко обозначился переход на гуманистические способы обучения и воспитания. Одним из важных направлений решения названных проблем является разработка и внедрение новых педагогических технологий.

Педагогическая технология — это такое построение деятельности педагога, когда все входящие в него действия представлены в определенной последовательности и целостности, а выполнение предполагает достижение необходимого результата и имеет прогнозируемый характер. Технология обучения, или образовательная технология — это использование методики обучения в конкретных условиях, системы использования выработанных правил с учетом времени, места, конкретных субъектов образования, условий организации и протяженности педагогического процесса.

При всем многообразии современных педагогических технологий следует отметить возросшую роль информационных технологий в образовании. В настоящее время в России идет становление новой системы образования, ориентированной на вхождение в мировое информационно-образовательное пространство. Этот процесс сопровождается

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

существенными изменениями в педагогической теории и практике учебно-воспитательного процесса, связанными с внесением корректив в содержание технологий обучения, которые должны быть адекватны современным техническим возможностям, и способствовать гармоничному вхождению ребенка в информационное общество. Компьютерные технологии призваны стать не дополнительной составляющей в обучении, а неотъемлемой частью целостного образовательного процесса, значительно повышающей его эффективность [9; 17; 59].

Состояние экономики. Современному руководителю образовательного учреждения необходимо уметь оценивать, как скажутся на работе учреждения общие изменения состояния экономики. Существенное влияние на систему образования РФ оказал экономический кризис. В условиях подушевого финансирования и сокращения притока внебюджетных средств значительно снизится занятость в сфере образования. Хотя сокращение числа работников будет происходить медленнее, чем количества обучающихся, оно станет существенным фактором увеличения безработицы в стране. Если исходить из того, что в России 1 преподаватель приходится примерно на 10 студентов, дополнительное число безработных только по системе высшего и среднего профессионального образования составит не менее 100 тыс. человек.

Социокультурные факторы Социокультурные факторы — это социальные явления и процессы, происходящие в обществе и влияющие на деятельность образовательного учреждения. К этой группе факторов относятся социальная структура общества, демографические характеристики (например, уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни и темпы роста населения, миграция, общий уровень образования и культуры), а также общественные традиции, ценности, моральные нормы, стиль жизни, привычки, отношение к труду, предпочтения и психология потребителей.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Политические факторы Руководитель образовательного учреждения отслеживает нормативные документы властей страны, города, местных органов, изменения в перестановке в высших политических кругах, отношения властей к тому или иному вопросу и т.д.

Развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) Стремительное развитие информационно-коммуникационных технологий, характерное для 80—90-х гг. XX в., привело к значительной перестройке информационной среды современного общества, открывая новые возможности общественного прогресса и в сфере образования. Информатизация образования — это процесс обеспечения сферы образования методологией, технологией и практикой разработки и оптимального использования современных информационно-коммуникационных технологий, ориентированных на реализацию психолого-педагогических целей обучения и воспитания и используемых в комфортных и здоровых сберегающих условиях.

Этот процесс определяет:

- совершенствование механизмов управления системой образования на основе использования автоматизированных банков данных научно-педагогической информации, информационно-методических материалов, а также коммуникационных сетей;
- совершенствование методологии и стратегии отбора содержания, методов и организационных форм обучения, воспитания, соответствующих задачам развития личности обучаемого в современных условиях информатизации общества;
- создание методических систем обучения, ориентированных на развитие интеллектуального потенциала обучаемого, осуществлять информационно-учебную, экспериментально-исследовательскую

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

деятельность, разнообразные виды самостоятельной деятельности по обработке информации [10; 40].

Профессиональная деятельность учителя направлена, с одной стороны, на ученика, с другой стороны — на самого себя. Участвуя в деятельности профессионального сетевого сообщества, учитель расширяет свои знания в педагогике, методике и т.д., повышая тем самым уровень своей профессиональной компетенции.

ГЛАВА 6. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Важным понятием педагогического менеджмента является понятие о его функциях, которые отражают основное содержание управленческой деятельности, а точнее — законченный цикл определенных действий, в сумме составляющих управленческую деятельность в целом.

Функция — это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенных действий для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

Для описания различных видов управленческой деятельности используется термин функция управления.

Функция управления это некий отдельный типовой вид управленческой деятельности, своего рода элементарная управленческая операция, которую можно выделить, точнее, отделить от других операций. В частности, можно выделить в качестве отдельного вида деятельности «создание организации», поскольку эта деятельность может быть отделена от других видов, например, от ликвидации организации, так как предполагает определенный набор действий по своему выполнению.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Аналогичным образом можно выделить и другие функции управления планирование, подготовку отчетных документов, работу с обращениями граждан и т.п. Следует помнить, что такое выделение носит, как правило, достаточно условный характер, поскольку каждая такая функция может быть разделена на составные части, которые могут рассматриваться как «более мелкие», но тоже функции управления.

Может показаться, что такая работа носит формальный характер, но это не так, поскольку определение функций управления очень важно с точки зрения круга прав и обязанностей того или иного субъекта управления, пределов его компетенции. Иначе говоря, определение функций управления показывает, что может, а что не может делать субъект управления [14; 58].

К компетенции федерального уровня в области образования отнесены двадцать три функции, реализуемые федеральными органами государственной власти и управления. Их перечисление занимает достаточно места, поэтому ограничимся их обобщающими характеристиками. Функции можно достаточно условно объединить в шесть основных групп:

Формирование и осуществление государственной политики в сфере образования. Сюда можно отнести работу в области законотворчества, разработки программ, проектов бюджетов, налоговой и таможенной политики и т. д. Для реализации этих функций просто напрашивается программный подход, что и имеет место. Главным инструментом формирования государственной политики в сфере образования является Федеральная целевая программа развития образования.

Эти установленные законом функции управления федерального уровня реализуются федеральными министерствами и ведомствами:

1. Определение общих условий функционирования системы образования и образовательных учреждений, включая правовое регулирование в пределах своей компетенции. В первую очередь это установление

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

федеральных компонентов государственных образовательных стандартов, разработка подзаконных актов (типовых положений об образовательных учреждениях, нормативных писем, инструкций, методических материалов).

2. Установление льгот, экономических нормативов, различных норм и правил налоговых льгот, нормативов и порядка финансирования, ставок оплаты труда, социальных льгот учащимся и работникам, строительных, эксплуатационных, медицинских и других норм и правил.

3. Создание учебных заведений федерального ведения и непосредственное руководство ими осуществление функций вышестоящего органа, учредителя, прямое финансирование деятельности этих учебных заведений.

4. Контроль за исполнением законодательства Российской Федерации в области образования и федеральных компонентов государственных образовательных стандартов.

5. Реализация специфических функций: лицензирование образовательных учреждений по программам высшего и послевузовского профессионального образования, установление и присвоение государственных наград и почетных званий в области образования, организация федеральной системы подготовки и переподготовки педагогических работников и работников государственных органов управления образованием.

Министерство образования и науки Российской Федерации, будучи правопреемником Минобразования России, является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, воспитания, опеки и попечительства, социальной поддержки и защиты обучающихся и воспитанников образовательных учреждений. Министерство принимает решения по основным функциям управления

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

образованием и выпускает необходимые нормативные правовые акты [14; 58].

Реализация управленческих функций в сфере образования, как и раньше, осуществляется министерствами, ведомствами, федеральными агентствами и службами, в ведении которых находятся образовательные учреждения.

По отношению к негосударственным учебным заведениям федеральные государственные органы управления образованием выполняют отдельные «разрешительно - согласовательные функции», связанные с лицензированием и оценкой их деятельности (специфическая функция лицензирования программ высшего и послевузовского профессионального образования), определением общих условий осуществления образовательной и финансово-хозяйственной деятельности и требований к содержанию образования, т.е. осуществляют функциональное управление.

Данные функции во многом пересекаются с функциями федерального уровня, и это не удивительно, поскольку образование является сферой совместного ведения РФ и ее субъектов.

В теории управления выделяют следующие основные функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Эти четыре первичные функции объединены процессами коммуникации и принятия решений. Такой процессный подход к определению функционального состава менеджмента принят среди специалистов всех сфер деятельности [10; 40].

Применительно к образовательной организации, функции менеджмента имеют специфические особенности и подфункции.

Например, П.И. Третьяков в книге «Управление школой по результатам» выделяет следующие функции управления:

- информационно – аналитическую;
- мотивационно – целевую;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- планово – прогностическую;
- организационно – исполнительскую;
- контрольно – диагностическую;
- регулятивно – коррекционную функции.

Процесс управления для всех самоуправляющих систем, сводится к тому, что функциональные звенья управления рассматриваются как относительно самостоятельные виды деятельности. Между тем все они взаимосвязаны и последовательно, поэтапно сменяют друг друга, образуя единый управленческий цикл.

Информационно – аналитическая функция. Обновление управления образовательной организацией связывается, прежде всего, с формированием системы информационно-аналитической деятельности как основного инструмента управления.

Для каждой из подсистем – управляющей и управляемой - выделяют три уровня информации.

- административно-управленческая (директор, заместитель по учебно-воспитательной работе, заместитель по административно-хозяйственной части, диспетчер и др.);
- уровень коллективно-коллегиального управления (ученый совет, совет школы, педсовет, методсовет, общественные организации);
- уровень студенческого (ученического) самоуправления.

Таким образом, одна из важнейших функций в управлении образовательным учреждением является информационно – аналитическая, главная суть, которой состоит в систематической работе с управленческими и педагогическими кадрами [17; 40].

Мотивационно-целевая функция. Выбор цели это исходная позиция, первый этап управления, его творческая составная часть. По источнику и способу образования цели могут быть внутренними, формируемыми

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

человеком или социальной системой самостоятельно, либо внешними, если они задаются извне. Это характерно для педагогических систем, для которых цели задаются обществом.

Основная задача мотивационно – целевой функции заключается в том, чтобы все члены педагогического коллектива четко выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и планом, а также сообразуясь с потребностями в достижении собственных и коллективных целей. Обеспечить способы, средства для всех участников педагогического процесса, удовлетворять эти потребности.

Планово - прогностическая функция. Прогнозирование и планирование можно определить как деятельность, направленную на оптимальный выбор идеальных и реальных целей и разработку программ их достижения. Как один из основных процессов управления планирование должно на всех уровнях отвечать целому ряду принципиальных требований. Они заключаются в следующем:

- единство целевой установки и условий реализации;
- единство долгосрочного и краткосрочного планирования;
- осуществление принципа сочетания государственных и общественных начал;
- обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования;
- стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов.

Организационно – исполнительская функция. Для того, чтобы осуществить то, что спланировано, необходимо определить, назвать людей, кто будет выполнять намеченное, то есть субъектов управления, сформулировать, что должен выполнять каждый субъект, иначе говоря, определить его функциональные обязанности.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

К основным направлениям повышения эффективности реализации данной функции относят:

- реализацию личностно-ориентированного подхода к организации деятельности;
- научно и практически обоснованное распределение функциональных обязанностей внутри аппаратов управления руководителями образовательной организации и членами педагогического коллектива;
- рациональную организацию труда;
- формирование относительно автономных систем управления в образовательной организации [17; 40].

Контрольно-диагностическая функция. Контроль представляет вид деятельности руководителей совместно с представителями общественных организаций по установлению соответствия функционирования и развития всей системы образовательной организации на диагностической основе общегосударственным требованиям (нормативам). В условиях большой самостоятельности, при делегировании многих прав и полномочий, а значит, и повышения ответственности, контрольно-диагностическая функция управления должна как никогда, занять особое место в целях стимулирования деятельности педагога и учащегося [17; 59].

В практике управления выделяют три основных этапа диагностирования тех или иных явлений и процессов в управлении образовательной организацией.

Первый этап - предварительный, предположительный диагноз.

Второй этап - уточняющий диагноз, который опирается, на более проверенные, объективные данные, сформированные на основе комплексного использования различных методов наблюдения (бесед, опросов, анкетирования и т.д.)

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Третий этап – процесс диагностирования; он завершается окончательным диагнозом. Заключается он не только в обобщении данных, полученных в результате предварительного и уточняющего диагноза, но и в их сравнении, сопоставлении [9; 17; 59].

Таким образом, можно сделать вывод, что образовательная организация как динамически развивающаяся система может осуществлять постоянный внутренний контроль (самоконтроль) на своем уровне, но вместе с тем для обеспечения единого государственного базисного уровня знаний, умений, навыков и уровня профессиональной компетенции необходима и государственно – общественная экспертиза на диагностической основе.

Регулятивно-коррекционная функция. Эту функцию можно определить, как вид деятельности по внесению корректив с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления педагогической системой для поддержания ее на запрограммированном уровне.

Таким образом, все функции управления можно представить, как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект.

Каждая из этих функций жизненно важна для любой организации, вместе с тем планирование (прогнозирование и программирование) как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается основной, а другие функции ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов [17; 40].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

ГЛАВА 7. МЕТОДЫ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

7.1. Методы управления в системе образования

«Метод» происходит от греческого слова *methodos* и буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности.

Под методами управления понимают способы построения взаимодействия руководителей и подчиненных или аспекты осуществления руководителем его властных полномочий. Из этого определения следует, что методы управления характеризуют функцию организации. Существует множество различных классификаций методов управления. В основе этих классификаций лежат различные подходы к способам организации взаимодействий и взаимоотношений руководителей и подчиненных, или аспекты осуществления властных полномочий руководителей.

Применительно к классификации методов управления существуют следующие подходы.

Первый состоит в делении методов управления на отдельные группы с целью более глубокого познания их содержания, «инвентаризации» и в конечном итоге создания арсенала.

Второй подход называется аспектным. Его представители считают (и не без оснований), что любой метод имеет разные грани — организационную, административную, социальную, экономическую и психологическую. Важно сочетание этих граней, их соотношение для усиления или ослабления какой-то из них в соответствии с конкретными условиями, целями, задачами.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Третий подход — эмпирический. Его сторонники считают бессмысленной любую классификацию методов управления, так как она не нужна на практике. В конкретной ситуации руководитель решает проблему, какой метод использовать, а не ищет ответ на вопрос: «К какой группе этот метод принадлежит?».

Обращаясь к методам менеджмента в образовании, отметим, что в этом контексте дополнительным основанием для типологии методов управления могут быть его особенности — преобладание информационных и организационных отношений, учет закономерностей, выявленных психолого-педагогическими науками.

Особенности управления педагогическим коллективом специально изучал Р. Х. Шакуров. Он отмечал, что «творческий характер педагогической деятельности делает невозможным жестко запрограммировать действия учителя, затрудняет объективную оценку его труда. В этих условиях недопустима чрезмерная категоричность и директивность инструктажа со стороны руководителей, навязывание другим своих принципов и методов работы». Такой подход предполагает активизацию творческих поисков, организацию обмена опытом работы педагогов, сосредоточение внимания всего коллектива на наиболее актуальных учебно-воспитательных проблемах, т.е. применение преимущественно организационно-педагогических методов наряду с распорядительными, административными [9; 17; 59].

Отметим, что вместе с общими целями применения методов управления в образовании возникает ряд специфических именно для образования задач.

Во-первых, объединение усилий и активизация членов педагогического коллектива на достижение учебно-воспитательных результатов путем повышения ответственности и деловой квалификации, организации обмена

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

опытом работы, обеспечения совершенствования педагогического мастерства.

Во-вторых, создание атмосферы творчества, сотрудничества и взаимопомощи педагогов, формирование здорового психологического климата в коллективе, обеспечение его сплоченности и нормальной жизнедеятельности.

В-третьих, утверждение и развитие положительных личностных качеств у самих педагогов.

Все перечисленные задачи требуют от руководителей опоры па социально-психологические и психолого-педагогические закономерности, знание индивидуальных особенностей педагогов.

Таким образом, исходя из специфики и целей организационно-педагогического воздействия, методы этого воздействия по содержательному принципу можно отнести к трем основным группам: психолого-педагогические, организационно-распорядительные, экономические.

Учитывая особенности управления образовательными системами, наиболее соответствующей целесообразности является классификация, в рамках которой выделяются следующие аспекты взаимодействия:

1. Организационно – педагогические методы управления.
2. Распорядительные методы управления.
3. Профессионально – методические аспекты взаимодействия руководителей и педагога.
4. Социально – психологические методы управления.
5. Экономические методы управления.

Именно выше перечисленные методы обеспечивают, прежде всего, организацию, а именно передачу информации о том, что и как нужно сделать, усвоение этой информации. Этим самым предотвращается отклонение от целей управления.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

В процессе управления образовательными системами руководитель использует совокупность различных методов, исходя из наибольшей целесообразности их применения в той или иной ситуации, в тех или иных условиях.

Руководитель использует методы управления, прежде всего, как способы выполнения отдельных процедур по постановке целей, принятия решений и их реализации, и в этом ключе, как методы по выполнению отдельных функций управления: целеполагания, планирования, организации, контроля и анализа [17; 40].

Выбирая методы управления, руководитель исходит из того же, когда выбирает способы организации, потому что методы управления характеризуют способы организации: формальные, менее формальные, неформальные.

Для руководителя очень важно правильно не только выбрать, но и сочетать методы управления, которые зависят:

- от личностных особенностей и предпочтений руководителя, его жизненного опыта;
- целей стоящих перед учреждением (социальный заказ, внутренние цели учреждения, запрос потребителей, состояние учебно-воспитательного процесса и т.д.);
- материально-технической и финансовой базы учреждения;
- состава подчиненного персонала (квалификация, стаж работы возраст, образование и т.д.).

Все применяемые для решения конкретной задачи методы управления тесно связаны между собой, дополняют друг друга. Искусство руководителя состоит в том, чтобы из всего арсенала методов управления выбрать наиболее действенные, надежно ведущие к цели, составить гибкую комбинацию этих методов, отдавая в зависимости от ситуации предпочтение

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

в одних случаях экономическим, в других - административным, в третьих, - социально-психологическим. Правильное, разумное сочетание различных методов является одним из важнейших направлений совершенствования управления на современном этапе

Организационно-педагогические методы управления обеспечивают определённую упорядоченность объектов и субъектов управления, передачу необходимой информации педагогам, развитие организаторских качеств учителей. Основными показателями развития этих качеств являются:

- чёткое целеполагание;
- умение выделить основное звено в предполагаемой работе;
- наличие чёткого плана;
- распределение ответственных исполнителей;
- чёткий и конкретный инструктаж;
- экономный расход времени;
- ритмичность подготовки, проведения и анализа;
- качество и полнота самоанализа.

Методами осуществления методов этой группы являются:

- совещания;
- собеседования руководителя с подчинёнными (круглые столы, индивидуальные собеседования).

Среди требований к проведению совещаний можно выделить следующие:

- знание руководителем и использование закономерностей педагогики и психологии взрослых, позволяющих эффективно донести информацию, её усвоение и принятие исполнителями;
- проведение совещаний только тогда, когда это действительно необходимо, и не существует более эффективного способа передачи информации;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- на совещание рекомендуется выносить только вопросы, связанные с общими проблемами совершенствования работы школы, требующих научной информации, прослеживающих реализацию каких-либо принципов;
- при передачи оперативной информации нецелесообразно её смешение со стратегической [9; 16; 40].

Собеседование с работниками классифицируется в зависимости от того:

- чья инициатива руководителя или педагога
- какой вопрос стратегический или тактический

Ситуативное собеседование, когда содержание определяется возникшими отклонениями в деятельности системы или необходимостью передачи оперативной информации. Стратегическое собеседование, когда педагог заранее знает, что оно будет, какие вопросы станут обсуждаться.

При проведении собеседований необходимо отдавать приоритет стратегическим собеседованиям.

Распорядительные методы. К группе распорядительных методов можно отнести разъяснение законов, нормативных документов регламентирующих деятельность учителя и организации, осуществляющей образовательную деятельность в целом, а также и здание непосредственно руководителем различных документов (локальных актов) и доведение их содержания до подчинённых.

К локальным актам могут быть отнесены следующие:

- приказы;
- распоряжения;
- положения;
- инструкции.

Одним из требований к распорядительному документу наряду с их чёткостью, является нахождение баланса между регламентацией обычного

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

функционирования системы и нормативно-аналитическим обеспечением инновационной деятельности.

Социально-психологические методы управления в образовании

Социально-психологические методы управления – это, то, что чаще всего называют «искусством управления». Эти аспекты и приёмы организации взаимодействия в системе «руководитель – подчинённый» являются предметом рассмотрения психологии управления.

Социально-психологическими методы воздействия субъекта управления на объект управления — педагогический коллектив коллективы и отдельные работники, которые:

- опираются на объективные законы развития социологии и психологии;
- действуют с учетом коллективной психологии (настроения коллектива, групповых отношений, общественного мнения);
- психологических особенностей различных социальных групп и отдельной личности.

Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами [12; 58].

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

группы людей и их взаимодействия в процессе работы (внешний мир человека); психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Элементы, регулируемые с помощью социологических методов, включают:

- социальное планирование (условия труда и др.)
- социологические методы исследования (анкетирование, интервьюирование, наблюдение, собеседование, социометрический метод).

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность педагога и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач школы.

К числу психологических методов управления относятся:

- 1) методы комплектования малых групп и коллективов (позволяют определить оптимальные количественные и качественные соотношения между работниками коллектива),
- 2) метод гуманизации труда (внесение элементов творчества в трудовой процесс, исключении монотонности, однообразия труда, использовании психологического воздействия цвета, музыки и др.,
- 3) методы психологического побуждения (мотивации). Среди них выделяют: убеждение, внушение, подражание, вовлечение, оказание доверия, принуждение.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

4) методы профессионального отбора и обучения (отбор работников, обладающих такими психологическими характеристиками, которые наиболее соответствуют выполняемой работе или занимаемой должности; развитие необходимых психологических характеристик для успешного выполнения порученного задания).

Социально-психологические методы управления призваны воздействовать на взаимоотношения между людьми, содействовать созданию в коллективе наилучшего психологического климата.

Способность коллектива эффективно трудиться в немалой степени зависит от соотношения его формальной и неформальной структуры. Неформальная структура может содействовать успешному функционированию формальной структуры, а может стать препятствием. Поэтому хороший коллектив отличает правильное соотношение формальной и неформальной структур [17; 59].

Объект приложения социально-психологических методов - это неформальные отношения, воздействуя на которые в нужном направлении, обеспечивается сплоченность коллектива.

Чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференциированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше [9; 17; 59].

Примером социально-психологических методов управления может служить удовлетворение и стимулирование персонала, но часто оно осуществляется от «достигнутого», что ведет к застою, отсутствию мотивации в деятельности. Необходимо менять стимулирование педагогического труда: учитель должен получать грамоты, доплаты, премии и др. за совершенствование своей деятельности.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления.

Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: - планирование социального развития трудовых коллективов; - убеждение, как метод воспитания и формирования личности, - соревнование, критику и самокритику; - различного рода ритуалы и обряды.

Экономические методы управления в образовательной системе. Экономические методы управления занимают важное место в системе методов управления организацией, осуществляющей образовательную деятельность. Это обусловлено тем, что управленические отношения, в настоящее время, во многом определяются в первую очередь экономическими отношениями, в основу которых положены объективные потребности и интересы людей.

Экономические методы управления основаны на материальной заинтересованности работников и активизируют их деятельность. Для большей заинтересованности работников денежные выплаты, такие как заработка плата, премии, привязывают к достигнутым результатам преподавателя, и прибыли (если таковая имеется). Действующая система экономических методов управления делится на методы, предусмотренные государственным законодательством и применимых непосредственно руководством предприятия (см. рис. 5) [9; 17; 59].

Экономические методы управления предполагают косвенное воздействие на объект. В основе этих методов лежит экономическая заинтересованность работника в результатах своего труда.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ



Рисунок 5. Система экономических методов

В организациях, осуществляющих образовательную деятельность, одним из вариантов применения экономических методов стала система аттестации педагогических кадров.

Однако централизованно выстроенная система аттестации не позволяет учесть все особенности взаимодействия руководителя с преподавателями. Используемые критерии подготовленности педагогов к деятельности не всегда адекватно отражают результаты их деятельности, однако не стоит пренебречь этими критериями, поскольку подготовленность педагога является важнейшим условием развития личности обучающегося.

С целью непосредственного влияния на деятельность преподавателей руководитель организации, осуществляющей образовательную деятельность, использует дополнительные возможности дифференциации оплаты труда:

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

надбавки, премии, а также представление возможности получения дополнительных средств за иную работу выполненную преподавателем (внекурчные занятия, кружки и т.д.) [12; 31].

Перед руководителем образовательного учреждения стоит проблема выбора критериев дополнительного стимулирования педагогического труда.

Поскольку единых идеальных критериев не существует, то она всегда должна определяться на месте, исходя из особенностей учреждения образования.

Некоторые проблемы использования различных групп параметров можно выделить, воспользовавшись двухуровневой моделью управления.

1. Сравнение с некоторой «идеальной моделью работы» учителя, критерии которой находятся в описании деятельности педагога. Такой подход позволяет оценить участие педагога в различных видах педагогической деятельности, использовании инновационных подходов в образовании, применении технических средств обучения и т.д., однако, абсолютизация деятельности ведёт к административно – командной схеме управления. Этот подход целесообразно применять при стимулировании определённых видов педагогической деятельности, нецелесообразно их постоянное применение при дифференциации оплаты труда.

2. Критерии основанные на результативности педагогической деятельности, так же имеют ряд существенных недостатков, т.к. зависят от способностей обучающихся, уровня их подготовки и трудностей в выявлении вклада отдельного преподавателя из общих результатов обучения.

Наиболее эффективные модели оплаты труда преподавателей (учитывающие особенности коллектива) лежат в пересечении разнообразных подходов.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

7.2. Основные принципы управления педагогическими системами

Рассмотрим основные принципы управления педагогическими системами, выделенные П. И. Третьяковым и Е. Г. Мартыновым.

Принцип демократизации и гуманизации образования.

Демократизация образования позволила перейти от государственной административно-командной системы управления к государственно-общественному управлению, от авторитарной педагогики к педагогике сотрудничества. Реализация данного принципа предполагает развитие активности и инициативы не только руководителей, но и учителей, учащихся, родителей.

Одной из форм участия в управлении является коллегиальное принятие управленческих решений. Коллективная форма принятия решений возможна лишь в случае доступности, открытости управленческой информации. С этой целью рекомендуется проводить регулярные отчетные мероприятия администрации перед общешкольным коллективом, предоставлять возможность учителям и учащимся обсуждать вопросы школьной жизни.

Развитию демократических начал в управлении способствует также введение конкурсного избрания, контрактной системы при отборе педагогических кадров. В нашем обществе все больший авторитет приобретают гуманистические ценности. Этот процесс находит свое отражение в управлении педагогическими системами, его гуманизации: управленческое воздействие уступает место сотрудничеству, с творчеству, утверждению субъект-субъектных отношений [17; 40].

Соблюдение принципа научной обоснованности (научности) управления заключается в построении системы управления на новейших достижениях науки управления.

Наука познает объективные закономерности процессов, происходящих в обществе, учитывает реальное состояние и конкретные возможности

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

субъекта (объекта) управления. Реализация принципа научной обоснованности управления в значительной мере определяется наличием достоверной и полной информации о состоянии управляемой педагогической системы и окружающей среды.

Принцип непрерывности и последовательности управленческих воздействий направлен на обеспечение качественного роста личности, преемственности содержания и методов обучения, воспитания и развития. Он обеспечивает создание единого образовательного пространства, координацию действий элементов педагогической системы.

В процессе управления формируется его механизм, совершенствуется содержание профессионального образования, складывается оптимальный объем учебной нагрузки, определяются требования к уровню подготовки выпускников [17; 40].

Принцип обеспечения единства в управлении образованием диктуется необходимостью разработки и применения единых требований к процессам взаимодействия, оптимально соприкасающихся управляющей и управляемой подсистем.

Системность и целостность в управлении. Реализация этого принципа предполагает взаимодействие, взаимосвязь всех управляющих функций, исключает односторонность в управлении. Именно понимание педагогического процесса как целостного явления, его системной природы создает реальные условия для эффективного управления им.

Принцип оптимальности и эффективности предполагает качественную реализацию управленческой технологии, которая приводит к достижению поставленной цели. Он предполагает также органическое сочетание постоянного управленческого воздействия со стимулирующими мотивами, обеспечивающее моральную и материальную заинтересованность в выполнении принятых решений.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Принцип экономической и экологической целесообразности в управлении предполагает достаточность и разумность расходов финансовых средств на образовательную деятельность. Он предопределяет безопасное взаимодействие человека и природы.

Принцип праксиологичности в управлении формирует взаимосвязь общего и профессионального образования, обеспечивающую органическое единство общенациональных, общепрофессиональных и специальных знаний посредством реализации совокупности педагогических условий, способов, средств, воздействий.

Принцип требует выявления наиболее значимых фактов, явлений, законов из фундаментальных наук для успешного управления образованием. Рассмотренные подходы подтверждают мнение А. Файоля о том, что принципы управления не могут быть сформулированы окончательно. Они должны быть открытыми для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, учете современных условий жизни общества.

Синергетический подход к управлению Сложным системам может быть присущ в той или иной мере одно из наиболее главных свойств - синергизм.

Синергизм (от гр. *sinergeia* - сотрудничество, содружество), или эффект синергии, - способность к комбинированному одностороннему действию различных элементов, веществ, частей в системе, суммированный эффект от которого превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности. Например, в фармакологии эффект синергии некоторых лекарственных веществ проявляется при их комбинированном действии на организм.

В управлении организацией синергизм означает приздание деятельности членов этой организации единой направленности, стремление к общей цели и эффективное использование суммарного потенциала организации. Различные

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

сочетания взаимодействующих потенциалов могут в сумме давать различные величины общего потенциала организации.

В зависимости от структуры организации комбинируются разные способы использования потенциалов ее ресурсов, и ее суммарный потенциал будет либо равным, либо ниже, либо выше суммы потенциалов всех используемых ресурсов. Иногда достаточно, чтобы один из ресурсов не обладал необходимым потенциалом (например, хроническое недофинансирование программы, слишком низкий профессиональный уровень персонала, принятие на работу несовместимого с коллективом сотрудника), и общий потенциал организации может резко понизиться. И, наоборот, повышение потенциала одного-двух ресурсов (проведение мероприятий по повышению квалификации педагогов, усиление работы по сплочению коллектива) может при неизменно стабильной работе остальных ресурсов привести к повышению потенциала организации, т. е. к эффекту синергии [17; 40].

Устойчивое появление эффекта синергии называется законом синергии, который формулируется так: совокупность частей, образующих систему, организована, если общий потенциал системы больше суммы потенциалов входящих в него частей по отдельности.

В литературе существуют разнотечения этого закона, но в основном смысл его всегда один: свойства целого не сводятся к сумме свойств составляющих его частей; целое больше суммы своих частей. Одной из задач менеджмента является достижение эффекта синергии организации за счет применения различных источников. Довольно трудно заранее определить необходимый набор ресурсов и условий для достижения этого эффекта. Однако существует типовой набор источников синергии, к которым следует отнести:

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- концентрацию и массированное использование ранее рассредоточенных ресурсов;
- повышение связности и скоординированности действия частей системы, их согласованности и направленности в сторону нужного результата;
- повышение энергетического потенциала поля взаимодействия участников (повышение производительности одних участников за счет эффекта присутствия других);
- возможность взаимозаменяемости частей при выбытии некоторых из них и др. [9; 17; 59].

Повышению синергии могут способствовать (при прочих благоприятных условиях) и привлекательность поставленных целей, и хорошая организация, и доскональное знание возможностей сотрудников, и психологический климат в коллективе, и продуманная мотивация, и многое другое.

ГЛАВА 8. МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕДАГОГОВ

Желание работать продуктивно подчас становится ключевым фактором достижения успеха организацией. Не секрет, что можно поставить привлекательные и перспективные цели, разработать великолепные планы преобразования школы, установить в ней самое современное оборудование, но все это окажется напрасным, если педагоги не захотят трудиться в полную силу. Отсюда возникают вполне резонные вопросы:

- что побуждает учителей хорошо работать;
- почему работники, имеющие одинаковую квалификацию, трудятся с различной эффективностью;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- почему один и тот же учитель в разных ситуациях работает по-разному;
- что надо сделать, чтобы сотрудники работали лучше.

Все эти вопросы связаны с проблемой мотивации. Как показывают многочисленные исследования, эффективность трудовой деятельности работников выше в тех случаях, когда их усилия определяются внутренней мотивационной доминантой. Поэтому руководителю в работе с персоналом не стоит ориентироваться только на материальные стимулы или различные формы обеспечения признания труда работников (всевозможные поощрения, повышение квалификационных категорий в результате аттестации, обобщение передового опыта и т.п.). Важно всячески поддерживать интерес педагогов к содержанию работы, к участию в управлении коллективом, к саморазвитию [17; 59].

Особенно это может быть значимо по отношению к достаточно молодым сотрудникам, которые скорее, чем их более опытные коллеги, готовы покинуть школу, если она не обеспечивает удовлетворение их потребностей. Мотивация персонала в организационной психологии понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации. Основывается этот процесс на понимании тех мотивов и потребностей, которые могут быть у людей, в частности мотивов, стимулирующих трудовую деятельность. В связи с этим важно рассмотреть исследования о выраженности тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги средних общеобразовательных школ. Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы

I группа — это педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которых характерны стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

учителя с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также более 15 лет. [6; 9; 26]

II группа — педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной, ее представители в процентном отношении достаточно равномерно представлены в различных группах по стажу.

III группа — педагоги с доминированием внешней положительной мотивации. Ориентируются на внешние оценки своей деятельности, весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами встречается среди учителей со стажем работы менее 5 лет и от 10 и до 20 лет.

IV группа — педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Так же как педагоги предыдущей группы, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку учителя этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к данной группе учителей можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

V группа — педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

образовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций.

Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Нередко учителя с доминирующими отрицательными мотивами встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться [12; 31].

Введение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда в образовательных учреждениях. Однако в настоящее время не существует универсальной теории мотивации. Все работники обладают различными свойствами, в силу чего руководителям не всегда удается мотивировать сотрудников. Однако в силах любого руководителя создать среду и изыскать возможности, которые помогут достичь работникам высокого уровня мотивации.

Так или иначе, все факторы мотивации возможно свести к нескольким:

- признание и одобрение;
- личностное развитие;
- безопасные и комфортные условия для работы;
- значимость деятельности;
- справедливость в оценке результатов в работе;
- заработка плата, включающая стимулирующие выплаты;
- социальный пакет (например, медицинский осмотр, организация отдыха для детей, другие виды социальной поддержки и т.д.).

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Система мотивации работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. При этом эффективность любой системы мотивации зависит от предоставляемых возможностей по минимизации конфликтных ситуаций при одновременном повышении качества труда за счет поощрения наиболее отличившихся работников. Данные возможности предопределяются степенью участия трудового коллектива, равно как и иных участников образовательного процесса, в процедуре принятия устанавливаемой системы мотивации.

Перечень возможных стимулов трудовой деятельности, применяемых в образовательном учреждении, должен выступать предметом и результатом договора между работниками образовательного учреждения и представителями администрации, а также представителями органов управления образованием. При необходимости в данный процесс должны быть включены иные взаимосвязанные с деятельностью образовательного учреждения субъекты, определяемые в зависимости от специфики деятельности учреждения (родители обучающихся, работодатели выпускников и т.д.) [12; 31].

Установлено, что достаточно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности — желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы *аффилиации* (желание добиться хорошего отношения к себе), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Спектр возможностей нематериального стимулирования гораздо шире, чем кажется на первый взгляд, и не состоит исключительно из метода «кнута и пряника».

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Специфические особенности и подфункции образовательного менеджмента
2. Информационно – аналитическая функция?
3. Организационно – исполнительская функция?
4. Основные этапы диагностирования процессов в управлении образовательной организацией?
5. Организационно-педагогические, распорядительные методы управления в образовании и их особенности
6. Социально-психологические методы управления в образовании
7. Примером социально-психологических методов управления
8. Экономические методы управления в образовательной системе
9. Система экономических методов
10. Основные принципы управления педагогическими системами
11. Принципы руководящей деятельности в образовательном учреждении по И. Ф. Харламову
12. Системность и целостность в управлении образованием
13. Синергетический подход в управлении образованием
14. Что такое образование? В чем заключается его многозначность?
15. Что представляет собой экономика образования как отрасль и как наука?
16. Что является предметом и объектом изучения науки экономики образования?

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

17. Определите задачи и место экономики образования в системе экономических наук.
18. Охарактеризуйте образовательные услуги и укажите основные их особенности.
19. Назовите ученых, в разные периоды внесших вклад в становление и развитие науки экономика образования.
20. В чем заключается сущность концепций экономики образования как отрасли науки и теории человеческого капитала?
21. Назовите основные тенденции развития современного образования.
22. Дайте определение понятию «мотивация».
23. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации.
24. Назовите основные инструменты разработки мотивационного профиля сотрудника.
25. Какие формы и методы мотивации и стимулирования педагогов вы знаете?
26. Что включает в себя понятие «СМК образовательного учреждения»?
27. Назовите составляющие структуры имиджа образовательного учреждения.
28. Назовите критерии эффективного позитивного имиджа образовательного учреждения.
29. Охарактеризуйте профессиональные и личностные качества менеджера.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

РАЗДЕЛ III. МЕНЕДЖМЕНТ В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

ГЛАВА 9. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

9.1. Методологическая основа управления дошкольным учреждением

Дошкольное учреждение имеет свою ярко выраженную специфику: цели, структуру коллектива, виды и содержание информационных и коммуникативных процессов. Поэтому сегодня невозможно обеспечить благоприятные условия для творческой работы коллектива дошкольного учреждения без целенаправленного и научно обоснованного управления.

Управление в условиях рынка получило название *менеджмента*, который рассматривается сегодня как наука, искусство и практика управления. В менеджменте управление рассматривается как деятельность по достижению определенных целей, в основе которой взаимодействие людей, согласование их действий.

Управление дошкольным учреждением – взаимодействие всех субъектов образовательного процесса, направленное на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития учреждения.

Цель управления дошкольным учреждением – обязательное его развитие.

Предмет управленческой деятельности – отношения участников управленческого процесса. Согласованность этих отношений – ключевой результат управленческой деятельности. Поскольку именно согласованность отношений приведет к созданию благоприятного социально-психологического

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

климата в организации; развитию коллектива, его сплоченности, организованности; успешной координации деятельности сотрудников при достижении целей.

Организационная структура управления в дошкольном учреждении представляет собой совокупность индивидуальных и коллективных субъектов, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций, существуют регулярно воспроизводимые связи и отношения. Структура управления представлена двумя составляющими:

– *общественное управление*: Совет учреждения дошкольного образования; профсоюзный комитет; попечительский совет.

Совет учреждения дошкольного образования является основным органом самоуправления учреждения образования. Создается в целях решения основных вопросов деятельности учреждения образованием и оказания содействия в обеспечении его деятельности и развития. Разрабатывает, принимает и организует реализацию планов своей деятельности в интересах учреждения образования. Взаимодействует с руководителем учреждения образования и другими органами по вопросам функционирования и развития учреждения образования.

Совет учреждения образования и попечительский совет осуществляют свою деятельность в соответствии с законодательством РФ об образовании, Положениями об этих советах, иными актами законодательства РФ и Уставом учреждения образования;

– *административное управление*, в котором выделяется *три уровня управления*: заведующего; его заместителей; воспитателей.

Первый уровень – заведующая учреждением. Управленческая деятельность заведующей обеспечивает материальные, организационные, правовые, социально-психологические условия для реализации функции

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

управления образовательным процессом в учреждении дошкольного образования. Объект управления заведующей – весь коллектив. Заведующий как главное административное лицо, назначенное государственным органом, несет персональную ответственность за все, что делается в дошкольном учреждении всеми субъектами управления. Совет дошкольного учреждения, Совет педагогов, родительский комитет обеспечивают единство управляющей системы в целом, определяют стратегическое направление развития дошкольного учреждения, всех его подразделений.

Второй уровень – заместители заведующего по основной деятельности, хозяйственной части, старшая медицинская сестра (врач, если предусмотрен штатным расписанием), бухгалтер (если предусмотрен штатным расписанием). Объект управления управленцев второго уровня – часть коллектива согласно функциональным обязанностям. Через них заведующий ведет опосредованное руководство системой дошкольного учреждения в соответствии с заданными целями, программой и ожидаемыми результатами, добивается тактического воплощения стратегических задач.

Третий уровень – педагоги, родители. Функции любого человека на этом уровне управления не исчерпываются правовой регламентацией, и его полномочия неразрывно связаны с его личностью [11; 17; 47].

На каждом из уровней существует своя система взаимодействия сотрудников, участников образовательного процесса. Все они взаимосвязаны между собой. Каждый руководитель (на линейном уровне) имеет в своем подчинении определенные категории сотрудников. Число лиц, подчиненных одному линейному руководителю, представляет собой *сферу контроля* – одну из важных аспектов организационной структуры учреждения.

В дошкольном учреждении можно выделить также сферу контроля по функциональным областям руководителей второго звена. Например, заместитель заведующего руководит деятельностью педагогов, завхоз –

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

работой обслуживающего персонала, тогда как старшая медицинская сестра управляет не только деятельностью медицинского персонала (если он предусмотрен штатным расписанием), но и руководит другими сотрудниками в отношении соблюдения санитарных норм и правил при проведении педагогического процесса, содержании помещений и др. [17; 40].

Принципы управления

Принцип – внутренние убеждения человека, определяющие его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности; основные исходные положения, руководящие идеи, которым следует субъект управления при организации управленческого взаимодействия.

Основными принципами управления являются:

- *принцип научности управления*, дающий возможность руководителю применять достижения смежных научных дисциплин (психологии, педагогики, экономики и др.), знания закономерностей и объективных тенденций развития общества и на их основе выстраивать управленческий процесс в организации;
- *принцип демократизации* ориентирует управление на развитие самодеятельности и инициативы руководителя, педагогов, родителей, открытость обсуждения и принятия управленческих решений, регулярные отчеты администрации, Совета учреждения перед коллективом и общественностью;
- *принцип системности*, заключающийся в рассмотрении управленческой деятельности в качестве не арифметической суммы разрозненных действий, а комплекса взаимозависимых, взаимообусловленных и согласованных взаимодействий субъектов управления;
- *принцип социальной обусловленности управления*, предполагающий рассмотрение организаций, в которой осуществляется управление, в качестве

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

части более крупной социальной системы. Управленческий процесс должен быть социально-ориентированным, а его результаты социально-значимыми и соответствовать потребностям и ценностным ориентациям человека в обществе;

– *принцип гуманности*, в соответствии с которым главной ценностью управления являются самобытность, неповторимость человека и их учет в процессе управления, построения взаимоотношений. Исходя из этого, большое значение уделяется соблюдению интересов сотрудников в организации, созданию условий для их личностно-профессионального развития;

– *принцип гибкости управления*, требующий построения управленческой деятельности на основе учета специфических особенностей функционирования и развития объектов управления, наличия множества вариантов решения управленческих задач в зависимости от конкретных условий;

– *принцип оптимальности управления*, указывающий на необходимость поиска и определения возможных вариантов действий, исходя из условий деятельности (ресурсообеспеченности организации, состояния окружения и т.д.), приводящих к получению максимально желаемого результата;

– *принцип единства единоличия и коллегиальности в управлении*. Единоначалие в управлении обеспечивает дисциплину и порядок, четкое разграничение и соблюдение полномочий участников педагогического процесса. Коллегиальность предполагает опору на опыт и знания коллег, их участие в разработке, обсуждении, принятии оптимальных решений. Реализация данного принципа находит свое воплощение в деятельности различного рода комиссий и советов, действующих на общественных началах; в работе коллегиальных органов, где необходим коллективный поиск и

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

персональная ответственность за принятые решения. Государственно-общественный характер управления образованием создает реальные возможности для утверждения на практике принципа единоличия и коллегиальности [11; 17; 47].

Функции управления. Управленческий цикл.

Функции управления – совокупность самостоятельных действий и операций, не нарушающих в функциональной модели управления, принципа последовательности выполнения управленческого процесса.

К основным функциям можно отнести: анализ, прогнозирование, целеполагание, планирование, организацию, контроль и коррекцию (или регулирование). Все эти функции характерны для системы управления дошкольным учреждением, но каждая из них имеет свои особенности, вытекающие из специфики содержания работы этого учреждения.

Педагогический анализ – функция управления, направленная на изучение образовательного процесса, его объективную оценку, выделение причин, определяющих уровень образовательной работы и последующую выработку на этой основе рекомендаций по совершенствованию педагогического процесса в дошкольном учреждении. Цель педагогического анализа заключается в раскрытии причин положительных или отрицательных явлений педагогического процесса с целью влияния на них.

Прогнозирование – функция управления, направленная на определение предполагаемого результата управленческого воздействия на систему.

Целеполагание – постановка цели и задач деятельности учреждения, которые являются результатом анализа состояния системы и прогнозирования ее будущего. Считается, что выбор цели – наиболее творческая часть управления. По источнику и способу образования, как на уровне отдельного человека, так и на уровне какой-либо организационной системы цели могут быть либо внутренними, формируемыми человеком или

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

социальной системой самостоятельно, либо внешними, если они задаются извне. Для педагогических систем цели задаются обществом.

Планирование – функция управления, направленная на разработку программы мероприятияй для достижения поставленных целей, четко и конкретно сформулированных, с указанием конечного результата, который можно измерить, сравнить, оценить, а также рациональное распределение этих мероприятий в течение определенного отрезка времени.

Организационная функция – это деятельность, направленная на создание рациональной организационной структуры в дошкольном образовательном учреждении, которая позволит реализовать план, программу, управленческое решение в процессе взаимодействия всех участников педагогического процесса в оптимальный срок и при оптимальных затратах трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Контроль – периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов деятельности, сравнение этих результатов с прогнозом. Контроль направлен на сбор, систематизацию и хранение информации о ходе, состоянии образовательного процесса, полученной путем наблюдения, работы с документацией, бесед с детьми, воспитателями.

Регулирование и коррекция – основа обратной связи для внесения изменений в цели, задачи, содержание управления, планирование; вид регулирования по результатам обратной связи в процессе управления. Другими словами, регулирование и коррекция означают поддержание всей системы дошкольного образовательного учреждения на заданном уровне, перевод ее в новое качественное состояние и устранение отклонений в педагогическом процессе и в деятельности его участников [11; 17; 47].

Хотя каждая функция выполняет свою особую роль в процессе управления, она не может существовать изолированно. Свое предназначение

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

каждая из перечисленных функций может выполнить лишь при условии взаимодействия с другими функциями. В рамках процесса управления дошкольным образовательным учреждением все функции взаимосвязаны, дополняют и обобщают друг друга.

Управленческий цикл – кольцевая структура, предполагающая взаимосвязь и последовательное выполнение самостоятельных функций (операций) управления. Выпадение любой функции ведет к снижению качества всей управляемой системы.

Отдельные функции могут и не следовать строго одна за другой, а многообразно переплетаться. Каждый цикл управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении можно разделить на несколько стадий или управленческих функций: педагогический анализ; планирование; организация деятельности; контроль; регулирование и коррекция.

Причем, последний этап является исходным пунктом нового цикла. Реализовывать все эти функции – значит осуществлять управление. Все эти функции характерны для системы управления дошкольным образовательным учреждением, но каждая из них имеет свои особенности, вытекающие из специфики жизнедеятельности дошкольного учреждения [11; 17; 47].

Методы управления. Метод – способ достижения цели; совокупность определенных правил, приемов.

Методы управления представляют собой совокупность способов взаимодействия субъектов управления. Методы управления многообразны, универсальны, они имеют сильные и слабые стороны. Выбирать и оценивать методы можно только с учетом конкретных условий.

В менеджменте выделяют следующие пять групп методов управления:

- организационно-распорядительные (административные);
- организационно-методические;
- социально-психологические;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- правового регулирования;
- экономические.

К *организационно-распорядительным методам* относятся: формирование структуры управления, утверждение административных норм, подбор и расстановка кадров, издание приказов, разработка положений, должностных инструкций, проектирование, анализ, согласование, координация действий и т.д. Для данных методов характерно соответствие правовым нормам, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Например, утверждение должностных обязанностей воспитателя ДОУ или издание приказа о переводе на новую должность и т.д.

Организационно-методические методы направлены на обучение педагогов через все формы методической работы: методические инструктажи, беседы, изучение и внедрение передового педагогического опыта, аттестация педагогических кадров, консультации, семинары-практикумы, открытые занятия и т.п. При помощи этих методов руководитель создает условия для профессионального роста своих сотрудников, а следовательно, для повышения качества их работы.

Социально-психологические методы направлены на планирование социального развития коллектива, повышение производственной и творческой активности и инициативы членов коллектива; установление в коллективе благоприятного психологического климата; использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения; воспитание группового самосознания коллектива; традиции, учет индивидуально-психологических особенностей членов коллектива; изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности членов коллектива и учет их в управлении. Сплочение коллектива, создание благоприятных социально-бытовых условий работы и жизни – все это вместе создает благоприятный микроклимат в коллективе [11; 17; 47].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Методы правового регулирования направлены на выполнение правил внутреннего трудового распорядка учреждения, нормрудового права.

Экономические методы управления, предполагают использование в управлении материального стимулирования работников. Руководитель должен уметь правильно распоряжаться имеющимися финансовые средствами. Чаще всего в дошкольных образовательных учреждениях с помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование персонала: установление надбавок, выплата премий. Методы (экономические) наказания: полное или частичное лишение премии, надбавки [11; 17; 47].

В управленческой деятельности применяются все группы методов, они тесно связаны с потребностями и интересами людей, задачами учреждения.

И.П. Третьяковым выделены следующие качественные показатели эффективности применения различных методов управления:

- адекватность методов целям и содержанию образования;
- обоснованность выбора методов управления в функциональных аспектах деятельности;
- многообразие и вариативность использования методов;
- соответствие методов управления учебно-методической и материально-технической базе образовательного учреждения.

Работа дошкольных учреждений в режиме развития предполагает использование разнообразных методов управления.

9.2. Роль и место заведующего в системе управления дошкольным учреждением

Управлять учреждением дошкольного образования – значит целенаправленно воздействовать на педагогический коллектив, а через него на образовательный процесс для достижения максимально

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

положительных результатов воспитания, обучения и развития детей. Выполнить данную задачу может только профессионал.

Под профессионализмом сегодня понимается особое свойство человека систематически, эффективно и надежно выполнять сложную деятельность в самых разнообразных условиях. Сегодня востребован компетентный и творческий руководитель, способный мобилизовать свой личностный потенциал в современной системе дошкольного образования. Прежде всего, это гармонично развитая, внутренне богатая личность, стремящаяся к духовному, профессиональному, общекультурному совершенству. Это специалист, умеющий отбирать наиболее эффективные методы и приемы для реализации запланированных задач, способный организовать рефлексивную деятельность, имеющий потребность постоянно совершенствовать свои знания и умения, заниматься самообразованием, обладающий многогранными интересами.

Должностные обязанности и квалификационные требования к заведующему дошкольным учреждением изложены в едином квалификационном справочнике должностей служащих.

Заведующий учреждением дошкольного образования назначается на должность и освобождается от нее приказом начальника отдела образования по согласованию с городским исполнительным комитетом.

Должностные обязанности заведующего учреждением дошкольного образования:

- осуществляет руководство образовательной, учебно-методической, хозяйственной, финансово-экономической, иной деятельностью учреждения дошкольного образования в соответствии с законодательством РФ и Уставом учреждения;
- определяет стратегию, цели и задачи развития учреждения, планирует его работу;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- совместно с советом учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и внедрение программ развития учреждения, учебных планов, курсов, дисциплин, Устава и правил внутреннего распорядка учреждения образования и др.;
- руководит работой советов, создаваемых в учреждении. Организует контроль за выполнением их решений;
- определяет и утверждает структуру управления учреждением в установленном порядке;
- осуществляет прием на работу, подбор и расстановку непедагогических кадров и других работников;
- утверждает должностные (рабочие) инструкции работников, положения о структурных подразделениях. Создает условия для повышения их профессионального мастерства, использования ими эффективных форм и методов обучения, воспитания и хозяйствования, участия в экспериментальной и инновационной деятельности;
- поощряет и стимулирует творческую инициативу работников, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- создает необходимые условия для реализации образовательных программ дошкольного образования, образовательных программ специального образования;
- формирует и обеспечивает сохранность контингента воспитанников в соответствии с условиями учреждения, планирует и осуществляет комплектование групп;
- создает необходимые условия для организации питания воспитанников, обеспечивает рациональное составление меню, осуществляет контроль организации питания воспитанников;
- организует предоставление образовательных услуг в дошкольном

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

учреждении в соответствии с запросами законных представителей воспитанников;

- создает необходимые условия для оказания медицинской помощи воспитанникам, организации их оздоровления;
- содействует деятельности методических объединений, общественных педагогических организаций, других общественных организаций, разрешенных законодательством РФ;
- совместно с трудовыми коллективами и профсоюзовыми организациями обеспечивает на основе принципов социального партнерства разработку, заключение и выполнение коллективного договора, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, способствует развитию трудовой мотивации, инициативы и активности работников;
- обеспечивает соблюдение финансовой дисциплины;
- обеспечивает выполнение показателей прогноза социально-экономического развития в сфере образования;
- представляет учреждение образования в государственных органах, общественных и иных органах, организациях;
- повышает свой профессиональный уровень, проходит аттестацию, курсовую подготовку не реже 1 раза в 5 лет [11; 16; 35].

Квалификационные требования: высшее образование по профилям «Педагогическое образование», «Психолого-педагогическое образование» или Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки) «Начальное образование. Дошкольное образование», стаж работы в должностях педагогических работников, должностях руководителей, работа которых соответствует направлению деятельности учреждения образования, – не менее 5 лет.

Стиль деятельности заведующего. Влияние личностных качеств руководителя на стиль управления. Эффективность управления дошкольным

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

учреждением находится в прямой зависимости от стиля управления, выбранного руководителем.

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему, стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Тем самым принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать и воспроизводить в коллективе особую атмосферу, порождающую определенные нормы взаимоотношений и поведения.

Поэтому в нем выделяются два компонента: способы, с помощью которых оказывается воздействие на подчиненных, и взаимоотношения с ними, а также коллегами и вышестоящими руководителями [16; 31].

Обычно стиль отличается устойчивостью, обнаруживаемой в частом повторении тех или иных приемов руководства. Но устойчивость эта относительная, поскольку стилю обычно присущ и динамизм, который многими специалистами ценится столь высоко, что, по их заверению, «наилучший тип руководителя – это динамический» и что «умение руководить – это умение менять стиль руководства».

Стиль управления – это почерк руководителя, и выражается он в том, как действует руководитель, какими способами он решает стоящие перед ним задачи. Принятый стиль создает и воспроизводит в коллективе особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений.

К. Левином была предложена широко известная классификация стилей

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

управления: авторитарный, демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский). В этой классификации стили руководства различаются по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений.

Руководитель с *авторитарным стилем* всегда принимает решение сам, не советуясь с подчиненными, навязывает им свою волю и не дает возможности проявить инициативу. Для него идеальны только такие отношения с подчиненными, при которых они безоговорочно принимают к исполнению все его решения. Как правило, у представителей этого стиля преобладают административные методы: приказ, выговор, взыскания, лишение определенных льгот. Он признает только два способа стимулирования подчиненных – материальное поощрение и административное наказание.

К жесткому авторитарному стилю склонны прибегать руководители, не имеющие достаточной квалификации и не владеющие лучшими методами воздействия на подчиненных, а также руководители с завышенной самооценкой, нуждающиеся в беспрекословном подчинении работников для ощущения собственной значимости. Авторитарные методы дают наибольший положительный результат в том случае, если существует дефицит времени или возникла экстремальная ситуация и надо четко и быстро выполнить определенные действия для получения необходимого результата [16; 31].

Содержательная сторона авторитарного стиля характеризуется следующим:

- руководитель четко планирует предстоящую деятельность, требует неукоснительно того же от подчиненных;
- любит планировать все до мелочей письменно;
- часто скатывается к бюрократизму, т.к. признает только бумаги;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- проявляя сам разумную инициативу, в то же время пресекает инициативу подчиненных, свое мнение считает единственно правильным и непогрешимым;
- склонен иметь трудности в общении с людьми;
- часто сам бывает инициатором конфликтных ситуаций.

Руководитель с *демократическим (коллегиальным) стилем* принимает решения также сам, но вырабатывает их совместно с подчиненными, предпочитая влиять на них при помощи убеждения. Он не навязывает своей воли подчиненным административными методами, т.к. прибегает к групповой дискуссии и стимулирует их активность при принятии решений.

Быть демократичным руководителем трудно. Чтобы успешно применять в конкретной ситуации к конкретному человеку верный метод воздействия, руководитель должен иметь глубокие знания по психологии и управлению, обладать высокой эмоциональной устойчивостью, способностью гибкого поведения [16; 31].

Содержательная сторона демократического стиля характеризуется следующим:

- руководитель всегда имеет четкий перспективный план как своих действий, так и действий подчиненных, однако умеет избегать излишнего бумаготворчества;
- способен критически осмысливать как свои действия, так и действия подчиненных;
- не пресекает критику, способен к самокритике;
- никогда сам не бывает инициатором конфликтных ситуаций, умеет «погасить» зарождающийся конфликт;
- пользуется истинным неформальным авторитетом.

Эффективность демократического стиля управления зависит от коммуникативной компетентности руководителя, сочетания знаний и опыта.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Руководитель с *либеральным стилем* целиком доверяет (делегирует) выработку и принятие решений подчиненным, предоставляя им полную свободу, оставляя за собой лишь представительскую функцию. Занимаясь внешними связями, считает, что в вопросах внутренней жизни может целиком положиться на свой коллектив. Готов принять решение, предложенное коллективом, даже если оно не совпадает с его собственным. Стремится наладить со своими подчиненными хорошие творческие отношения.

Недостаток либерального стиля – очень близкая дистанция со своими подчиненными, и это является ограничением для использования других методов руководства. Подобный стиль часто называют попустительским, т.к. методы, применяемые руководителем, оказываются неэффективными при решении ряда задач. Часто при либеральном стиле руководства коллектив не стремится к развитию, распадается на конфликтующие неформальные группировки, в каждой из которых выдвигается свой лидер, стремящийся использовать в своих целях власть, добровольно отданную официальным руководителем [16; 31].

Содержательная сторона либерального стиля характеризуется следующим:

- никогда не имеет четкого плана действий, предпочитает работать «на авось»;
- руководитель полностью безынициативен на работе, стремится уйти от малейшей ответственности.

Легко общается с людьми, стремится ни с кем не потерять отношения, не выступает с открытой критикой.

Становление стиля – сложный процесс, протекающий на протяжении достаточно долгого периода времени. Знания и опыт имеют большое значение. Успешность выбора перечисленных выше стилей руководства

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

обычно определяется тем, в какой степени руководитель учитывает готовность подчиненных к исполнению его решения, традиции коллектива, свои собственные возможности.

В реальной практике руководства проявляется так называемый «смешанный стиль», который характеризуется сочетанием разных стилей. Переход к *ситуативному управлению* дошкольным учреждением по результатам означает грамотное использование всех стилей в зависимости от конкретной ситуации, обстоятельств. Ни один из стилей не может быть признан ни плохим, ни хорошим вне учета конкретных условий. Все зависит от результатов управления.

Влияние личностных качеств руководителя на стиль управления. В стиле руководителя проявляются его личные качества. Ведь личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она это делает.

Стиль работы неизбежно носит на себе отпечаток неповторимой личности руководителя, имеет только ему присущий управленческий почерк.

На становление стиля оказывают влияние интеллект, общая культура руководителя, уровень профессиональной подготовки, особенности характера и темперамент, присущие ему нравственные ценности, умение внимательно относиться к запросам подчиненных, способности вести за собой коллектив и учиться у него, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости ко всякого рода недостаткам, равнодушию. Тем самым личные качества руководителя сказываются (непосредственно или опосредованно) на степени удовлетворенности трудом и мотивации поведения подчиненных, характере их межличностных отношений.

Стиль представляет собой социальное явление, т.к., во-первых, в нем отражаются мировоззрение и убеждения руководителя, во-вторых, он во многом, нередко в решающей степени, предопределяет результаты деятельности системы.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

9.3. Регулирование и контроль в управлении дошкольным учреждением

Контрольная функция является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Основная цель управления – достижение высокой эффективности образовательной работы с детьми на уровне современных требований. Чтобы достичь этого, управленческая деятельность должна быть направлена на преодоление разрыва между существующим педагогическим процессом и необходимым состоянием, достигнутым и требуемым результатами.

Для преодоления несоответствия необходимо четко знать положение дел в учреждении дошкольного образования. Это возможно только на основе глубокого всестороннего анализа информации, полученной в результате контроля. Значит, контроль является одной из важнейших составляющих процесса управления, служащей основанием для осуществления обратной связи, дающей возможность руководителю прогнозировать пути развития учреждения дошкольного образования, правильно ставить цели на будущее. Контроль является базой для принятия решений, позволяет установить отклонения в работе, причины и пути их устранения [16; 35].

Контроль в дошкольном учреждении – это система наблюдений и проверки соответствия образовательного процесса целям и задачам учебной программы дошкольного образования, устава учреждения дошкольного образования общегосударственным установкам, планам, приказам вышестоящих органов управления образованием.

Вопросами организации контроля в дошкольном учреждении занимаются А.И. Васильева, Л.В. Поздняк, Л.М. Денякина, К.Ю. Белая, А.Н. Троян, Т.И. Шамова, О.А. Скоролупова и др. По мнению этих авторов, задачи контроля следующие:

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- сравнение результатов работы с нормативными требованиями;
- оказание своевременной практической помощи сотрудникам учреждении дошкольного образования;
- сбор, систематизация и хранение информации о том, как изменилось состояние системы после того или иного управленческого решения, т.е. выполнение функции обратной связи;
- сбор информации о том, как выполняются рекомендации, решения, т.е. контроль исполнения;
- выявление и обобщение передового педагогического опыта.

Для того чтобы контроль стал инструментом мотивирования труда сотрудников дошкольного учреждения, он должен быть целесообразным, систематическим, объективным, гласным, носить диагностический, аналитический, обучающий и поддерживающий характер.

Контроль делает управление «зрячим», чувствительным к изменениям, а так же призван обеспечить обратную связь и является важнейшим источником информации, необходимой для успешного функционирования системы управления в целом.

Важность функции контроля в единой системе образовательной работы определяется рядом положений:

- контроль позволяет установить, все ли в дошкольном учреждении выполняется в соответствии с нормативными документами, решениями педагогического совета или распоряжениями руководителя. Он помогает выявить отклонения и их причины, определить пути и методы устранения недочетов;
- устранившись от контроля или осуществляя его не систематически, руководитель теряет возможность оперативно вмешиваться в ход воспитательного процесса, управлять им;
- отсутствие системы контроля вызывает стихийность в

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

осуществлении воспитательно-образовательного процесса;

– контроль является важнейшим фактором воспитания кадров, усиления личной ответственности специалистов за исполнение своих обязанностей.

Контроль – важная функция управления. Руководитель должен уметь прогнозировать пути развития дошкольного учреждения, ставить цели на будущее. Это возможно лишь при оперативном получении и анализе информации.

К осуществлению контроля в дошкольном учреждении предъявляются следующие *требования*:

– заведующей важно не просто контролировать состояние дел, а создать единую систему контроля всех направлений работы дошкольного учреждения;

– контроль необходимо планировать: тщательно намечать цели, рассматривая образовательный процесс целостно;

– в процессе контроля важна не констатация факта, а выявление причин, вызывающих недостатки, выработка эффективных мер, предусматривающих их устранение;

– контроль будет действенным в том случае, если он осуществляется своевременно;

– необходимо вскрыть и проанализировать обстоятельства, которые привели к недостаткам образовательной работы с детьми, оценить всю педагогическую деятельность коллектива, а не ограничиваться отдельными негативными фактами;

– после контроля необходимо гласное подведение итогов;

– контроль должен выявить достоинства и педагогическую эффективность труда воспитателей, работы коллектива.

Классификация видов контроля. В науке не существует единства

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

мнений и подходов относительно классификации видов контроля. Однако в практике работы дошкольных учреждений сложились и используются виды контроля по времени осуществления, содержанию, субъектам, осуществляющим контроль [16; 35].

Виды контроля по времени осуществления:

– *предварительный контроль* имеет опережающий, прогностический характер. Цель – предотвратить возможные ошибки, способствовать предупреждению возможных сбоев еще до начала процессов, улучшению деятельности сотрудников, а также оказание помощи – отбор наиболее рациональных методов и приемов работы.

Целью предварительного контроля должен выступать стандарт дошкольного образования и реализуемая в учреждении дошкольного образования образовательная программа. Этот вид контроля применяется чаще к начинающим или вновь поступившим сотрудникам. Содержанием предупредительного контроля может быть проверка готовности воспитателя к проведению занятий, других режимных моментов, знание и внедрение передового педагогического опыта и др.;

– *текущий контроль* – проводится на этапе осуществления педагогического процесса. Цель – выявление возможных отклонений промежуточных результатов от запланированных, соответствие достигнутых результатов установленным стандартам и нормам. Содержание текущего контроля:

- сравнение уровня развития детей в усвоении программы с нормативными критериями;
- изменение результатов – достижений детей;
- выявление проблем, влияющих на усвоение программы;
- эффективное информирование педагогов о результатах контроля, выработка управленческого решения, рекомендации, регулирование

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

образовательного процесса в изменении темпов и сроков прохождения программы, коррекция средств, форм и методов организации детей, отслеживание степени реализации намеченных планов;

– *итоговый контроль* – определение результатов и степени реализации намеченных планов. В деятельности руководителя постоянно возникает необходимость проверки результативности работы за разные периоды, т.е. подведение итогов по самым разным вопросам. Инструментарием здесь является итоговый контроль. Если мы говорим о результатах педагогического процесса, то это итоги работы дошкольного учреждения за полугодие, учебный год, итоги летней оздоровительной работы. Могут быть итоги не временные, а содержательные – тематические.

Виды контроля по содержанию:

– *фронтальный контроль* предусматривает всестороннюю, глубокую проверку работы всех направлений деятельности дошкольного учреждения: образовательной, медицинской, организации питания, соблюдения санитарно-гигиенических норм и требований и т.п.;

– *тематический контроль* предполагает всестороннее изучение состояния педагогического процесса по разделам программы, реализуемой в дошкольном учреждении, или по направлениям деятельности педагогов. Тематический контроль помогает собрать наиболее полную информацию, а следовательно, вовремя внести корректизы в работу педагогического коллектива или отдельного воспитателя. Тематика изучения состояния образовательного процесса планируется в годовом плане. Чтобы тематический контроль был результативным, необходимо провести подготовительную работу в несколько этапов:

- *1-й этап* – постановка целей тематического контроля;
- *2-й этап* – составление плана тематического контроля с учетом специфики детского сада и результатов работы по выбранной теме в

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

предшествующие годы;

- *3-й этап* – подготовка руководителя к проведению тематического контроля;
- *4-й этап* – распределение обязанностей, вопросов к изучению, определение сроков выполнения работ;
 - *сравнительный* контроль необходим для сопоставления результатов работы воспитателей по выполнению различных разделов программы. Такой контроль позволяет выявить разницу в работе воспитателей параллельных групп;
 - *обзорный* контроль следует рассматривать как разновидность тематического контроля. Он дает представление о работе педагогического коллектива на каком-то определенном этапе, в какой-то момент. Например, может быть проверена готовность всех воспитателей к рабочему дню или к первым дням работы с детьми в новом учебном году; выявлены наиболее успешные методы в работе каждого педагога к концу учебного года;
 - *персональный контроль* – это контроль за работой одного педагога, проводимый в плановом порядке. Целями персонального контроля являются: оценка качества выполнения педагогом своих обязанностей, выявление достижений, устранение ошибок, оказание побуждающего воздействия, объективная оценка работы педагога в период аттестации.

Персональный контроль планируется в следующих случаях: планового изучения деятельности педагога перед аттестацией; необходимости оказания помощи педагогу вследствие низких результатов работы; подготовки к аттестации дошкольного учреждения; подготовки к рассмотрению вопроса на педагогическом совете; изучения деятельности педагогов-специалистов (учителя- дефектолога, педагога-психолога, музыкального руководителя и др.); по обращению (жалобам) родителей [16; 35].

Сроки реализации персонального контроля определяются

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

администрацией в зависимости от целей, но не более двух недель. Результаты персонального контроля обсуждаются в индивидуальной беседе с педагогом, на совещании при заведующем, включаются в анализ деятельности дошкольного учреждения по итогам года, в случае аттестации педагога, результаты оформляются в виде справки;

– *результатирующий контроль* проводится для проверки мероприятий, намеченных по результатам проведения других видов контроля. Качество и эффективность контроля зависит не только от правильной постановки целей, отбора содержания, но и от того, какие эффективные и оптимально сочетаемые методы, средства, процедуры, формы избрал руководитель.

Виды контроля по субъектам, осуществляющим контроль:

– административный контроль; самоконтроль; взаимоконтроль; коллективный контроль; инспектирование.

Административный контроль – осуществляется непосредственно администрацией учреждения дошкольного образования, определяет выполнение распоряжений, регламентирующих деятельность учреждения. Административный контроль проводится по плану, утвержденному руководителем.

Ключевыми фигурами в реализации функции контроля в дошкольном учреждении являются заведующий и его заместители. Управление дошкольным учреждением станет эффективнее, если заведующий будет целенаправленно совершенствовать себя и параллельно своих сотрудников в реализации системы контроля.

Самоконтроль приобретает особую актуальность на современном этапе управления дошкольным учреждением. Следует различать самоконтроль как вид государственного инспектирования и самоконтроль как вид внутрисадового контроля. Целью самоконтроля является анализ и оценка выполнения дошкольным учреждением поставленных целей и задач;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

демократизация и гуманизация процесса управления дошкольным учреждением, обеспечение индивидуально-дифференциированного подхода к изучению деятельности педагогов, работающих творчески и добившихся высоких результатов в воспитании и обучении детей, а также определение личной значимости выполненной работы и оценка достигнутых результатов.

Целью контроля является получение обратной связи о том, что происходит в управляемой системе от самих педагогов на основе их самоконтроля, самоанализа и самооценки. По сути, происходит делегирование руководителем своих полномочий по осуществлению функции контроля, что позволяет превратить дошкольное учреждение в самоуправляющуюся систему, развивающую демократические основы управления [9; 16].

Взаимоконтроль – предполагает объединение ряда сотрудников учреждения дошкольного образования. Взаимоконтроль осуществляется педагогами дошкольного учреждения. Целями контроля данного вида являются:

- 1) согласование, координация деятельности воспитателей, работающих в одной группе;
- 2) демократизация процесса управления дошкольным учреждением, привлечение педагогов к контрольной функции.

В первом случае воспитатели изучают друг у друга какую-либо деятельность, оценивают ее и обсуждают возможность согласовывать, координировать ее в целях совершенствования образовательного процесса. Во втором – взаимоконтроль осуществляется педагогами параллельных групп. Для взаимоконтроля руководитель назначает педагогов, чья компетентность и объективность не вызывает сомнения у коллег. В то же время, руководителю не следует подменять административный контроль взаимоконтролем, что в конечном итоге может ухудшить микроклимат в коллективе.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Коллективный контроль предполагает широкое использование современными руководителями делегирования полномочий, позволяет привлекать к контролю органы коллективного управления: совет педагогов, профком, совет учреждения и т.д. Сюда же можно отнести и контроль родителей. Хотя их оценка непрофессиональна и больше носит эмоциональный характер, но, тем не менее, родители – наши заказчики и с их мнением необходимо считаться.

Очень важно создать *единую систему контроля* всех направлений работы учреждения дошкольного образования. Эффективность зависит от четкого распределения обязанностей между всеми членами административно-управленческого аппарата, единых подходов и полной согласованности действий в руководстве учреждения. Четко организованная система контроля позволяет планомерно и оперативно управлять учреждением дошкольного образования.

Инспектирование – контроль за отдельными направлениями деятельности учреждения образования, который осуществляют органы управления образованием. Основными направлениями инспектирования являются:

- выполнение требований законодательства РФ в сфере образования;
- организация и качество учебно-воспитательного процесса, методической, научно-исследовательской работы учреждения образования;
- установление соответствия содержания, уровня и качества подготовки выпускников учреждения образования требованиям образовательных стандартов;
- изучение системы работы по обеспечению качества образования или его составляющих, выявление тенденций его развития;
- учебно-методическое, материально-техническое, информационно-библиотечное, кадровое и научное обеспечение учебно-воспитательного

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

процесса;

- организация воспитательной работы;
- соблюдение норм по охране здоровья и безопасности жизни обучающихся, их социально-бытовые условия;
- другие составляющие качества образования.

При проведении инспектирования учреждения образования в зависимости от целей проверки проводится посещение занятий, экспертиза документов, анкетирование, устный опрос участников образовательного процесса, тестирование качества усвоения обучающимися учебных программ.

Инспектирование может осуществляться в виде плановых, оперативных проверок, мониторинга и аудита, а также проверок по запросам вышестоящих государственных органов.

Мониторинг – постоянное наблюдение за нормируемой деятельностью объектов инспектирования, сбор, системный учет, обработка, анализ, хранение, обновление и накопление информации для формирования необходимых решений по объекту инспектирования.

Аудит – инспектирование по запросам с целью консультирования должностных лиц по вопросам применения законодательства и т.п., без принятия к ним мер административного воздействия, для установления правомерности их решений. Инспекционно-контрольная деятельность в дошкольных учреждениях должна быть направлена не на проведение непосредственных проверок деятельности педагогических работников, а на повышение качества образовательной деятельности педагогов путем совершенствования внутреннего контроля, проводимого руководством дошкольного учреждения [9; 35].

Регулирование и коррекция деятельности дошкольного учреждения по результатам контроля

Именно внутрисадовый контроль является тем необходимым звеном,

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

по итогам которого начинает работать функция регулирования, осуществляющая необходимые корректины и в аналитическом процессе, и в процессе планирования и организации действий.

Регулирование определяется как вид деятельности на основе внесения корректины с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления системой для поддержания ее на запрограммированном уровне.

Цель, содержание и методы коррекционных действий в процессе управления диктует функция контроля, которая, выявляя несоответствия нормам и требованиям, «поставляет» информацию о том, где, что и когда необходимо привести в надлежащий порядок. Выборочность и точность действия функции регулирования всецело будет зависеть от уровня качества проведения внутрисадового контроля.

Регулирование помогает руководителю дошкольного учреждения в оперативном порядке устранить выявленные несоответствия, принять решения на стратегическом и тактическом уровнях и получить информацию о состоянии системы и происходящих процессах, а затем анализировать эти данные. Благодаря корректины поддерживается упорядоченность в деятельности дошкольного учреждения, устраняются факторы дезорганизации и дезадаптации.

Корректирование – это процесс, направленный на поддержание (в отличие от регулирования) отдельных элементов (участков, направлений) в состоянии упорядоченности. Коррекция довольно часто осуществляется как воздействие или манипуляции по настройке человеческой системы. Предметом исследования при корректировании является конкретная ситуация, внешние и внутренние переменные, влияющие на нее.

Чтобы система контроля была действенной, необходимо обязательно довести до сведения педагогов результаты изучаемой деятельности. По

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

результатам изученной информации руководитель принимает решения. Система контроля, которая не позволяет устраниить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Проводимая при этом корректировка должна концентрироваться на устранении реальной причины отклонения. Осуществление корректировки может быть достигнуто путем совершенствования функций управления или улучшения качества работы педагогов [9; 16].

Приняв решение по результатам контроля, следует обязательно проверить его исполнение. В противном случае нельзя говорить о завершении процесса контроля. Руководителю необходимо сосредоточить внимание на самых важных, проблемных участках, довести ситуацию до нормы.

Таким образом, организованная на научном уровне система контроля поможет руководителям существенно повысить профессиональное мастерство педагогов, их активность, качество образовательного процесса, позволит определять перспективы и ставить перед собой цели, расширяющие горизонты развития дошкольного учреждения.

9.4 Управление качеством дошкольного образования

Одним из важнейших аспектов управления образованием является его качество. Управление качеством образования есть новая парадигма управления образованием вообще. Идея качества образования продолжает сложившиеся веками традиции обеспечения качества человеческой жизни.

Исходя из понимания образования как процесса формирования полноценного человека такая трактовка качества не только правомерна, но и необходима. О качестве дошкольного образования по сути заговорили в последнее десятилетие, когда дошкольное образование стало пониматься именно как образование. Первоначально педагогическая наука говорила о

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

воспитании, затем было обращено внимание на развитие ребенка, что предусматривает не только подготовку к следующему этапу обучения (школьному) и успешное формирование базовых черт личности, индивидуальности, но и максимальное развитие творческого потенциала ребенка, его способностей, талантов[16; 31].

В соответствии с государственным образовательным стандартом и учебной программой дошкольного образования определены ориентиры развития системы дошкольного образования, требования к его качеству.

Качество дошкольного образования – это такая совокупность свойств и характеристик, реализация которых в педагогическом процессе способствует разностороннему развитию ребенка, сохранению его здоровья, успешному переходу к следующему возрастному периоду.

Качество образования должно гарантировать предоставляемые услуги, удовлетворять ожидания и запросы общества, родителей, детей; изменяться под воздействием внешних и внутренних *факторов*.

Выделим наиболее важные, в первую очередь внутренние, факторы, поддающиеся изменению со стороны педагогического коллектива:

- содержание образования и способы его освоения;
- стиль взаимодействия педагога с детьми;
- общая организация жизнедеятельности дошкольников;
- кадровые, материальные, программно-методические, финансовые ресурсы;
- санитарно-гигиенические условия и медико-оздоровительное сопровождение образовательного процесса;
- психологическое сопровождение образовательного процесса;
- предметно-развивающая среда;
- профессиональная компетентность педагогов и руководителей;
- взаимодействие педагогического коллектива с социальными

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

институтами;

- согласованность действий дошкольного учреждения и семьи в вопросах воспитания, обучения и развития детей;
- взаимодействие педагогического коллектива с социальными институтами;
- согласованность действий дошкольного учреждения и семьи в вопросах воспитания, обучения и развития детей;
- управление дошкольным учреждением.

Наряду с факторами в формировании качества дошкольного образования особое значение имеют *условия* – обстоятельства, в которых действуют факторы:

- создание образовательной среды, ориентированной на сохранение самоценности дошкольного детства;
- постоянное совершенствование профессиональной компетентности педагогов и руководителей как в условиях дошкольного учреждения, так и в системе повышения квалификации;
- положительный психологический климат в коллективе;
- творческая направленность деятельности коллектива и руководителя;
- грамотный, свободный выбор образовательных программ и технологий;
- необходимые условия труда;
- система материального стимулирования качественной работы;
- ориентация на образовательные потребности и запросы семьи;
- создание банка инновационных систем;
- систематическое коллективное обсуждение состояния образовательного процесса и принятие обоснованных управленческих решений.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Заметим, условия могут оказывать существенное влияние на уровень проявления факторов, если обеспечивается их взаимосвязь.

Оценка качества дошкольного образования.

В науке выделено несколько подходов к оценке качества дошкольного образования. Наиболее известные из них – *продуктивный, процессный, маркетинговый, системный*.

В рамках *продуктивного подхода*, основной идеей которого является стандартизация деятельности, качество дошкольного образования может оцениваться путем установления соответствия результатов, продуктов образовательной деятельности требованиям образовательных стандартов или программ. В данном случае основной акцент управления качеством дошкольного образования строится на формировании такого стандарта качества и разработке процедур его измерения.

В международных стандартах качества ИСО 9000-2000 отмечается, что желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Систематическая идентификация и менеджмент применяемых организацией процессов, особенно взаимодействия таких процессов, могут считаться *процессным подходом*. В рамках процессного подхода качество дошкольного образования оценивается по критериям и показателям, характеризующим образовательный процесс и условия, в которых он протекает, которые в итоге обеспечивают определенные результаты развития детей [9; 35].

Представление об образовании как о сфере услуг на особенно значимое место ставит интересы и запросы потребителя (клиента). В странах с развитой системой рыночных отношений широкое применение нашел *маркетинговый подход*, в рамках которого выделяются те свойства и характеристики качества дошкольного образования, которые демонстрируют

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

конкурентоспособность образовательных услуг на рынке, их рентабельность, спрос и удовлетворенность потребителей.

Кроме того, существует множество *предметных* подходов: *социологический, квалиметрический, психологический, педагогический* и т.д. Каждый из них решает какую-то отдельную задачу по определению качества образования. Так, например, *социологический* рассматривает качество дошкольного образования с точки зрения удовлетворения заказа на образование от различных социальных групп; *квалиметрический* – разработка и развитие всех методов оценки качества образования; *педагогический* – определение организационно-технологических аспектов образовательного процесса и его результатов.

Обозначенные выше предметные подходы имеют свое видение и представление о качестве образования. Но нужно признать, что ни одно из предметных представлений не может быть признано системным.

Системный подход к трактовке и оценке качества дошкольного образования как сложной многокомпонентной системы деятельности предполагает выделение структурных компонентов системы качества и подсистем, ее образующих, в их неразрывных связях и взаимодействии, где недостаточность одного из компонентов в структуре системы качества дошкольного образования может вызывать сбои в других элементах системы или системные кризисы [9; 35].

Качество – характеристика динамичная. При смене социокультурной и образовательной ситуации параметры качества требуют своего пересмотра, новой стандартизации.

9.5. Система мотивационного управления дошкольного образования

Развитие системы дошкольного образования в значительной степени

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

определяется внедрением в практику новейших научных психолого-педагогических достижений в области управления. Одно из таких новшеств – мотивационное управление, в основе которой лежит организация мотивационной среды.

Система стимулирования строится с учетом структуры коллектива и психологических механизмов (эмоции успеха – неуспеха). Эмоциональное переживание успеха необходимо всем.

Используемая система стимулирования включает такие формы поощрения, которые дают педагогу возможность переживать эмоции успеха. Наиболее эффективные формы стимулирования:

- содействие в выдвижении на престижные конкурсы разного уровня;
- привлечение к участию в работе администрации учреждения дошкольного образования;
- аттестация на более высокую квалификационную категорию.

Контроль и оценка деятельности педагогов направлена на раскрытие их профессиональных и личностных резервов, совершенствование образовательного процесса, выявление успехов, а не только недостатков; индивидуальный дифференцированный подход и др.

Делегирование полномочий – основной временной ресурс управления и рассматривается как реализация возможности и стремления обеспечить согласованность действий руководителя и педагогов в образовательном процессе. Педагоги и руководитель стремятся работать в творческом союзе, который отражается в развитии самоуправляемых систем через участие педагогов в постановке целей, определении способов и средств их достижения, оптимальном распределении обязанностей и коллегиальном решении возникающих проблем [11; 16].

Создание условий для инновационной деятельности – поиск путей прогрессивного развития каждого педагога, с учетом объективных

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

возможностей, уровня профессиональной и методической компетентности, готовности осваивать, внедрять и разрабатывать инновации, совершенствование профессиональной компетентности, квалификации педагогов через конкурсное движение.

Внедрение системы мотивационного управления в дошкольном учреждении позволяет построить оптимальную, гибкую и динамичную мотивационную среду, благоприятную для освоения новшеств при творческом взаимодействии руководителя и членов педагогического коллектива.

Задачи администрации: разработка системы стимулирования мотивации педагогов, обогащение форм стимулирования и мотивации, внесение изменений в положение о стимулировании инновационной активности педагогов.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ

Контрольные вопросы к разделу

1. Основные принципы в управлении дошкольным учреждением
2. Основные функции в управлении дошкольным учреждением
3. Основные методы в управлении дошкольным учреждением
4. Какие квалификационные требования предъявляются к заведующему дошкольным учреждением?
5. Выделите, что является главным в классификации стилей управления дошкольным учреждением (К. Левина).
6. Перечислите, какие факторы влияют на формирование стиля управления.
7. Что такое внутренний трудовой распорядок?
8. Совместительство и совмещение. В чем различия?
9. В чем сущность понятия «качество дошкольного образования»?

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

10. Какое влияние на качество образования оказывает организационная структура дошкольного учреждения?

11. Раскройте сущность продуктивного, процессного, маркетингового, системного подходов в оценке качества дошкольного образования.

12. Опишите модель управления качеством дошкольного образования в рамках системного и процессного подходов.

Темы рефератов

1. История становления системы дошкольного воспитания.

2. Государственная политика в вопросах материнства и детства в РФ.

3. Приоритетные направления развития системы дошкольного образования на современном этапе.

4. Организация платных дополнительных услуг в дошкольном учреждении

5. Научные основы управления: сущность управления, его цель, задачи.

6. Инновационная деятельность в учреждениях дошкольного образования.

7. Стиль руководства и продуктивность деятельности коллектива.

8. Система работы руководителя учреждения дошкольного образования с молодыми кадрами.

9. Организационная деятельность заведующего учреждением дошкольного образования.

10. Финансовая деятельность заведующего учреждением дошкольного образования.

11. Причины и характер конфликтов в коллективах учреждений

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

дошкольного образования.

12. Роль педагогического анализа в системе управления учреждения дошкольного образования.

13. Система работы с педагогическими кадрами по обучению их самоанализу педагогической деятельности.

14. Аттестация педагогов учреждения дошкольного образования.

15. Виды и значение планирования работы в учреждении дошкольного образования.

16. Виды и формы методической работы в учреждении дошкольного образования.

17. Создание условий для самореализации и профессионального роста педагогов в учреждении дошкольного образования.

18. Методический кабинет учреждения дошкольного образования – центр педагогической деятельности учреждения дошкольного образования.

ЗАДАЧИ

Задача 1. Изучите Конвенцию о правах ребёнка и ответьте, что говорится в международном документе:

- о школьной дисциплине и наказаниях;
- о недопустимости всех видов эксплуатации детей;
- о гарантиях ребёнка в случае обвинения его в нарушениях уголовного законодательства;
- о гражданстве ребёнка и праве на сохранение своей индивидуальности;
- о незаконном перемещении и невозвращении детей из-за границы;
- о признании прав ребёнка в образовании;
- перечислите, какие права ребёнка государства-участники Конвенции обязуются обеспечить (*выпишите их*).

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Задача 2. Прокомментируйте правовые последствия следующей ситуации:

В Ярославле учительнице младших классов обвиняют в насилии над детьми. Как рассказали в районной прокуратуре, уголовное дело против Г.К. было возбуждено по ст. 156 УК РФ (ненадлежащее исполнение обязанностей по воспитанию несовершеннолетних педагогом образовательного учреждения, если эти действия соединены с жестоким обращением с несовершеннолетними).

С заявлением о том, что 60-летняя учительница с 32-летним стажем работы избивает учеников, в прокуратуру обратились воспитатели детского дома. Две 10-летние воспитанницы, учившиеся в классе Г.К., неоднократно говорили им, что учительница во время уроков отвечает подзатыльники и бьет линейкой и указкой по рукам.

Таким образом педагог наказывала свои подопечных за невыученные уроки и плохое поведение. В текст заявления вошли также слова еще двух учеников Г.К., которые подтвердили случаи необоснованного насилия. На допросе школьники показали, что привычка к рукоприкладству появилась у пожилой учительницы с конца прошлого учебного года.

Подозреваемой назначена комплексная амбулаторно-психиатрическая экспертиза. Если вина Г.К. будет доказана в суде, ей грозит до 2 лет лишения свободы с временным лишением права занимать должности в сфере образования. По материалам сайта gazeta.ru.

Может ли администрация уволить учительницу на основании изложенных фактов? Кто может обратиться с таким требованием к администрации?

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Задача 3. Познакомьтесь с приведенным ниже фрагментом письма заместителя директора одной из школ.

Школа катится в тартарары. Мы постоянно с кем-то судимся. Теперь начинается очередной суд с двумя родителями первоклассников, которым не понравилось, что их детей оставили на второй год. Вчера было первое заседание суда, в ходе которого выяснилось, что они даже бумаги правильно не смогли оформить. В общем, эта катафасия будет продолжаться не один месяц. Если иск удовлетворят, то мы каждый год будем судиться с родителями и выплачивать ущерб.

Какой надо сделать вывод:

- учится ребенок - не учится, закрывай глаза и переводи в другой класс.
- Всегда ли оправданно обращение субъектов образовательных отношений к правовым регулятивам этих отношений?
- Каковы возможные последствия (позитивные и негативные) постоянного обращения педагогов, обучающихся и их родителей к закону в различных ситуациях педагогического взаимодействия для урегулирования образовательных отношений?

Предложите возможные пути и способы повышения правовой культуры родителей, других субъектов образовательных отношений.

Задача 4. Прочтите и проанализируйте ситуацию, которая была описана в дневнике по педагогической практике одной из студенток (текст приводится без изменений).

«Я побывала в школе на уроке музыки. Учителя очень необычные приемы и методы воздействия на учеников. Учитель музыки - мужчина лет сорока, имеющий солидный педагогический стаж. Дети на уроке вели себя очень раскованно, шумели, заглушая речь учителя. Сначала с его стороны были угрозы: «Вот я тебе «два» в четверти поставлю!», «Я поговорю с

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

директором, и тебя выгонят!», «Ко мне можешь больше на уроки неходить!». Эти угрозы не имели воздействий. Педагог уже не знал, что делать. Он схватил за руку первую попавшую девочку и сказал: «Полезай в шкаф!» (У стены стоял высокий, пустой шкаф.) Опешив, ученица едва выдавила из себя: «Я лучше выйду». Учитель: «Заткнись! Я сказал – в шкаф!» и затолкал её в шкаф. Правда через 10 секунд она оттуда вышла. Учитель выгнал её из класса и велел до конца урока не возвращаться. В классе стоял хохот. Я думаю, он просто не умеет управлять детьми и поэтому кричит, но это тоже не дает положительного результата. Он начинает диктовать ученикам текст песни, который у них уже есть, немного переделав слова. Сбивается, замечает, что повторяется в словах. Говорит детям: «Оставьте место, я потом придумаю, и мы допишем». Дети начинают веселиться, сами что-то рифмуют. Учитель злится. Говорит ученику, рядом с которым в данный момент стоит: «Ты что пишишь, как курица с яйцами?». И в таком роде идет весь урок».

Подумайте, какие статьи Закона РФ «Об образовании» нарушает учитель?

Какие последствия для детей может иметь такое «управление»?

Какие меры могут и должны быть предприняты по отношению к такому педагогу со стороны администрации школы, со стороны родителей?

Задача 5 Учитель начинает проявлять себя как управленец с первых мгновений урока. Познакомьтесь с рассуждениями В.М.Лизинского об особенностях организации начала занятия. «Настрой, с которым учитель приходит в класс, фактически определяет характер взаимодействия, линию успеха, степень включенности учащихся, дисциплину на уроке, качество урока, успешность процесса и результат. Излишняя легкость и веселость

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

педагога приводит к повышенному возбуждению, когда трудно переключить внимание ребят на познавательную деятельность; жесткость и холодность учителя создает обстановку негативного напряжения, отчужденности, нервозности. Безразлично бросив: «Здравствуйте», сев за учительский стол и забыв об учащихся, педагог как бы показывает, что ему все давно надоело, и становится как-то даже неудобно отвлекать учителя от его переживаний. Вот и получается, что учитель обязан... внести в класс свое лицо, фигуру, настроение таким образом, чтобы за дверью кабинета остались неурядицы, проблемы и переживания, чтобы его сангвиническая собранность, уверенность, благожелательность, организованность стали очевидны для учащихся и дали бы им необходимый импульс для уверенной и эффективной познавательной работы».

Какова по мнению автора роль невербальных средств общения в организации познавательной деятельности учащихся?

Продемонстрируйте различные варианты и комбинации вербальных и невербальных средств для проведения организационно-психологического момента на занятии.

Обоснуйте с точки зрения педагогики и психологии необходимость создания позитивного эмоционального настроя у детей для выполнения учебных заданий.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

РАЗДЕЛ IV ХОЗЯЙСТВЕННО - ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ В ОБРАЗОВАНИИ

ГЛАВА 10. ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

10.1. Основные понятия и определения экономики

На сегодняшний день существует достаточно много определений экономики, базирующихся, в конечном счете, на первоначальном значении этого термина — «искусство ведения домашнего хозяйства».

Анализируя содержание этого понятия, каждый сможет сформулировать для себя множество отличительных черт, характеризующих экономику, но обратимся к Большой Советской Энциклопедии, в которой термин «экономика» определен в трех основных вариантах его применения.

1. Совокупность отношений по поводу производства, распределения, обмена и потребления, сложившихся в том или ином обществе, на том или ином историческом этапе.

2. Народное хозяйство данной страны или его часть, включающая соответствующие отрасли и виды производства.

3. Отрасль науки, изучающая производственные отношения или их специфические стороны в определенной сфере общественного производства и обмена.

Иначе говоря, экономика как понятие используется для обозначения отношений по поводу производства, распределения, обмена и потребления благ, разных субъектов этих отношений и науки, которая изучает эти отношения.

Основные уровни экономики как науки:

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- *макроэкономика*— изучение отношений на уровне народного хозяйства.

Макроэкономика - рассматривает экономику как единое целое и исследует процессы формирования совокупного спроса и предложения, национального дохода, влияние бюджетной политики правительства, денежной политики Центробанка на экономический рост, инфляцию, уровень безработицы.

- *микроэкономика*—изучение отношений на уровне отдельного субъекта и т.д.Микроэкономика – анализирует поведение отдельных элементов, их структур (рынки, посредством которых осуществляется взаимодействие), изучает, как устанавливаются цены отдельных товаров, объёмы их производства, как влияют налоги на сбережения и т.д.

Так же, экономика рассматривается как *поведенческая наука*, т.е. наука о том, что определяет поведение домашних хозяйств, фирм и государства, когда они принимают экономические решения [25, с. 22].

Различаются: *позитивная* экономика, изучающая и объясняющая то, что есть, и *дескриптивная* экономика, предлагающая рецепты действий, основанные на субъективных оценках [16; 29].

Таким образом, *экономика*—это дисциплина, изучающая проблемы эффективного использования ограниченных производственных ресурсов или управления ими с целью достижения максимального удовлетворения материальных потребностей человека, а также, это общая наука, о том, как общество использует ограниченные ресурсы для производства полезных продуктов и распределяет их среди различных групп людей.

Особенность экономики состоит в том, что контролируются не все факторы и существует множество мнений об одной и той же ситуации.

Рассмотрим основные понятия и определения экономики.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Рынок – это экономическое понятие, которое предполагает взаимодействие многих участников хозяйственной деятельности, в результате которого определяется количество и качество производимых товаров и услуг.

Структура рынка - это внутреннее строение, расположение, порядок отдельных элементов рынка, их удельный вес в общем объеме рынка.

Структурирование рынка - деление всей системы рыночных отношений на специфические группы элементов, определяемые по выбранным критериям. Совокупность всех видов рынков образуют систему рынков.

Основными признаками, характеризующими виды рынков и их структуру, являются:

1- экономическое назначение товаров, реализуемых на рынке (рынки факторов производства, ценных бумаг и валюты, финансовый рынок, рынок научно-технических разработок и патентов, кредитный рынок и т.д.);

2- субъекты рыночных отношений (рынки покупателей и продавцов; рынки государственных учреждений и посреднически организаций);

3- территориальное (географическое) положение (местный (локальный), региональный, внутренний, внешний, национальный, мировой рынки);

4- уровень насыщенности товарами и ресурсами: (равновесный дефицитный и избыточный рынки);

5- степень зрелости рыночных отношений (неразвитой, развитой и формирующийся рынки);

6- существование конкуренции, т.е. количественное соотношение производителей и потребителей (свободный (совершенная конкуренция), монополистический, олигополистический рынок и монополистическая конкуренция);

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

7- соответствие действующему законодательству (легальный и нелегальный (теневой) рынок;

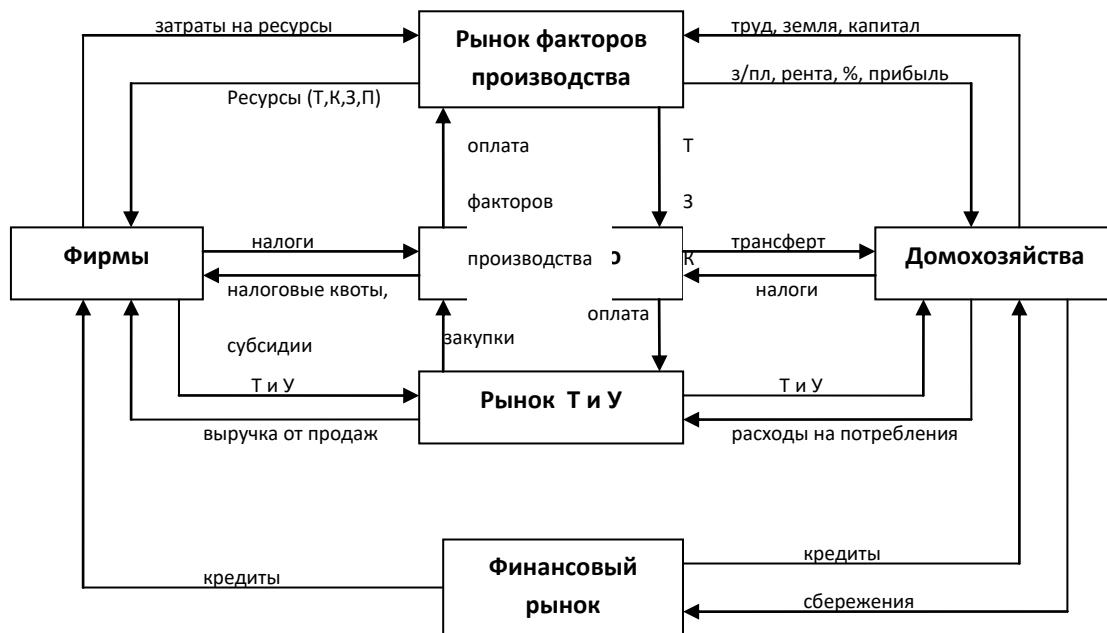
8- ассортимент товаров, предлагаемых на рынках (замкнутый рынок-товары только одного производителя); насыщенный рынок (множество аналогичных товаров), рынок широкого ассортимента (несколько видов товаров) и смешанный рынок (наличие разнообразных товаров и услуг, не связанных между собой).

Чем обширнее рынок, чем больше в нем занято специализированных учреждений, тем ближе, как это ни странно, покупатель и продавец, тем быстрее осуществляется купля-продажа, т. е. эффективное экономическое движение материальных и финансовых ценностей [14; 29; 56].

Совокупность специальных рыночных учреждений (институтов) в экономической теории называют *рыночной инфраструктурой*. Она включает в себя банковскую и биржевую системы, страховые компании, аудиторские фирмы, юридические конторы, информационные центры, рекламные бюро, оптовые и розничные торговые предприятия, аукционы, ярмарки, коммерческие и посреднические центры.

Экономика – некоторая экономическая система, в рамках которой существует человеческое общество. Деятельность людей в такой системе удобно представить через взаимодействие различных субъектов (домашние хозяйства, фирмы и др.) (рисунок 6).

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ



Т- товары; **У**- услуги; **З**- заработка плата; **К**- капитал;

П- производительность

Рис.6. Модель кругооборота

Рассмотрим домашние хозяйства, фирмы, государство. Связь между ними осуществляется через движение товаров и услуг с одной стороны и денежных средств с другой. Финансовый рынок состоит из рынка национальной валюты и рынка капитала (ценных бумаг).

На схеме представлены потоки - это величины, значение которых меняется в единицу времени (определенное количество денежных единиц).

Имущество представляет собой реальный капитал (здания, сооружения) и финансовые активы (акции, облигации).

Домашние хозяйства, имея факторы производства (труд, земля, капитал, производительность) предоставляют их через рынок факторов фирмам и государству; в ответ домашние хозяйства получают доходы (заработную плату за труд, ренту за землю, проценты за капитал, прибыль за производительность). Домашние хозяйства предъявляют спрос на

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

необходимые товары и услуги на рынке товаров и услуг, и тратят доход от продажи факторов производства на покупку товаров и услуг. Предприниматели разрабатывают и реализуют продукцию, получают доход. Домашние хозяйства тратят не весь доход на потребление, они также платят налоги государству, а оставшуюся часть оставляют в виде сбережения. Аналогично поступают и фирмы. Домашние хозяйства и фирмы пользуются кредитами на финансовом рынке [14; 29; 56].

В отличие от домашних хозяйств фирмы используют свои сбережения и кредиты для инвестиций, которые идут на расширения производства, либо на разработку новых товаров и услуг.

Инвестиции – это размещение капитала с целью получения дохода, связанное с риском (это затраты, которые окупаются со временем). Для инвестирования в ценные бумаги существуют фондовые биржи, где фирмы используя благоприятную конъюнктуру, покупают или продают ценные бумаги. Фирмы стремятся купить дешевле, продать дороже. Инвестором может являться человек, группа людей, государство или предприятие, размещающие свои средства с целью получения дохода.

Для привлечения капитала выпускают **облигации** – это долговые ценные бумаги, закрепляющие право её владельца на получение в предусмотренный в ней срок её номинальной стоимости или иного имущественного эквивалента. За проданные облигации эмитент платит процент от номинала, за который они были проданы (это же является купонным доходом владельца облигации) и в конце срока погашает их (возвращает номинальную стоимость).

Акция - право на то, что может быть отстояно в суде —это эмиссионная ценная бумага, доля владения компанией, закрепляющая права её владельца на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов, на участие в управлении акционерным обществом и на

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

часть имущества, остающегося после его ликвидации, пропорционально количеству акций, находящихся в собственности у владельца.

Акция не относится к разновидности кредита – владельцы акций участвуют в работе производителя, принимая соответствующие решения на собраниях акционеров (существуют привилегированные акции, на которые начисляется повышенная прибыль, но их владельцы не могут участвовать в собраниях). Акции выпускаются фирмой для увеличения количества ее владельцев; владельцам привилегированных акций выплачивается определенный процент с прибыли. Балансовая стоимость акции рассчитывается как отношение капитала компании к количеству акций. Рыночная стоимость акции зависит от дивидендов, чем они выше, тем больше стоимость акции. Балансовая стоимость акций определяется делением капитала фирмы на число выпущенных акций, но на фондовых рынках цена на нее устанавливается, как на любой товар, соотношением спроса и предложения (рыночная стоимость), т.е. может меняться в широких пределах в течении одного дня [14; 29; 41].

Существуют закрытые акционерные общества (ЗАО), в которых круг акционеров ограничен (акции которых вообще запрещено продавать на рынках), и открытые акционерные общества (ОАО), в них акционером может стать любой желающий.

Любое домашнее хозяйство характеризуется набором тех или иных производственных факторов. Их избыток со стороны фирм или государства может быть представлен на продажу через рынок. Помимо выплаты зарплаты за вложенный труд, можно выделить прибыль – как результат предпринимательской деятельности – ренты на вложенный капитал.

Таким образом, предприниматели не только удовлетворяют спрос, но и тратят прибыль на покупку соответствующих товаров и услуг. При этом, выплачивая налоги, они оказывают помощь государству в виде доходной

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

части бюджета. Нельзя забывать о том, что они могут создавать собственные сбережения и приумножать их на финансовом рынке. Кроме того, фирма использует свои сбережения в виде инвестиций для создания новых производств, товаров и услуг (инвестиционные затраты). Если же предприниматель не хочет создавать новое производство, но желает вложить свои сбережения в чужие инвестиции, то он использует фондовую биржу, покупая там ценные бумаги и ожидая роста их капитала и получения прибыли.

Резюмируя выше сказанное, отметим, что в основе экономике лежит одно и то же содержание: *изучение того, как некий субъект ведет хозяйство с наибольшей пользой для себя.*

10.2. История развития экономической составляющей в сфере образования

В самом общем виде подходы к трактовке образования были сформулированы еще в работах представителей школы классической политической экономики Уильяма Петти, Адама Смита, Давида Рикардо и Карла Маркса.

Томас Роберт Мальтус увязывал образование с законами роста народонаселения, Жан-Ботист Сэй – с источниками производительности факторов производства, Джон Рамсей Мак-Куллох – с теорией производства и распределения. Джон Стюарт Милль рассматривал образование в качестве панацеи от дегенерации рабочих вследствие губительного процесса разделения труда.

Во все времена педагоги высоко ценили роль экономической составляющей в деятельности человека и его воспитанники. Так, главной задачей подготовки человека к жизни Ян Амос Коменский считал подготовку к труду, производственной и экономической деятельности. Константин

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Дмитриевич Ушинский, обосновывая необходимость открытия ремесленных школ, указывал, что их создание позволит решить экономические (приведение ремесла в соответствие с требованиями технического процесса), социальные (обеспечение промышленности отечественными специалистами), нравственные и воспитательные задачи [49; 50].

Однако долгое время проблемы образования в России являлись предметом только педагогической науки. Образование как отрасль непроизводственной сферы было выведено из-под воздействия экономики и ее законов, поскольку считалось, что экономические отношения функционируют только в отраслях материального производства. Поэтому труд в сфере образования не считался производительным. Но уже в 60-70-е годы XX века, проблемы образования стали рассматриваться в рамках возникшей тогда новой отрасли экономической науки - экономики образования.

В числе главных проблем, стоявших перед экономикой образования периода ее становления, было:

совершенствование методологии и методов планирования системы образования в целом и ее отдельных звеньев;

Сбалансированность планов подготовки и распределения специалистов, обоснование соотношения между направлениями и формами образования, отвечающими потребностям директивно-плановой экономики; определение общественно необходимых затрат на образование и др.

Интерес к проблемам экономики образования не ослабевает до сих пор как со стороны зарубежных, так и отечественных экономистов. Серьезную теоретическую и методологическую базу исследуемых проблем представляют научные труды зарубежных исследователей - Я. Корнаи, П. Мюрелла, Р. Маккинтона, а также отечественных ученых - Л.И. Абалкина, СЮ. Глазьева, А.Я. Лившица. Проблемы экономики высшего образования

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

разрабатывают С.А. Беляков, Е.Н. Богачев, С.А. Дятлов, В.М. Зуев, В.В. Чекмарев и другие. Благодаря их работам, впервые в истории отечественного законодательства, понятие "экономика", применительно к образованию было закреплено в Законе РФ "Об образовании". В 1994 году появилось первое отечественное учебное пособие «Экономика образования» В.П. Щетинина [38; 53].

Теоретики зарубежной экономики образования сформировали современные представления об образовании как основном элементе человеческого капитала, охарактеризовали природу и критерии эффективности затрат на образование. Эти вопросы также рассматривались в трудах отечественных ученых - А.И. Добрынина, С.А. Дятлова, М.А. Критского и др.

В целом, в изучении экономики образования как науки в настоящее время сформировались два подхода - отраслевой и с позиции теории человеческого капитала, которые не противоречат друг другу. Традиционный для нашей страны отраслевой подход (макроуровень), предполагает изучение народнохозяйственных вопросов образования как объекта управления государства.

Теория человеческого капитала позволяет оценить эффективность затрат на образование с позиции конкретного потребителя (микроуровень), не исключая возможности такой оценки и на уровне отрасли, и в масштабах целой страны (работы Теодора Шульца).

Итак, современная отечественная модель экономики в образовательном пространстве формируется *под влиянием двух концепций: экономики образования как отраслевой экономической науки и теории человеческого капитала*.

Состояние образования в современном мире достаточно сложное. С одной стороны, образование — это важная сфера человеческой деятельности;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

достижения в этой области позволили осуществить значительные социальные и научно-технологические преобразования. С другой стороны, расширение сферы образования и изменение ее статуса сопровождаются появлением ряда проблем. Дело в том, что сфера образования испытывает влияние процессов, происходящих в социально-политической и экономической жизни мирового сообщества. Все в большей степени образование перестает отождествляться с формальным школьным и даже вузовским обучением. Любая деятельность ныне трактуется как образовательная, если она имеет своей целью изменить установки и модели поведения индивидов путем передачи им новых знаний, развития новых умений и навыков [14; 29; 56].

Функции образования начинают выполнять самые различные социальные институты, а не только школы, вузы, даже предприятия (на крупных промышленных предприятиях имеются подразделения, занимающиеся подготовкой и переподготовкой кадров).

Другой тенденцией современного этапа развития образования является индивидуализированный характер образования, который позволяет учитывать возможности каждого конкретного человека и способствовать его самореализации и развитию. Это становится возможным посредством разработки разных образовательных программ в соответствии с индивидуальными возможностями как учащихся, так и преподавателей. Поэтому особое внимание в системе образования уделяется формированию у учащихся умений учиться, используя современные и перспективные средства информационных технологий.

Последние годы характеризуются ускорением обновляемости технологий и знаний в различных сферах деятельности человека, поэтому не только школьного и даже вузовского образования уже надолго не хватает.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Сегодня предприятиям нужны специалисты не с четырех и даже с шестилетним, а сорокалетним образованием - концепция непрерывного образования становится основополагающей. Выгоды, связанные с приобретением знаний, получает человек, общество в целом и конкретные предприятия.

В связи с обострением проблем государственного финансирования вполне обоснованным является смешанное финансирование образования, дальнейшее развитие рыночных отношений в этой сфере. Результатом этой тенденции стало развитие не только национальных, но и мировых рынков образовательных услуг.

Перспективы развития системы образования видятся мировым сообществом в следующих направления:

- фундаментализация образования;
- опережающий характер системы образования;
- и доступность ее для населения за счет широкого использования методов дистанционного обучения [14; 29; 56].

Фундаментализация образования предполагает ориентацию его на изучение фундаментальных законов природы и общества, природы и назначения самого человека, интеграцию естественнонаучного и гуманитарного образования; инновационное обучение.

В России фундаментализация образования в настоящее время представлена в виде компетентностного подхода, который не сводится только к знаниям, а предполагает целостный опыт решения жизненных проблем, выполнения ключевых функций, социальных ролей, компетенций.

Идея опережающего образования, которая принадлежит российскому философу, академику Аркадию Дмитриевичу Урсулу, считается одной из принципиально важных и конструктивных идей в области стратегии повышения интеллектуального потенциала нации. Концепция системы

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

опережающего образования заключается в ее принципиальной ориентации на будущее, на те условия жизни и профессиональной деятельности, в которых окажется выпускник учебного заведения после его окончания [5; 6; 15].

В системе опережающего образования значительная часть времени учебного процесса отводится для изучения новых фундаментальных знаний, процессов и технологий. Поэтому принципиально важным условием эффективности системы опережающего образования является необходимость его органической связи с институтом науки. Образование должно быть буквально "встроено" в систему научных исследований.

Создание эффективных *систем дистанционного обучения* повышает доступность качественного образования для значительной части населения, содействует решению проблемы образования для людей с ограниченной подвижностью, а также для той части населения, которая по тем или иным причинам, не может воспользоваться услугами очного обучения.

Экономика в образовательном пространстве многогранна, предмет ее исследования достаточно широк. Она включает в себя экономическую и до некоторой степени педагогическую составляющие. Поэтому перспективы развития современной экономики в образовательном пространстве основываются на решении проблем сферы образования и экономики образования и раскрываются в трех направлениях:

- человекоформирующее направление, которое ориентирует на решение проблем развития человеческого капитала;
- производственно-экономическое направление, в рамках которого исследуются проблемы экономической эффективности образования, превращение экономики образования в базовую отрасль экономики страны;
- эдукологическое направление, занимающееся вопросами целостного изучения образовательных систем, законов их функционирования и развития, связей с другими общественными институтами, социальной роли

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

образования, ответственности общества, его подструктур, государства и каждого гражданина за судьбы образования. (*Эдукология- новая самостоятельная социальная наука об образовании*).

Таким образом, **экономика образования** – это не только отрасль экономической теории, изучающая материальные предпосылки функционирования и развития системы образования и подготовки кадров, но еще и наука, которая изучает отношения, возникающие в процессе производства, распределения, обмена и потребления благ и услуг, создаваемых в сфере образования.

Объектом изучения экономики образования как науки является сфера образования.

Предметом экономики образования как науки является специфика производительных сил и производственных отношений в данной сфере.

Она исследует и выявляет особенности действия экономических законов и категорий в сфере обучения и воспитания подрастающего поколения, подготовки квалифицированной рабочей силы, повышения образовательного и культурно-технического уровня населения.

Своеобразие отрасли экономики образования заключается в следующем:

- это единственная отрасль, которая удовлетворяет запросы населения в образовательных услугах и специализируется на воспроизводстве главной производительной силы общества – квалифицированных работников для всех отраслей материального и нематериального производства;

- уровень образования населения выступает одним из главных показателей благосостояния народа страны;

- эта отрасль единственная, которая сама для себя готовит профессиональных работников – преподавательские кадры;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- труд в области образования является одним из самых массовых видов человеческой деятельности.

Перед данной наукой ставятся следующие задачи:

- систематизация знаний об образовании;
- установление экономических закономерностей и причинно следственных связей между, экономическими процессами и явлениями в сфере образования;
- исследование особенностей действия экономических законов в сфере образования;
- поиск и анализ факторов, способствующих росту эффективности функционирования образовательных учреждений, а также повышение качества образовательных услуг.

Как всякая наука, экономика образования использует общенаучные методы познания, такие как: метод научной абстракции; анализ и синтез; индукцию и дедукцию; исторический, сравнительный, описательный и логический методы, метод эксперимента и др.[16; 39; 68].

Методологическим фундаментом экономики образования, как и всех остальных экономических наук, является экономическая теория. Она вооружает их теоретическим содержанием, т.к. выясняет экономические категории и законы, в соответствии с которыми развиваются все отрасли народного хозяйства.

Остальные экономические науки разделяются на:

- отраслевые экономические науки (экономика промышленности, транспорта, связи, образования, торговли и т.д.);
- функциональные (финансы, кредит, маркетинг, менеджмент, прогнозирование);
- межотраслевые (экономическая география, демография, статистика и др.);

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- исторические (история экономических учений, история народного хозяйства) [8;13; 22]..

Наука экономика образования имеет свою историю развития и до сих пор является развивающейся наукой.

10.3. Образовательная услуга как продукт образовательной деятельности

Принято считать, что деятельность в сфере образования является деятельностью по оказанию услуг [7; 29; 56].

Образовательные услуги в первую очередь обеспечивают реализацию познавательных интересов обучающихся, удовлетворяют потребности личности в ее духовном, интеллектуальном развитии, создают условия для самоопределения и самореализации личности, для развития в человеке истинно человеческого. Вместе с тем эти услуги выражаются в обучении потенциальных (будущих) и нынешних работников, в формировании, сохранении и развитии их способности к труду; в специализации, профессионализации и росте квалифицированной рабочей силы. Так что, образовательные услуги непосредственно участвуют в воспроизводстве разнообразных человеческих способностей к труду. Чем больше потребляется образовательных услуг, тем выше объем и качество освоенных знаний, умений и навыков, а потому возрастает качество рабочей силы.

Само же это качество определяется не только тем, сколько и какого качества предоставлено образовательных услуг, а и количеством, и качеством собственного труда обучающегося в процессе потребления этих услуг, и степенью реализации личных способностей потребителя. Вот почему не следует отождествлять комплекс образовательных услуг, предоставленных обучающимся, с тем комплексом знаний, умений и навыков, которые ими приобретены. Если первый—продукт труда педагогов

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

и обслуживающего персонала, то второй—продукт интегрированного труда педагогов и учащегося. Именно поэтому образовательные услуги, а не знания, умения и навыки выпускников являются продукцией образовательных учреждений [8; 10; 39].

Осмысливая данные определения, можно выделить ряд характерных черт услуги:

- нематериальность;
- неотделимость от субъекта, оказывающего услугу;
- возможность потребления услуги только в процессе ее оказания;
- неэквивалентность услуги и результата ее потребления.

Рассмотрим эти черты более подробно. *Нематериальность* услуги определяется тем, что саму по себе услугу нельзя выделить в некоей вещной форме. Например, нельзя каким-либо образом материализовать лекцию преподавателя или урок учителя в том виде и в том объеме, как они были проведены, не потеряв при этом какие-то составляющие. Разумеется, можно записать их в виде текста, но при этом будут потеряны визуальные и слуховые составляющие. Можно заснять занятия на видеокамеру, но будет, конечно, потеряна индивидуальная «настройка» преподавателя на аудиторию, потеряна «живая реакция» преподавателя на слушателей (учащихся) в случае воспроизведения записи в другой обстановке. Нельзя будет, например, задать вопрос преподавателю для уяснения материала. Материализованная услуга уже собственно услугой и не является, а относится к категории «образовательных товаров» (термин В.В. Чекмарёва—примеч. авт.). Отсюда, в частности, следует, что нельзя хранить и перемещать услугу, а также осуществлять с ней иные действия, возможные для материального объекта.

Неотделимость от субъекта, оказывающего услугу, по существу, можно рассматривать как невозможность создания услуги в виде какого-либо нематериального объекта, т.е. услуга оказывается, что очень важно, только в

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

процессе деятельности субъекта, эту услугу оказывающего. Прекращение деятельности означает прекращение услуги. Иными словами, если учитель вышел из класса, то его деятельность по оказанию образовательной услуги прекратилась, и прекратилась (прервалась) сама услуга. Соответственно, *потреблять можно только оказываемую услугу*: прекращение услуги означает одновременно прекращение ее потребления. Учащиеся не могут получать от учителя знания и навыки, если учитель вышел из класса [29; 31; 56].

Самая интересная черта—это *неэквивалентность услуги и результата ее потребления*. На эту особенность обращают внимание немногие исследователи, хотя в образовании она, приобретает важное значение. Характеризуя образовательную услугу, можно сказать, что:

- педагог передает свои знания, умения и навыки, используя для этого доступные ему средства, приемы и методы, преобразуя имеющуюся у него информацию в формы, необходимые и удобные для ее усвоения;
- обучающиеся воспринимают передаваемые знания в меру своих способностей и особенностей восприятия, формируя у себя свое представление о передаваемых педагогом знаниях, свои индивидуальные знания, умения и навыки, формируют свой, новый образ воспринимаемой информации.

В процессе передачи знаний от педагога к обучающемуся происходит двойное преобразование информации: первый раз в процессе передачи педагогом (от собственных представлений в формы, доступные для восприятия), второй — в процессе усвоения учеником, т.е. от доступных для восприятия форм к собственным представлениям обучающегося.

Образовательная услуга, как любая другая, является благом, поскольку приносит какую-то пользу тому, кто ее потребляет. И это дает основания для

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

определения цены этой услуги, т.е. некоторого денежного эквивалента пользы, полученной потребителем [6; 16; 29].

Поскольку образовательная услуга выступает в качестве результата производства и объекта потребления, то совершенно логично выглядит представление в форме товарообмена процесса ее перемещения от производителя к потребителю.

Иначе говоря, производитель услуги получает денежный эквивалент, а потребитель, заплативший деньги, получает нематериальное благо, представляющее для него некую пользу. Никакой разницы между куплей-продажей товаров в виде материальных объектов этот процесс, в общем виде, не имеет. Вопрос возникает только об одном: что конкретно продается и покупается? Сказать—образовательная услуга, —это значит ничего не сказать, поскольку купля-продажа предполагает соизмеримость (эквивалентность, сопоставимость) пользы от получаемой услуги и той суммы денег, которая за нее уплачена. В конечном итоге происходит сопоставление полученного блага, в данном случае — образовательной услуги, с другими благами через посредство денежной оценки.

Не вдаваясь в подробности определения полезного эффекта от потребления, отметим, что в самом общем виде он может заключаться в воздействии блага на способности человека в двух основных направлениях:

- сохранении (восстановлении) способностей;
- наращивании (повышении) способностей.

И если под способностями понимать «зарабатывание определенной суммы денег», тогда потребление благ становится необходимым для того, чтобы зарабатывать либо постоянную, либо растущую сумму денег.

Разумеется, это утверждение не следует относить к теоретическим откровениям, поскольку оно отражено в значительном числе работ, посвященных оценке экономического эффекта от получения образования [2;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

5; 11; 35 и др.]. Оно предназначено исключительно «для местного употребления», для лучшего понимания содержания образовательной услуги.

С этих позиций услуги образования можно отнести к благам, потребляемым для наращивания способностей человека, т.е. для получения возможностей заработать больше денег. Отсюда, кстати, растет и «теория человеческого капитала», поскольку внешняя видимость расходования средств на повышение способностей (на образование) в виде повышения доходов весьма похожа на получение прибыли на вложенный капитал.

Отвлекаясь на этот вопрос, можно отметить следующее. Капитал—это система, возникающая при соединении и взаимодействии трех элементов: средств труда, предметов труда и рабочей силы (самого труда). Результат действия такой системы заключается в создании прибыли, т.е. в процессе взаимодействия элементов создается нечто, превосходящее затраты на его создание.

Рабочая сила, человек со своими способностями, будучи элементом системы «капитал», сам капиталом являться не может, его способности — тоже. Поэтому говорить о «человеческом капитале» следует с известной условностью. Однако, если человек с его способностями является ключевым субъектом системы «капитал», то повышение способностей человека ведет к повышению способности системы «капитал» создавать необходимый результат.

Отсюда, кстати сказать, следуют два важных замечания:

1) повышение способностей человека ведет к повышению результативности системы «капитал», заинтересованности, применительно к системе, капитала в расходовании средств на повышение способностей человека;

2) степень заинтересованности системы «капитал» в расходовании средств на повышение способностей человека определяется соотношением

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

этих расходов и приростом прибыли системы в результате этого повышения способностей.

На этих положениях, видимо, основываются и теория разделения затрат на образование, и существующие подходы к оценке его эффективности.

Таким образом, *полезный эффект (благо) от образовательной услуги* имеется как для самого человека в виде возможного прироста дохода, так и для системы «капитал» также в виде возможного (ожидаемого) прироста прибыли, получаемой системой от применения труда более высокого качества. Конечно, можно существенно расширить перечень полезных результатов образования, но, для предмета изучения достаточно и указанных [8; 11; 29; 56].

Разумеется, отношения в образовании весьма специфичны: знания не столько передаются, сколько формируются, в этом процессе участвует не только преподаватель, но и учащийся. Однако при осуществлении купли-продажи эта специфика относится к сфере факторов, определяющих цену образовательной услуги, оказываемой преподавателем и потребляемой учащимся.

Практически ни у кого нет сомнений или возражений относительно того, что образовательная услуга может продаваться и покупаться, как товар. Соответственно, на отношения купли продажи образовательных услуг действуют все законы рыночных отношений и условия обеспечения устойчивости этих отношений:

- покупатели образовательных услуг должны иметь надежную информацию о происходящем на рынке, о ценах и качестве услуг у разных продавцов;
- для новых производителей образовательных услуг должны быть созданы возможности свободно и быстро войти и утвердиться на рынке;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- не должно существовать преимущества крупномасштабного производства, разоряющего малые предприятия и ведущего к монополии;
- распределение доходов должно быть более или менее равномерным, поскольку от этого зависят суверенитет потребителя и устойчивость рыночной экономики.

Коротко говоря, основным условием устойчивости рыночных отношений, в том числе в сфере купли-продажи образовательных услуг, является полная свобода и, одновременно, полное же равноправие участников. Производители должны иметь возможность оказывать любые образовательные услуги, не мешать друг другу, не препятствовать появлению других производителей. Потребители должны иметь возможность потреблять те услуги, которые считают нужным, и выбирать производителя.

Поскольку образование, как принято считать, обладает чертами как общественного, так и частного блага, финансирование его, следуя этой логике, должно осуществляться соответственно, как из общественных, так и частных средств. Из этих понятных положений делается вывод о том, что государство должно обеспечивать не все образование, а только его часть, соответствующую величине того общественного блага, которое в образовании создается. Причем часть эта определяется, в большинстве случаев, на основе личных предпочтений.

К «общественной части образования» относят базовое образование, отдельные специальности, некий минимум, государственный стандарт и т.д. Относительно источника обеспечения общественного блага образования разногласий практически не возникает. Именно то территориальное сообщество, которое является потребителем общественного блага, должно финансировать его производство, т.е. разграничение уровней финансирования общественного блага строится в зависимости от уровня его потребления [25, с. 109].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Классическим примером общественного блага считается национальная оборона: общество в целом (и, что важно, никто в отдельности) потребляет это благо. Объем блага, в принципе, не определяется численностью населения, т.е. потребителей. Результат потребления — сплошной внешний эффект. Но можно ли то же самое сказать об образовании? Думается, что нет. Образование в качестве блага доступно только для тех, кто его непосредственно получает, т.е. для учащихся. В целом в государстве это действительно многие. Но непосредственно потреблять это благо могут только те, кто учится в конкретном классе или учебной группе, поскольку образовательная услуга потребляется в процессе ее оказания.

Таким образом, можно сказать, что образовательная услуга не обладает какими-либо специфическими качественными особенностями по отношению к другим видам услуг. Основные отличия носят количественный характер. Все рассуждения о ее «общественном» характере можно отнести к любому товару или услуге, более того, и к материальным благам тоже.

Из этого следует важный вывод о том, что, все положения рыночной экономики должны распространяться и на сферу образования, если сфера образования будет в нее вовлечена.

ГЛАВА 11. ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

11.1. Содержание хозяйственного механизма и его особенности

Кардинальные социально-экономические преобразования в стране, изменившееся международное положение страны, новые политические силы, определяющие развитие образования, многообразие агентов, вступивших на рынок образовательных услуг, - все это, вместе взятое, определило

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

неизбежность модернизации хозяйственного механизма в образовании, смены методов государственного управления этой сферой деятельности.

Хозяйственный механизм в образовательном пространстве строится на принципах правового регулирования экономических отношений и развития самостоятельности образовательных организаций в решении вопросов социального и производственного развития. В частности, он предусматривает:

- наделение каждого образовательного учреждения статусом юридического лица;
- регулирование взаимоотношений образовательной организации с учредителем на основе действующего законодательства и утвержденных учредительных документов;
- нормативное бюджетное финансирование;
- привлечение в отрасль внебюджетных средств;
- важным инструментом регулирования образования на отраслевом и региональном уровне становятся целевые программы его развития.

Особенности хозяйственного механизма в образовательном пространстве:

- доминирование некоммерческих организаций;
- сочетание бюджетного и внебюджетного финансирования;
- отличие системы экономических отношений в общем образовании от той, что сложилась в профессиональном образовании.

Основные направления формирования нового хозяйственного механизма обозначены в программных документах модернизации системы образования РФ, Федеральной целевой программы развития образования, бюджетной и административной реформы [14; 29; 56].

Процесс управления традиционно рассматривается как совокупность, по крайней мере, четырех функций:

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- а) определение желаемого состояния объекта управления (планирование, прогнозирование),
- б) организации (регулирования),
- в) мотивации и г) контроля.

При этом одна функция является необходимой предпосылкой другой. Государственное управление сферой образования начинается с определения стратегии развития образования [8; 16; 29].

Основные документы: Федеральная целевая программа развития образования, Национальная доктрина развития образования России, Концепция модернизации российского образования. В этих документах поставлены следующие проблемы в области управления сферой образования, которые могут рассматриваться как направления государственной политики в этой сфере:

- обеспечить развитие общественной составляющей системы управления;
- упорядочить разделение и наладить координацию функций, полномочий и ответственности между различными уровнями управления образованием;
- создать полноценное информационно-статистическое обеспечение органов управления и учреждений образования;
- сформировать адекватную этим направлениям государственной политики систему образования [51; 68].

Образование в РФ – это огромная система, начитывающая более 140 тысяч организаций в которых учатся и работают более 40 миллионов человек. Такая большая сфера деятельности не может существовать сама по себе без взаимодействия с другими сферами деятельности и государством в лице государственных институтов.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Проблемы системы образования затрагивают практически всех членов нашего общества (родители, учащиеся, работники и т.д.), поэтому в сфере образования пересекаются интересы многих общественных организаций, что требует согласования этих интересов и их реализацию.

Система образования представляет собой совокупность взаимодействующих элементов:

- образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности;
- сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов;
- органов управления образованием подведомственных им учреждений и организаций.

Взаимодействие всех элементов сферы образования порождает способность системы оказывать качественные образовательные услуги понятного уровня и содержания. Для того чтобы система образования работала слаженно и эффективно, осуществляла необходимую обществу, государству и личности образовательную деятельность, ею необходимо управлять [6; 16; 51].

Существует достаточно много определений управления, например:

- управление—это совокупность мероприятий некоей организации, связанных с осуществлением какой-либо деятельности [6; 16; 40; 68];
- процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.
- Управление—это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу [14; 29; 56].;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- управление—это функция организационных систем, обеспечивающая сохранение определенной структуры, сохранение поддержания режима деятельности, реализации программы, целей деятельности [2; 9; 14];
- управление выполняет объективно необходимую миссию по организации, координации, согласованию, регулированию и контролю всякого совместного труда людей.

Управление возникает там, где существует несколько связанных общей деятельностью элементов (людей, организаций) и имеет место общая цель такой деятельности.

Применительно к обширной и сложной *сфере образования управление* — это целенаправленная деятельность всех субъектов по обеспечению становления, оптимального функционирования и обязательного развития каждого образовательного учреждения, всех звеньев и системы образования в целом и т.д.

Управление в сфере образования, представляет собой деятельность, характеризующуюся следующими *основными чертами*:

- обособленная, осуществляемая отдельно от основной деятельности специально выделенными для ее осуществления людьми и (или) организациями в специально отведенное для этого время, то есть, управление в образовании осуществляется или должно осуществляться отдельно от образовательного процесса;
- обеспечивающая сохранение и поддержание образовательного процесса посредством его планирования, организации, мотивации преподавателей и учащихся и контроля за ходом образовательного процесса;
- обеспечивающая достижение целей, стоящих перед системой образования как в данный момент времени, так и в историческом (стратегическом) плане.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Из теории управления известно, что необходимость в управлении возникает там, где деятельность осуществляют два человека или более [480 68].

Также правильно, утверждение о том, что если одну деятельность осуществляют две или более организации, преследуя при этом единую цель, то ими также нужно управлять. Представим себе на минуточку огромную растекшуюся кляксу, где все «щупальца» куда -то двигаются, а нужно, чтобы они двигались не куда-то, а в определенном направлении, к намеченной цели. Очень желательно, чтобы эта клякса, до этой цели доползла. Для этого и нужно этой «кляксой» управлять. Очевидно, что такой громадной системой, как образование, управлять просто необходимо, поскольку недостатка в самодеятельности и новаторстве в образовании, никогда не испытывалось (в этом и сила системы) [6; 9; 16].

Организационная деятельность — это создание или усовершенствование механизма управления организацией в соответствии с целями и задачами организационных систем, представляющих собой совокупность структуры и способов функционирования ее элементов.

Управление выполняется субъектом- лицом или группой лиц, объединенной неким организованным образом.

Субъект управления — это управляющая подсистема в системе управления или отдельный ее элемент. Субъект — это источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение (ЛПР). Лицо, принимающее решение — понятие собирательное. Это может быть не только один человек, но и группа, коллектив организации. Например, Ученый совет высшего учебного заведения — это тоже лицо, принимающее решение, в данном случае в его роли выступает коллективный субъект организационной деятельности.

Объект управления — это управляемая подсистема, то, что подвергается управлению со стороны субъекта. Другими словами, это приемник

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

и исполнитель управляющего воздействия, представленного в виде набора функций или задач. В роли объекта может выступать как человек, так и машина. Состояние объекта управления зависит от управляющих воздействий со стороны субъекта управления.

Заметим, что один и тот же человек может быть одновременно и субъектом (по отношению к непосредственным исполнителям или к материальным объектам), и объектом (по отношению к вышестоящим должностным лицам).

В качестве объекта управления могут выступать практически любые лица или организации, если их деятельность направлена на достижение единой цели. Применительно к сфере образования можно иллюстрировать это следующим простым примером:

- существует цель в виде всеобщего среднего общего полного образования хорошего качества;
- существует сеть школ, которые осуществляют обучение по программам среднего общего полного образования;
- нужно, чтобы эти общеобразовательные школы давали требуемое образование хорошего качества;
- необходимо управление всеми этими школами как объектом, дающим необходимое образование, для достижения поставленной цели.

Всякое управление должно решать следующие основные задачи.

Оценка состояния — определение места объекта управления относительно стоящих перед ним целей.

Планирование — определение путей (направлений) перемещения объекта управления в новое состояние, более приближенное к стоящим перед ним целям.

Организация — создание необходимых условий, структур, коллективов, ресурсов и т.п. для выполнения запланированных мероприятий.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Мотивация— создание побудительных мотивов для людей, выполняющих запланированные мероприятия.

Контроль результатов— проверка результатов выполненных работ с точки зрения достижения поставленных целей.

Схематично можно представить это следующим образом:



Рис.7 Схема решения управленческих задач

Управление может осуществляться только при наличии сформулированной цели, а общая цель не определяется системой образования, поскольку сама система строится для достижения этой самой общей цели.

Процесс управления, носит непрерывный характер — каждое воздействие вызывает изменение состояния объекта управления, что требует сопоставления с целью и повторения действий в той же последовательности.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Часто цель путают с процессом ее достижения или с работами, которые нужно выполнить в ходе этого достижения. Лучше всего постановку цели можно представить на примере:

- современное состояние — пустырь;
- новое состояние — жилой дом со всей необходимой инфраструктурой [9; 31; 68].

Целью является жилой дом, т.е. определенный конечный результат, а работы, которые нужно выполнить (изыскания, проект, коммуникации, фундамент и т.д.), — это задачи, которые необходимо выполнить в процессе достижения основной цели и которые сами могут выступать как подцели (или частные цели) на каком-то временном отрезке, но конечной целью не являются.

Цель должна быть: • конкретна; • измерима; • приемлема; • реалистична; • с определенными сроками достижения.

Иногда смешивают понятия цели и задачи. В самом деле, цель может выступать как проблема, требующая решения. Особенно это проявляется при постановке качественных целей вида «повысить, улучшить» и т.д. Поэтому и говорят, например, что стоит задача повысить качество образования. В действительности задача состоит в том, чтобы ответить на те, вопросы, которые возникают в ходе работы по повышению качества и без ответа на которые, качество повысить не удастся. В частности, например, если поставить цель довести качество подготовки экономистов до мирового уровня, то задачами будут: определение этого мирового уровня, разработка способов сопоставления уровней подготовки и т.д. А достижение цели будет определяться мероприятиями: разработкой новых программ и технологий обучения, написанием необходимых учебников и пособий [6; 16; 31].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

11.2. Основные элементы системы образования

Необходимым условием формирования инновационной экономики является модернизация системы образования, становящейся основой динамичного экономического роста и социального развития общества, фактором благополучия граждан и безопасности страны.

Возможность получения качественного образования продолжает оставаться одной из наиболее важных жизненных ценностей граждан, решающим фактором социальной справедливости и политической стабильности.

В соответствии со статьей 8 Закона «Об образовании» система образования в Российской Федерации представляет собой совокупность:

- взаимодействующих преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности;
- сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов;
- органов управления образованием и подведомственных им учреждений, и организаций.

На первое место в определении поставлены *образовательные программы и государственные образовательные стандарты*, т.е. установленные государством материальные и нематериальные условия и методы осуществления образовательного процесса, планирование и прогнозирование образовательной политики [16; 58].

В настоящее время наиболее широко применяемым инструментом реализации политики государства являются федеральные целевые программы (ФЦП). К основным достоинствам ФЦП следует отнести следующие характеристики:

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- концентрация ресурсов на решении приоритетных задач; -длительный горизонт планирования;
- системный подход к формированию комплекса взаимоувязанных по ресурсам и срокам реализации мероприятий для достижения поставленных целей;
- обеспечение контроля за эффективностью использования средств;
- возможность в рамках программы комбинировать и объединять усилия федеральных, региональных органов исполнительной власти и частного сектора.

Объектом государственного регулирования выступает как вся отрасль образования, представляющая собой совокупность учебных заведений, так и учебное заведение, как тип организации. Субъектом государственного регулирования выступает государство в лице законодателя и государственных органов управления. Следует отметить, что при выполнении функции регулирования государство одновременно использует несколько методов: правовые, административные, экономические.

Правовые – представляют собой, так называемые, «правила игры» в сфере образования – федеральные законы, постановления правительства, отдельные законы субъектов Федерации, приказы, письма, распоряжения и др.

Административные – включают в себя: государственные образовательные стандарты (в том числе учебные планы школ), лицензирование, аттестацию и аккредитацию образовательных организаций и т.д.

Экономические – осуществляются посредством: -государственного заказа на подготовку специалистов (контрольные цифры, бюджетное финансирование); -целевого финансирования (развитие системы возвратного субсидирования на образовательные цели); -налогового регулирования.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Учебные планы относятся к административным методам регулирования образования. Основой их составления являются государственные образовательные стандарты. Федеральный базисный учебный план призван фиксировать рекомендуемый состав учебных предметов и распределение учебного времени между ними.

Базисный учебный план образовательных организаций РФ является важнейшим нормативным документом по введению общеобразовательных стандартов в действие, определяет максимальный объем учебной нагрузки обучающихся, состав учебных предметов, распределяет учебное время, отводимое на освоение содержания образования. Учебный план традиционно рассматривается как главный показатель объема работы педагогического коллектива [31; 40].

Наравне с планирование, особым элементом системы образования, является и прогнозирование, постановка стратегических целей. Стратегическая цель государственной политики в области образования – повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина. Реализация этой цели предполагает решение следующих приоритетных задач:

- модернизация институтов образования как инструментов социального развития;
- формирование механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг с участием потребителей, участие в международных сопоставительных исследованиях;
- обеспечение инновационного характера базового образования в соответствии с требованиями экономики, основанной на знаниях;
- создание современной системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

В качестве необходимого элемента системы образования определены также органы управления образованием и подведомственные им учреждения и организации, которые иногда называют организациями образовательной инфраструктуры.

Рассмотрим образование как процесс, отображающий в самом общем виде «преобразование» человека в человека образованного, т.е. получившего некие знания, умения и навыки. Наглядно это можно сделать с помощью схемы изображенной на рисунке 8 [8; 9; 16].



Рис. 8. Процесс функционирования системы образования

Не вдаваясь в подробности, отметим:

- в систему образования в качестве входного объекта поступает на обучение человек;
- внутри системы он обучается в определенных условиях — в соответствии с принятыми требованиями к осуществлению его обучения;
- обучением занимаются некие субъекты, потребляя при этом необходимые ресурсы;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- из системы выходит человек образованный, т.е. получивший образование (знания, умения и навыки или что-то еще, что принято называть образованием).

Заменив «условия» на образовательные программы и стандарты, а «ресурсы» на работающие учреждения и организации, осуществляющие образовательную деятельность, а также обеспечивающие их деятельность органы управления образованием и другие организации, получим то самое описание системы образования, которое приведено выше.

Таким образом, учащийся в системе образования представляет собой (хотя и специфическое) сырье которое необходимо преобразовывать. И в этом смысле (но только в этом!) образование не отличается от любого иного производства. Кроме того, не следует забывать, что схема представляет собой процесс образования в самом общем виде, показывает необходимые и достаточные элементы, объединение и взаимодействие которых формирует новое качество—*систему образования*.

Основным звеном системы образования является образовательное учреждение или с учетом изменений законодательства—образовательная организация [6; 40].

По существу, образовательная организация мало чем отличается от организаций, осуществляющих свою деятельность в других сферах. Точно так же она создается по решению учредителя.

Учредителем образовательного учреждения в соответствии со статьей 11 Закона «Об образовании» могут быть:

- органы государственной власти, органы местного самоуправления;
- отечественные и иностранные организации всех форм собственности, их объединения (ассоциации и союзы);
- отечественные и иностранные общественные и частные фонды;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- общественные и религиозные организации (объединения), зарегистрированные на территории Российской Федерации;
- граждане Российской Федерации и иностранные граждане.

Изменение состава учредителей, действующих государственных и муниципальных образовательных учреждений допускается в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации в области образования. В случае реорганизации органов государственной власти, органов управления образованием и (или) органов местного самоуправления права учредителя переходят к соответствующим правопреемникам.

На сегодняшний день основным типом организации, осуществляющей образовательную деятельность, является учреждение, которое считается образовательным при условии осуществления им образовательного процесса, т.е. реализации одной или нескольких образовательных программ и (или) обеспечения содержания и воспитания обучающихся, воспитанников. Нужно отметить, что это определение содержит два важных положения.

1. Только при условии осуществления образовательного процесса учреждение считается образовательным (может рассчитывать на налоговые льготы). То же в полной мере относится и к иным формам некоммерческих образовательных организаций.

2. Образовательным процессом является реализация образовательной программы (первый элемент системы образования) и (или) содержание и воспитание обучающихся, воспитанников. Можно, таким образом, быть образовательным учреждением (организацией), проводя обучение. Можно — обеспечивая содержание и воспитание обучающихся (воспитанников). Можно делать это все одновременно. Определение образовательного процесса имеет огромное значение для вопросов налогообложения.

Образовательное учреждение (организация) является юридическим лицом — пользуется правами и несет обязанности, предусмотренные

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

гражданским законодательством. Это важное положение, поскольку у нас еще не все общеобразовательные школы (например) зарегистрированы в качестве юридических лиц, что имеет ряд отрицательных последствий. По своим организационно-правовым формам образовательные учреждения могут быть государственными, муниципальными, негосударственными — частными, учреждениями общественных и религиозных организаций (объединений). Российское законодательство в области образования распространяется на все образовательные организации, на территории Российской Федерации независимо от их организационно-правовых форм и административного ведения.

К образовательным относятся учреждения и организации следующих типов:

1) дошкольные; 2) общеобразовательные (начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования); 3) учреждения начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и послевузовского профессионального образования; 4) учреждения дополнительного образования взрослых; 5) специальные (коррекционные) для обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии; 6) учреждения дополнительного образования; 7) учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей); 8) учреждения дополнительного образования детей; 9) другие учреждения, осуществляющие образовательный процесс.

Государственный статус образовательного учреждения (тип, вид и категория образовательного учреждения, определяемые в соответствии с уровнем и направленностью реализуемых им образовательных программ) устанавливается при его государственной аккредитации.

Филиалы, отделения, структурные подразделения образовательного учреждения могут по его доверенности осуществлять полностью или

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

частично правомочия юридического лица, в том числе иметь самостоятельный баланс и собственные счета в банковских и других кредитных организациях.

Образовательные учреждения вправе образовывать образовательные объединения (ассоциации и союзы), в том числе с участием учреждений, предприятий и общественных организаций (объединений). Указанные образовательные объединения создаются в целях развития и совершенствования образования и действуют в соответствии со своими уставами. Порядок регистрации и деятельности указанных образовательных объединений регулируется законом [6; 16; 31].

Главной особенностью образовательной организации является ее некоммерческий статус.

Некоммерческая организация. Статьей 11-1 Закона «Об образовании» установлено, что государственные и негосударственные образовательные организации могут создаваться в организационно-правовых формах, предусмотренных гражданским законодательством Российской Федерации для некоммерческих организаций.

Этот вид организации можно охарактеризовать следующими основными чертами:

- некоммерческий статус;
- полное или частичное, вплоть до самофинансирования, финансирование собственником;
- наличие в оперативном управлении имущества, переданного учредителем для осуществления образовательного процесса и иной деятельности, в том числе приносящей доходы;
- право заниматься деятельностью, приносящей доходы, в том числе и предпринимательской, не связанной с осуществлением образовательного процесса, и использовать для этого переданное имущество;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- право самостоятельного распоряжения в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами, полученными за счет внебюджетных источников, так как, может быть собственником имущества в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- субсидиарная ответственность учредителя по обязательствам учреждения.

Данный набор характерных признаков определяет «индивидуальность» учреждения как формы организации.

По своему организационно-правовому статусу государственное или муниципальное учебное заведение любого уровня является некоммерческой организацией, созданной в форме учреждения. Именно этим статусом определяются порядок его финансирования, особенности отношений собственности, взаимоотношения с учредителем. Именно «благодаря» своему статусу, образовательное учреждение:

- получает бюджетные средства в режиме финансирования по статьям экономической классификации расходов бюджетов и строго по этим же статьям должно их расходовать в соответствии со сметой, утвержденной главным распорядителем бюджетных средств — органом управления, в ведении которого оно находится;
- может переносить бюджетные средства с одной статьи утвержденной сметы на другую только после внесения в смету соответствующих изменений главным распорядителем бюджетных средств (причем изменение — это должно осуществляться в порядке, установленном для исполнения бюджетной росписи);
- располагает переданным ему имуществом на праве оперативного управления и может распоряжаться им в весьма ограниченных пределах;
- зачисляет доходы от своей самостоятельной и разрешенной законом деятельности на лицевой счет в казначействе (а не на счет в банке),

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

превращая их в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации в «неналоговые доходы бюджета».

Практическая реализация указанных характеристик позволяет говорить об ограничении государством самостоятельности образовательных учреждений в части осуществления самостоятельной приносящей доходы деятельности и прав по распоряжению этими доходами.

Общим местом всех рассуждений на тему некоммерческого статуса, является утверждение о том, что отсутствия извлечения прибыли в качестве основной цели создания (функционирования) организации достаточно для того, чтобы выделить такую организацию в самостоятельный тип. А если прибыль все-таки возникает в результате деятельности некоммерческой организации за определенный период времени, то эта прибыль не распределяется между учредителями, а используется на достижение целей, ради которых организация создана и функционирует [6; 16; 31].

Таким образом, если у организации есть сформулированная основная цель «извлечение прибыли», то организация является коммерческой, а если сформулирована любая другая основная цель, то организация является некоммерческой.

Выделить какие-либо существенные преимущества одного типа перед другим вряд ли возможно. Вопрос состоит, в определении, какие из типов некоммерческих организаций предпочтительнее для осуществления образовательной деятельности?

Автономия образовательных учреждений. Одной из характерных особенностей именно сферы образования является то, что образовательные учреждения автономны в своей деятельности.

Автономия учебных заведений выражается в том, что для осуществления образовательного процесса, как основной цели своего создания, учебное заведение самостоятельно подбирает и расставляет кадры,

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

формирует (выбирает) программы обучения, осуществляет образовательную, научную, финансовую, хозяйственную и иную деятельность в пределах, определенных законодательством Российской Федерации и своим уставом.

Экономический аспект автономии состоит в том, что учебное заведение самостоятельно:

- формирует внутреннюю структуру управления, создает структурные подразделения (кроме филиалов);
- формирует кадровый состав работников;
- реализует различные виды уставной деятельности, в том числе предпринимательской;
- распоряжается доходами, полученными от осуществления самостоятельной деятельности;
- арендует и сдает в аренду имущество, в том числе переданное ему учредителем;
- учреждает организации различных типов;
- привлекает для обеспечения своей деятельности различные финансовые источники за исключением кредитных ресурсов;
- реализует производимую продукцию, результаты работы, оказывает услуги и др.

Наличие такой автономии существенно ограничивает возможности воздействия на образовательное учреждение со стороны государственных органов управления образованием. Учебное заведение формально выступает как некая в значительной степени замкнутая единица, автономно функционирующая и самоуправляемая по большинству направлений осуществляющей деятельности. Доступными для управленческого воздействия остаются всего три направления, три фактора, которые могут быть изменены органами управления образованием, посредством чего может быть изменено и положение (состояние) образовательного учреждения.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

К таким факторам относятся следующие:

- общие условия функционирования учебного заведения, включающие правовое пространство, систему налогообложения, установление отношений собственности;
- объем выделяемых общественных ресурсов и основные направления их использования, показатели численности учащихся, обучающихся за счет этих ресурсов;
- контроль за соблюдением условий лицензии (аккредитации).

Серьезным шагом на пути развития автономии в сфере образования стало законодательное установление еще одной формы образовательной организации — автономного учреждения [6; 16; 31].

11.3. Структура управления образованием

Важной характеристикой управления является то, что это обособленный вид деятельности, реализуемый отдельно от образовательного процесса. Это означает, что для управления системой образования создаются специальные организации со своей системой взаимоотношений, решаемых задач и осуществляемых видов действий.

Современная структура управления образованием в Российской Федерации сформирована по так называемой линейно-функциональной схеме, сочетающей вертикальную организацию управления с распределением по уровням и функциям управления. Она может быть охарактеризована следующими положениями.

Федеральный уровень управления представлен Министерством образования Российской Федерации, которое является одновременно центральным органом управления образованием в России и органом управления подведомственных ему организаций системы образования.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

На этом уровне управление подведомственными учебными заведениями осуществляют также и другие министерства, и ведомства Российской Федерации. Исторически сложилось, что учебные заведения создавались министерствами и ведомствами в качестве необходимого элемента развития приоритетных направлений социально-экономического развития страны — охраны здоровья населения, всеобщей грамотности, индустриализации, развития сельского хозяйства, укрепления обороноспособности. Соответственно, создавались медицинские, педагогические, сельскохозяйственные учебные заведения втузы, политехники.

Кроме того, наличие «собственных» отраслевых учебных заведений свидетельствовало о высоком потенциале отрасли и руководящего ею министерства. Относительно территориального расположения учебных заведений действовали обычные принципы размещения производительных сил — ближе к сырью (в качестве сырья выступали уже имеющиеся образовательные и научные центры), ближе к потребителю (практически в каждом регионе должны быть учебные заведения, готовящие учителей, медработников, специалистов сельского хозяйства), либо во вновь осваиваемых районах (Новосибирский научный центр, например).

Для части учебных заведений федерального ведения функционирует так называемая «двухзвенная» структура управления: *министрство — учебное заведение*.

В части остальных учебных заведений действует «четырехзвенная» структура управления: *Министерство образования Российской Федерации — орган управления образованием субъекта Российской Федерации — орган власти муниципального образования — учебное заведение*.

Региональный уровень управления образованием представлен управлением (министерствами, комитетами, главными управлениями и т.д.)

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

образования субъектов Российской Федерации. Основное их отличие от федеральных органов состоит в том, что они, как правило, не имея в своем непосредственном ведении образовательных учреждений, осуществляют, таким образом, функциональное управление системой образования в пределах региона.

Муниципальный уровень управления образованием представлен отделами народного образования, созданными соответствующими муниципальными органами власти. На эти органы возложена основная нагрузка по осуществлению управления учебными заведениями, основная масса которых сосредоточена на муниципальном уровне

В этой связи хочется отметить одну весьма важную особенность построения управления системой образования. Если посмотреть на структуру управления, то нетрудно видеть, что основная масса учебных заведений относится к муниципальному уровню управления.

Известно также, что муниципальный уровень вообще и муниципальные органы управления в частности не являются государственным управлением. Отсюда следует, что муниципальные учебные заведения также не являются формально государственными. Государственные гарантии, провозглашенные Конституцией, таким образом, реализуются через сеть формально негосударственных учебных заведений [6; 16; 31].

Такая структура управления предъявляет весьма высокие требования к правильности распределения функций управления между элементами структуры и характеризуется следующими основными чертами:

- наличие нескольких уровней, в которых каждый нижестоящий уровень находится в административном ведении вышестоящего - решения вышестоящих органов являются обязательными для нижестоящих;
- ограничение административного подчинения нижестоящих уровней управления вышестоящим отдельными функциями или некоторым их

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

набором - вышестоящий орган может принимать обязательные для нижестоящего решения по ограниченному кругу вопросов;

- возможность для органа управления управлять только теми организациями, которые находятся в его непосредственном административном ведении.

Обобщенная структура управления образованием

Конкретная реализация структуры управления в разное время определялась разными условиями, часто скрывавшимися за стандартными формулировками, «в целях совершенствования».

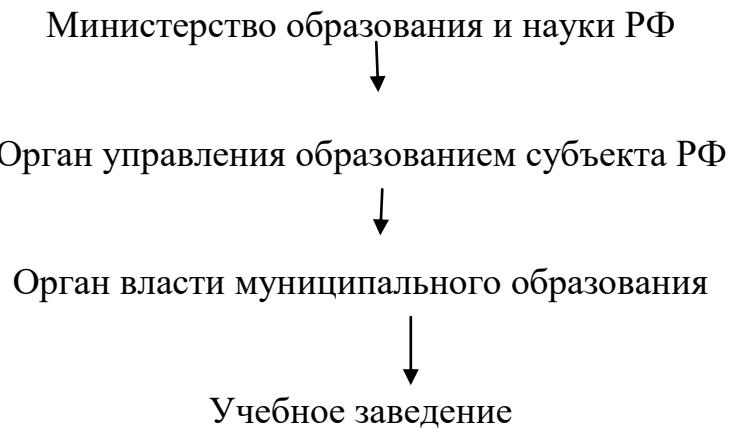
Для современных структурных изменений больше всего подходит понятие –«субъективного фактора», поскольку масштабы системы образования росли постоянно, задачи, судя по формулировкам в официальных документах, постоянно же усложнялись.



Рис.9. Структура управления образованием

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

С учетом же федеральной составляющей управления образованием для учебных заведений муниципального уровня выстроена четырехзвенная структура управления:



Представленная структура управления предъявляет весьма высокие требования к взаимодействию между уровнями и субъектами управления, распределению между ними функций управления.

Для описания различных видов управленческой деятельности используется термин функция управления.

Функция управления это некий отдельный типовой вид управленческой деятельности, своего рода элементарная управленческая операция, которую можно выделить, точнее, отделить от других операций. В частности, можно выделить в качестве отдельного вида деятельности «создание организации», поскольку эта деятельность может быть отделена от других видов, например, от ликвидации организации, так как предполагает определенный набор действий по своему выполнению [6; 16; 31].

Аналогичным образом можно выделить и другие функции управления планирование, подготовку отчетных документов, работу с обращениями граждан и т.п. Следует помнить, что такое выделение носит, как правило, достаточно условный характер, поскольку каждая такая функция может быть

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

разделена на составные части, которые могут рассматриваться как «более мелкие», но тоже функции управления.

Может показаться, что такая работа носит формальный характер, но это не так, поскольку определение функций управления очень важно с точки зрения круга прав и обязанностей того или иного субъекта управления, пределов его компетенции. Иначе говоря, определение функций управления показывает, что может, а что не может делать субъект управления [6; 16; 31].

К компетенции федерального уровня в области образования отнесены двадцать три функции, реализуемые федеральными органами государственной власти и управления. Их перечисление занимает достаточно места, поэтому ограничимся их обобщающими характеристиками. Функции можно достаточно условно объединить в шесть основных групп:

Формирование и осуществление государственной политики в сфере образования. Сюда можно отнести работу в области законотворчества, разработки программ, проектов бюджетов, налоговой и таможенной политики и т. д. Для реализации этих функций просто напрашивается программный подход, что и имеет место. Главным инструментом формирования государственной политики в сфере образования является Федеральная целевая программа развития образования. Эти установленные законом функции управления федерального уровня реализуются федеральными министерствами и ведомствами:

6. Определение общих условий функционирования системы образования и образовательных учреждений, включая правовое регулирование в пределах своей компетенции. В первую очередь это установление федеральных компонентов государственных образовательных стандартов, разработка подзаконных актов (типовых положений об образовательных учреждениях, нормативных писем, инструкций, методических материалов).

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

7. Установление льгот, экономических нормативов, различных норм и правил налоговых льгот, нормативов и порядка финансирования, ставок оплаты труда, социальных льгот учащимся и работникам, строительных, эксплуатационных, медицинских и других норм и правил.

8. Создание учебных заведений федерального ведения и непосредственное руководство ими осуществление функций вышестоящего органа, учредителя, прямое финансирование деятельности этих учебных заведений.

9. Контроль за исполнением законодательства Российской Федерации в области образования и федеральных компонентов государственных образовательных стандартов.

10. Реализация специфических функций: лицензирование образовательных учреждений по программам высшего и послевузовского профессионального образования, установление и присвоение государственных наград и почетных званий в области образования, организация федеральной системы подготовки и переподготовки педагогических работников и работников государственных органов управления образованием.

Министерство образования и науки Российской Федерации, будучи правопреемником Минобразования России, является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, воспитания, опеки и попечительства, социальной поддержки и защиты обучающихся и воспитанников образовательных учреждений. Министерство принимает решения по основным функциям управления образованием и выпускает необходимые нормативные правовые акты.

Реализация управленческих функций в сфере образования, как и раньше, осуществляется министерствами, ведомствами, федеральными

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

агентствами и службами, в ведении которых находятся образовательные учреждения.

По отношению к негосударственным учебным заведениям федеральные государственные органы управления образованием выполняют отдельные «разрешительно - согласовательные функции», связанные с лицензированием и оценкой их деятельности (специфическая функция лицензирования программ высшего и послевузовского профессионального образования), определением общих условий осуществления образовательной и финансово-хозяйственной деятельности и требований к содержанию образования, т.е. осуществляют функциональное управление.

Данные функции во многом пересекаются с функциями федерального уровня, и это не удивительно, поскольку образование является сферой совместного ведения РФ и ее субъектов.

В теории управления выделяют следующие основные функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Эти четыре первичные функции объединены процессами коммуникации и принятия решений. Такой процессный подход к определению функционального состава менеджмента принят среди специалистов всех сфер деятельности [16; 68].

Применительно к образовательной организации, функции менеджмента имеют специфические особенности и подфункции.

Например, П.И. Третьяков в книге «Управление школой по результатам» выделяет следующие функции управления:

- информационно – аналитическую;
- мотивационно – целевую;
- планово – прогностическую;
- организационно – исполнительскую;
- контрольно – диагностическую;
- регулятивно – коррекционную функции.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Процесс управления для всех самоуправляющих систем, сводится к тому, что функциональные звенья управления рассматриваются как относительно самостоятельные виды деятельности. Между тем все они взаимосвязаны и последовательно, поэтапно сменяют друг друга, образуя единый управленческий цикл.

Информационно – аналитическая функция. Обновление управления образовательной организацией связывается, прежде всего, с формированием системы информационно-аналитической деятельности как основного инструмента управления.

Для каждой из подсистем – управляющей и управляемой - выделяют три уровня информации.

- административно-управленческая (директор, заместитель по учебно-воспитательной работе, заместитель по административно-хозяйственной части, диспетчер и др.);
- уровень коллективно-коллегиального управления (ученый совет, совет школы, педсовет, методсовет, общественные организации);
- уровень студенческого (ученического) самоуправления.

Таким образом, одна из важнейших функций в управлении образовательным учреждением является информационно – аналитическая, главная суть, которой состоит в систематической работе с управленческими и педагогическими кадрами.

Мотивационно-целевая функция. Выбор цели это исходная позиция, первый этап управления, его творческая составная часть. По источнику и способу образования цели могут быть внутренними, формируемыми человеком или социальной системой самостоятельно, либо внешними, если они задаются извне. Это характерно для педагогических систем, для которых цели задаются обществом.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Основная задача мотивационно – целевой функции заключается в том, чтобы все члены педагогического коллектива четко выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и планом, а также сообразуясь с потребностями в достижении собственных и коллективных целей. Обеспечить способы, средства для всех участников педагогического процесса, удовлетворять эти потребности.

Планово - прогностическая функция. Прогнозирование и планирование можно определить как деятельность, направленную на оптимальный выбор идеальных и реальных целей и разработку программ их достижения. Как один из основных процессов управления планирование должно на всех уровнях отвечать целому ряду принципиальных требований. Они заключаются в следующем:

- единство целевой установки и условий реализации;
- единство долгосрочного и краткосрочного планирования;
- осуществление принципа сочетания государственных и общественных начал;
- обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования;
- стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов.

Организационно – исполнительская функция. Для того, чтобы осуществить то, что спланировано, необходимо определить, назвать людей, кто будет выполнять намеченное, то есть субъектов управления, сформулировать, что должен выполнять каждый субъект, иначе говоря, определить его функциональные обязанности.

К основным направлениям повышения эффективности реализации данной функции относят:

- реализацию личностно-ориентированного подхода к организации деятельности;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- научно и практически обоснованное распределение функциональных обязанностей внутри аппаратов управления руководителями образовательной организации и членами педагогического коллектива;
- рациональную организацию труда;
- формирование относительно автономных систем управления в образовательной организации.

Контрольно-диагностическая функция. Контроль представляет вид деятельности руководителей совместно с представителями общественных организаций по установлению соответствия функционирования и развития всей системы образовательной организации на диагностической основе общегосударственным требованиям (нормативам). В условиях большой самостоятельности, при делегировании многих прав и полномочий, а значит, и повышения ответственности, контрольно-диагностическая функция управления должна как никогда, занять особое место в целях стимулирования деятельности педагога и учащегося [8; 9; 16].

В практике управления выделяют три основных этапа диагностирования тех или иных явлений и процессов в управлении образовательной организацией. *Первый этап* - предварительный, предположительный диагноз. *Второй этап* - уточняющий диагноз, который опирается, на более проверенные, объективные данные, сформированные на основе комплексного использования различных методов наблюдения (бесед, опросов, анкетирования и т.д.) *Третий этап* – процесс диагностирования; он завершается окончательным диагнозом. Заключается он не только в обобщении данных, полученных в результате предварительного и уточняющего диагноза, но и в их сравнении, сопоставлении [6; 16; 31].

Таким образом, можно сделать вывод, что образовательная организация как динамически развивающаяся система может осуществлять постоянный внутренний контроль (самоконтроль) на своем уровне, но вместе

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

с тем для обеспечения единого государственного базисного уровня знаний, умений, навыков и уровня профессиональной компетенции необходима и государственно – общественная экспертиза на диагностической основе.

Регулятивно-коррекционная функция. Эту функцию можно определить, как вид деятельности по внесению корректив с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления педагогической системой для поддержания ее на запрограммированном уровне. Конкретные формы и виды регулирования разнообразны и определяются, прежде всего, спецификой управляемого объекта.

Таким образом, все функции управления можно представить, как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект.

Каждая из этих функций жизненно важна для любой организации, вместе с тем планирование (прогнозирование и программирование) как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается основной, а другие функции ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов.

ГЛАВА 12. БЮДЖЕТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И ВНЕБЮДЖЕТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

12.1. Основы бюджетного законодательства

Документом, регламентирующим сметно-финансовую деятельность бюджетных учреждений, является Бюджетный кодекс Российской Федерации, принятый Федеральным законом от 31.07.1998 № 145-ФЗ и введенный в действие с 1 января 2000 г. Федеральным законом от 09.07.1999 № 159-ФЗ "О введении в действие Бюджетного кодекса Российской Федерации".

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

В соответствии со ст. 161 БК РФ бюджетным является учреждение, созданное органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления для осуществления управлеченческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций некоммерческого характера, деятельность которого финансируется из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда на основании сметы доходов и расходов.

Кодекс регулирует отношения между различными государственными и муниципальными органами, возникающие в связи с формированием и исполнением бюджетов всех уровней, и не устанавливает непосредственно каких-либо прав и обязанностей для организаций и граждан. Последние могут участвовать в формировании бюджетов различных уровней в качестве налогоплательщиков, а также они могут быть получателями бюджетных средств, но возникающие при этом правоотношения являются не бюджетными, а налоговыми, трудовыми, административными и т.д., и, следовательно, регулируются не бюджетным, а соответствующим налоговым, трудовым, административным законодательством [6; 16; 31].

Бюджетным кодексом установлены правовой статус всех участников бюджетного процесса, основы и условия привлечения к ответственности за нарушения бюджетного законодательства. При этом функции по методологическому руководству бухгалтерским учетом исполнения бюджетов всех уровней бюджетной системы и бухгалтерским учетом в бюджетных учреждениях возложены на Министерство финансов РФ.

В целях эффективного управления доходами и расходами федерального бюджета, повышения оперативности в финансировании государственных программ, усиления контроля за поступлением и целевым использованием государственных средств была создана единая

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

централизованная система органов Федерального казначейства с подчинением ее министру финансов РФ.

Сущность перехода от банковской к казначайской модели финансирования заключается в преимуществах последней - для управления финансовыми потоками Министерства финансов.

При банковской системе исполнение федерального бюджета осуществлялось через счета отраслевых министерств и ведомств, а доведение бюджетных средств до бюджетополучателей - через коммерческие банки. Эта система посредством государственного банка обеспечивала кассовое исполнение бюджетов, включая сбор и учет доходов, их межбюджетное перераспределение, открытие и ведение лицевых счетов бюджетополучателей, учет и отчетность по всем операциям с бюджетными средствами. Однако она не предоставляла министерству финансов оперативных сведений о состоянии и движении бюджетных средств по всему спектру показателей бюджетной деятельности [6; 16; 31].

Применение казначайской системы исполнения бюджета отличается от банковской прежде всего тем, что казначейство концентрирует оба потока денежных средств - доходный и расходный - на одном счете. При казначайской системе процесс исполнения бюджета детализирован в соответствии с бюджетной классификацией доходов и расходов, что позволяет контролировать как объемы бюджетных назначений, так и лимиты финансирования, а также суммы фактических перечислений бюджетных средств. За Федеральным казначейством закрепляется кассовое исполнение федерального бюджета, при этом права главных распорядителей средств, вертикальная подчиненность бюджетополучателей, экономический и организационный контроль составляют область вне деятельности органов казначейства.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Казначейская система предполагает следующее распределение обязанностей между образовательными учреждениями (бюджетополучателями), органами управления образованием (распорядителями и главными распорядителями бюджетных ассигнований) и органами, исполняющими бюджет (отделениями и управлениями федерального казначейства).

Образовательное учреждение:

- представляет бюджетную заявку на очередной финансовый год распорядителю бюджетных средств;
- разрабатывает и представляет для утверждения вышестоящему распорядителю бюджетных средств смету доходов и расходов;
- передает утвержденную смету в орган, исполняющий бюджет;
- имеет право осуществлять расходы и платежи в пределах, доведенных до них лимитов бюджетных обязательств и сметы доходов и расходов.

Распорядитель бюджетных ассигнований (органы управления образованием):

- утверждает смету образовательного учреждения;
- составляет бюджетную роспись;
- распределяет лимиты бюджетных обязательств по подведомственным получателям бюджетных средств;
- исполняет соответствующую часть бюджета;
- на основании мотивированного представления бюджетного учреждения вносит изменения в утвержденную смету доходов и расходов бюджетного учреждения в части распределения средств между ее статьями с уведомлением органа, исполняющего бюджет в соответствии с Кодексом.

Орган, исполняющий бюджет (управление казначейства):

- доводит показатели указанной росписи до распорядителей и получателей бюджетных средств (уведомление о бюджетных ассигнованиях);

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- доводит лимиты бюджетных обязательств с поквартальным распределением до образовательных учреждений;
- проверяет своевременность и правильность платежных документов и списывает их с единого счета бюджета в размере подтвержденного бюджетного обязательства в пользу юридических и физических лиц.

Помимо прочих вопросов регламентации бюджетных отношений БК РФ содержит определения ряда понятий и терминов. Приведем некоторые из них[9; 30; 55].

Бюджетные ассигнования - бюджетные средства, предусмотренные бюджетной росписью получателю или распорядителю бюджетных средств. В соответствии со ст. 221 в течение 10 дней со дня получения уведомления о бюджетных ассигнованиях бюджетное учреждение обязано составить и представить на утверждение вышестоящего распорядителя бюджетных средств смету доходов и расходов по установленной форме. В течение 5 дней со дня представления указанной сметы распорядитель бюджетных средств утверждает эту смету.

Лимит бюджетных обязательств в соответствии со ст. 223 БК РФ - это объем бюджетных обязательств, определяемый и утверждаемый для распорядителя и получателя бюджетных средств органом, исполняющим бюджет, на период, не превышающий три месяца.

Субвенция - бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации или юридическому лицу на безвозмездной и безвозвратной основе на осуществление определенных целевых расходов.

Субсидия — бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации, физическому или юридическому лицу на условиях долевого финансирования целевых расходов.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Дотации - бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации на безвозмездной и безвозвратной основе для покрытия текущих расходов.

Дефицит бюджета — превышение расходов бюджета над его доходами.

В соответствии со ст. 162 БК РФ *получатель бюджетных средств* - бюджетное учреждение или иная организация, имеющие право на получение бюджетных средств в соответствии с бюджетной росписью на соответствующий год.

Ст. 163 БК РФ устанавливает обязанности получателей бюджетных средств:

- своевременно подавать бюджетные заявки или иные документы, подтверждающие право на получение бюджетных средств;
- эффективно использовать бюджетные средства в соответствии с их целевым назначением;
- своевременно представлять отчет и иные сведения об использовании бюджетных средств.

Бюджетным кодексом РФ введена новая норма - доходы бюджетных организаций от оказания платных услуг, использования имущества и иной деятельности в полном объеме зачисляются в соответствующий бюджет и подлежат отражению в смете доходов и расходов (ст. 42 п. 2). Это, в частности, означает, что данные средства становятся собственностью государства и их использование может осуществляться только под контролем государственных финансовых органов [6; 16; 31].

Изменяется и сметное планирование учреждений. Вместо раздельных смет по бюджетным и внебюджетным средствам в настоящее время требуется составление единой сметы доходов и расходов, тогда как отраслевое распределение ассигнований в утвержденных бюджетах по

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

предметным статьям расходов осуществляется, как правило, без учета платных услуг. Все доходы бюджетного учреждения показаны на таблице 1.

Таблица 1. Доходы бюджетного учреждения

Статьи доходов бюджетного учреждения		Неналоговые доходы бюджета	
Бюджетные ассигнования на ведение образовательной деятельности	Целевые поступления и благотворительные пожертвования	Средства, полученные от оказания платных услуг и предпринимательской деятельности	Средства от использования имущества, находящегося в государственной собственности, закрепленного за учреждением на праве оперативного управления

Согласно ст. 161 БК РФ бюджетное учреждение вправе самостоятельно расходовать средства, полученные за счет внебюджетных источников. Однако следует иметь в виду, что к этой категории не относятся средства учреждения, полученные от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход, так как эти средства считаются доходом соответствующего бюджета.

Таким образом, внебюджетными средствами, по существу, могут считаться лишь целевые поступления и благотворительные пожертвования.

Бюджетным кодексом, в отличие от Налогового кодекса, не предусматривается привязка расходов от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности к конкретным источникам образования этих средств.

Глава 5 Бюджетного кодекса РФ в качестве одного из них установила *принцип адресности и целевого характера бюджетных средств*, в

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

соответствии с которым бюджетные средства выделяются в распоряжение конкретных получателей бюджетных средств с обозначением направления их на финансирование конкретных целей.

Таблица 2.

Направления расходования бюджетных средств бюджетным учреждением в соответствии с Бюджетным кодексом

Статьи целевого расходования средств бюджетным учреждением	
1	Оплата труда в соответствии с заключенными трудовыми договорами (контрактами) и правовыми актами, регулирующими размер заработной платы соответствующих категорий работников
2	Перечисление страховых взносов в государственные внебюджетные фонды
3	Трансферты населению (пенсии, стипендии, пособия и пр.), выплачиваемые в соответствии с федеральными законами, законами субъектов Российской Федерации и правовыми актами органов местного самоуправления
4	Командировочные и иные компенсационные выплаты работникам в соответствии с законодательством Российской Федерации
5	Оплата товаров, работ и услуг по заключенным государственным или муниципальным контрактам
6	Оплата товаров, работ и услуг в соответствии с утвержденными сметами без заключения государственных или муниципальных контрактов

Любые действия, приводящие к нарушению адресности предусмотренных бюджетом средств либо к направлению их на цели, не обозначенные в бюджете при выделении конкретных сумм средств, являются нарушением бюджетного законодательства и, в соответствии со ст. 283 Кодекса, служат основанием для применения мер принуждения за нарушение бюджетного законодательства Российской Федерации, в частности бесспорного списания сумм, использованных не по целевому назначению, и наложения штрафа [8; 9; 16].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Нецелевое использование выражается в направлении и использовании бюджетных средств на цели, которые не соответствуют условиям получения указанных средств (таблица 3).

Таблица 3.

Виды нецелевого использования бюджетных средств

Нецелевое использование бюджетных средств	
1	Направление средств на банковские депозиты, приобретение различных активов (валюты, ценных бумаг, иного имущества) с целью их последующей продажи
2	Осуществление взносов в уставный капитал другого юридического лица
3	Расходование средств при отсутствии оправдательных документов (перечисление или создание кредиторской задолженности)
4	Завышение объемов выполненных работ, расценок; выполнение работ, не предусмотренных утвержденной проектно-сметной документацией; направление средств на объекты (разработки), не включенные в адресные и целевые программы
5	Просроченная дебиторская задолженность по перечисленным авансам за поставку товарно-материальных ценностей и оказание услуг
6	Недостача материальных ценностей, приобретенных за счет средств бюджета
7	Расходование средств сверх норм, утвержденных в установленном порядке (норм возмещения командировочных расходов, норм на расходование бензина и т.п.)
8	Заключение договоров на работы, не предусмотренные в бюджете (смете расходов), ведущие к потере бюджетных средств или имущества, являющегося государственной или муниципальной собственностью

Бюджетному учреждению статьей 237 БК РФ дано право самостоятельно определять объемы бюджетных средств, то есть перераспределять их по статьям расходов, и уточнять таким образом смету доходов и расходов только в следующих случаях:

- 1) задержки финансирования из бюджета более чем на два месяца;
- 2) финансирования не более 75% объема бюджетных средств за квартал.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

При этом учреждение обязано уведомить о таком перераспределении распорядителя бюджетных средств и орган, исполняющий бюджет, если только эти случаи не связаны с соответствующим сокращением доходов бюджета, которое и привело к пропорциональному сокращению расходов бюджета, или с блокировкой расходов бюджета в случаях, определенных ст. 231 БК РФ.

При заключении бюджетным учреждением договоров с иными физическими и юридическими лицами на приобретение товаров, выполнение работ и оказание услуг статьями 71-73 БК РФ установлен ряд ограничений:

- все закупки товаров, работ и услуг на сумму свыше 2000 минимальных размеров оплаты труда, осуществляются исключительно на основе государственных или муниципальных контрактов;
- государственный и муниципальный контракты размещаются на конкурсной основе, если иное не установлено федеральными законами, законами и законодательными актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами представительных органов местного самоуправления;
- государственный и муниципальный контракты включают обязательное условие о выплате неустойки при нарушении исполнителем условий контракта;
- бюджетные учреждения обязаны вести реестры закупок;
- бюджетные учреждения, осуществляющие закупки товаров, работ и услуг на сумму не более 2000 минимальных размеров оплаты труда за один вид товара или услуг (за один контракт), ведут реестры закупок, в которых должны быть указаны следующие сведения: краткое наименование закупаемых товаров, работ и услуг; наименование и местонахождение поставщиков, подрядчиков и исполнителей услуг, цена и дата закупки.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Последствия недействительности сделки указаны в ст. 167 ГК РФ. Эта норма предусматривает двустороннюю реституцию и исключает возмещение убытков. Возможна также ответственность учреждения (или его руководителя) перед контрагентом за предоставление информации для руководства этого учреждения, заведомо не соответствующей действительности [15; 58].

БК РФ ввел также некоторые ограничения ответственности бюджетных учреждений. Так, если заключен контракт на поставку товаров, в котором учреждение выступает в качестве покупателя, а коммерческая организация - в качестве поставщика, и данный договор финансируется за счет бюджетных средств, то при уменьшении в установленном порядке финансирования по данной статье бюджета поставщик товаров не вправе требовать от учреждения возмещения упущенной выгоды.

12.2. Бюджетное финансирование образовательного учреждения

В соответствии действующим законодательством деятельность образовательного учреждения финансируется его учредителем на основе заключенного между ними договора. Основным финансовым планом образовательного учреждения является смета. Она составляется в виде баланса доходов и расходов. Выделение денежных средств из государственного (муниципального) бюджета для покрытия расходов учреждений в соответствии со сметой. Сметное финансирование осуществляется в точном соответствии с целевым назначением расходов и нормами затрат, устанавливаемыми финансирующим органом с учетом профиля и особенностей деятельности бюджетных учреждений. Затраты группируются в соответствии с бюджетной классификацией, которая определяет целевую направленность ассигнований по каждой смете.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Потребность в средствах обосновывается соответствующим расчетом по каждому виду доходов. Не допускаются расходы, не предусмотренные сметой или превышающие сметные ассигнования, а также увеличение затрат за счет каких-либо других источников.

Смета бюджетного учреждения – это баланс доходов и расходов, документ, определяющий объем и поквартальное распределение бюджетных ассигнований на все расходы данного учреждения, составленный в разрезе статей бюджетной классификации и в соответствии с установленными требованиями.

С 2008 года сметы доходов и расходов заменяются бюджетными. С переходом на новые условия хозяйствования образовательные учреждения самостоятельно составляют сметы доходов и расходов как бюджетных, так и внебюджетных средств. При их составлении они руководствуются нормативами бюджетного финансирования.

Норматив – это сумма расходов на 1 ученика в год, с учетом системы повышающих коэффициентов, перечень и предельные величины которых утверждаются вместе с установлением соответствующего норматива. Региональный норматив должен быть не ниже, чем федеральный, рассчитанный с учетом федеральных повышающих коэффициентов для соответствующего субъекта федерации [6; 40; 58].

Необходимость внесения кардинальных изменений в БК РФ назревала постепенно. До 2007 года включительно бюджет утверждался на очередной финансовый год, то есть на один год без определения его перспектив на последующий период. Внесенные в БК РФ изменения создают основу для формирования, например, федерального бюджета на три года, что способствует устойчивости развития экономики. Законом № 63-ФЗ в БК РФ внесены важные изменения и дополнения, по-новому изложен ряд положений действующего сейчас Кодекса [6; 40; 58].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Существенно расширена имеющая ключевое значение статья 6 "Понятия и термины, применяемые в настоящем Кодексе". Дополнительно в эту статью включены, например, такие понятия и термины, как:

Государственные (муниципальные) услуги физическим и юридическим лицам — услуги, оказываемые физическим и юридическим лицам в соответствии с государственным (муниципальным) заданием органами государственной власти (органами местного самоуправления), бюджетными учреждениями, иными юридическими лицами безвозмездно или по ценам (тарифам), устанавливаемым в порядке, определенном органами государственной власти (органами местного самоуправления);

Государственное (муниципальное) задание — документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему, условиям, порядку и результатам оказания государственных (муниципальных) услуг;

Бюджетное учреждение — государственное (муниципальное) учреждение, финансовое обеспечение выполнения функций которого, в том числе по оказанию государственных (муниципальных) услуг физическим и юридическим лицам в соответствии с государственным (муниципальным) заданием, осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основе бюджетной сметы;

Бюджетная смета — документ, устанавливающий в соответствии с классификацией расходов бюджетов лимиты бюджетных обязательств бюджетного учреждения;

Обоснование бюджетных ассигнований — документ, характеризующий бюджетные ассигнования в очередном финансовом году (и плановом периоде);

Лимит бюджетных обязательств — объем прав в денежном выражении на принятие бюджетным учреждением бюджетных обязательств и(или) их исполнение в текущем финансовом году (и плановом периоде);

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Текущий финансовый год – год, в котором осуществляется исполнение бюджета, составление и рассмотрение проекта бюджета на очередной финансовый год (очередной финансовый год и плановый период);

Очередной финансовый год — год, следующий за текущим финансовым годом;

Плановый период — два финансовых года, следующие за очередным финансовым годом;

Ведомственная структура расходов бюджета — распределение бюджетных ассигнований, предусмотренных законом (решением) о бюджете на соответствующий финансовый год главным распорядителям бюджетных средств, по разделам, подразделам, целевым статьям и видам расходов бюджетной классификации Российской Федерации;

Главный распорядитель бюджетных средств (главный распорядитель соответствующего бюджета) — орган государственной власти, орган управления государственным внебюджетным фондом, орган местного самоуправления, орган местной администрации, а также наиболее значимое учреждение науки, образования, культуры и здравоохранения, указанное в ведомственной структуре расходов бюджета, имеющие право распределять ассигнования и лимиты бюджетных обязательств между подведомственными распорядителями и (или) получателями бюджетных средств;

Получатель бюджетных средств (получатель средств соответствующего бюджета) — орган государственной власти (государственный орган), орган управления государственным внебюджетным фондом, орган местного самоуправления, орган местной администрации, находящееся в ведении главного распорядителя бюджетных средств бюджетное учреждение, имеющие право на принятие и (или) исполнение бюджетных обязательств за счет средств соответствующего бюджета;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Финансовые органы — Минфин России, органы исполнительной власти субъектов РФ, осуществляющие составление и организацию исполнения бюджетов субъектов РФ (финансовые органы субъектов РФ), органы (должностные лица) местных администраций муниципальных образований, осуществляющие составление и организацию исполнения местных бюджетов (финансовые органы муниципальных образований).

Анализируя перечисленные выше дополнительно введенные в БК РФ понятия и термины, можно однозначно прийти к следующему выводу, что *в новом варианте БК РФ полностью сосредоточен на вопросах, характерных только для бюджетного процесса, включая операции использования лишь бюджетных средств.*

За рамки БК РФ выведены, например, операции со средствами из внебюджетных источников. Если ранее в статье 161 БК РФ "Бюджетное учреждение" указывалось, что бюджетное учреждение осуществляет свою деятельность на основе сметы доходов и расходов, в которой должны были отражаться все его доходы и в том числе из внебюджетных источников, то теперь в этой статье определено, что бюджетное учреждение в своей работе по расходованию бюджетных средств руководствуется бюджетной сметой [9; 16; 58].

Ценообразование в образовательном учреждении.

Цена – сумма денег, которую уплачивает покупатель за приобретаемый им товар, представленный в виде продукта или услуги. Основным инструментом исследования и установления цены на образовательные услуги является анализ зависимостей (кривых) спроса и предложения.

Кривая спроса определяется зависимостью спроса на услугу от цены реализации. Соответственно *кривая предложения* показывает зависимость цены на услугу от предложения ее на рынке.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

В точке пересечения этих кривых наступает равновесие, т.е. спрос равен предложению, и цена, является равновесной, т.е. удовлетворяет и учебное заведение, и гражданина. *Равновесная цена* вполне успешно служит для регулирования образовательного процесса.

Расчет издержек (себестоимости) обучения

Спрос на образовательные услуги ограничивает верхний уровень цены, которую может установить образовательное учреждение. Себестоимость (издержки производства) услуг определяет минимальную ее величину. При снижении цены на образовательные услуги ниже их себестоимости, производители образовательных услуг несут убытки. Подобную политику могут позволить себе крупные образовательные учреждения только в короткий период проникновения на рынок образовательных услуг.

Напомним, что расчет себестоимости (С) осуществляется по формуле:

$$C=M+A+Z+O+H$$

где М - стоимость материалов, сырья и полуфабрикатов;

А - амортизационные отчисления;

З - заработка плата (основная и дополнительная);

О - обязательные начисления на заработную плату;

Н - накладные расходы.

Эти данные имеются в бухгалтерском балансе и могут использоваться, с поправкой на плановый коэффициент инфляции, для расчета издержек (себестоимости).

Ключевым фактором установления цены на основе изучения мнения покупателей является восприятие потребителем ценности услуги, а не издержек. Является ли цена правильной, решает потребитель. Установление цены начинается с выявления потребностей и оценок соотношения между ценой и ценностью продукта. Существуют так называемые справочные цены, которые покупатель держит в уме и использует при поиске образовательной

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

услуги. Руководствуясь такими ценами, потребитель путем сравнения потребительских свойств и цен однотипных образовательных услуг, предлагаемых на рынке образовательных услуг, делает свой выбор. Производители и посредники, предлагающие образовательные услуги, могут активно воздействовать на формирование справочных цен [5; 40; 58].

В основе применения данного метода лежит опыт, интуиция, хорошее знание психологии потребителей, результаты тестирования рынка.

Существуют приемы психологического ценообразования:

- демонстрация относительно низких цен на некоторые образовательные услуги в соседстве с высокими ценами на другие образовательные услуги;
- привязка базовой цены к определенному числу минимальных размеров оплаты труда государственных служащих (МРОТ);
- привязка базовой цены к курсу доллара (у.е.). В периферийных образовательных учреждениях отказались от этого приема после финансового кризиса 1998 г.;
- обещание неизменности цен в течение всего срока обучения;
- всевозможные скидки (оплата за год со скидкой 10%, скидки на повторное обучение - 10-15%, льготы для бывших военнослужащих - до 20%, льготы для инвалидов-10-15%);
- применение неокругленных цен (например, 10999 руб.).

Раньше государство в лице органов управления имело исключительную монополию на продажу и покупку образовательных услуг (ОУ), что исключало возможность образовательного учреждения самостоятельно устанавливать цены на свои услуги. Теперь же цены на ОУ формируются под воздействием активности конкурентов, величины и динамики платежеспособного спроса, с учетом соотношения величин прогнозируемого спроса на услуги и дополнительных затрат граждан на ОУ [9; 11; 68].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Учет дополнительных соображений.

После расчета базовой цены образовательной услуги имеется следующий набор цен: расчетная базовая цена, цена спроса, цена предложения, цены конкурентов, цена предыдущего года.

Дополнительно следует учесть:

- прогнозируемый уровень инфляции в стране и регионе;
- прогнозируемый рост реальных доходов населения в регионе;
- процент теневой экономики от объема валового регионального продукта (2050%);
- планируемый экономический рост в регионе по отраслям материального производства;
- уровень занятости населения и уровень безработицы (от 5 до 15%);
- прогнозируемый рост обучаемых по уровням (видам) профессионального образования;
- уровень смертности и рождаемости населения и их соотношение(+, -);
- результаты социологических опросов населения и заключения экспертов.

Рекомендуется иметь эти данные на руках и устраивать "мозговой штурм" членов Ученого (Педагогического, Методического или Попечительского) Совета под руководством ректора (директора) образовательного учреждения.

Установление окончательной цены. Если известны три основных фактора ценообразования: потребительский спрос, издержки, цены конкурентов - образовательное учреждение готово к выбору цены.

Цена будет располагаться где-то в промежутке между слишком низким уровнем, не позволяющим получать прибыль, и слишком высоким, ограничивающим спрос.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Смета доходов и расходов ГОУ. Смета является основным финансовым планом государственного образовательного учреждения (ГОУ). Она составляется в виде баланса доходов и расходов.

При разработке сметы решаются следующие задачи:

- определяются объемы финансовых ресурсов, выделяемых образовательному учреждению на предстоящий финансовый год (в целом и в поквартальной разбивке);
- определяются источники привлечения необходимых средств;
- выявляются возможности мобилизации внутренних резервов учреждения;
- определяются финансовые взаимоотношения учреждения с государственным бюджетом, вышестоящими органами управления и другими партнерами по экономической деятельности.

Исходными данными для разработки смет являются:

1. Статьи расходов бюджетной классификации, утвержденной приказом Министерства финансов РФ от 25.05.1999 № 38-н "Об утверждении указаний о порядке применения бюджетной классификации Российской Федерации". Экономическая классификация расходов (ЭКР) состоит из *пяти уровней: группы, подгруппы, предметной статьи, подстатьи и элемента расхода.* В состав экономической классификации государственных образовательных учреждений входят следующие *группы расходов: - текущие расходы - капитальные расходы - предоставление бюджетных кредитов.*

При сметном планировании в бюджетных образовательных учреждениях, как правило, используются следующие *статьи расходов:*

- оплата труда государственных служащих
- начисления на оплату труда (страховые взносы на государственное социальное страхование граждан)
- приобретение предметов снабжения и расходных материалов

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- командировки и служебные разъезды
- оплата транспортных услуг
- оплата услуг связи
- оплата коммунальных услуг
- прочие текущие расходы на закупки товаров и оплату услуг 130300
- трансферты населению
- приобретение и модернизация оборудования и предметов длительного пользования.

2. Исполнительная смета доходов и расходов за отчетный год.

3. Базисный учебный план, утвержденный приказом Министерства образования РФ.

4. Единая тарифная сетка оплаты государственных служащих, утвержденная постановлением правительства РФ.

5. Нормативы штатной численности по административному, учебно-вспомогательному и обслуживающему персоналу в расчете на одну группу (класс), рассчитанные на основе типовых штатов по общеобразовательным учреждениям.

6. Нормативы расхода материально-технических ресурсов в расчете на 1 учащегося (студента).

7. Среднесписочная численность преподавателей и сотрудников за отчетный год.

8. Плановая численность учащихся (студентов) по группам (классам), направлениям и специальностям.

9. Плановый объем финансирования из бюджета соответствующего уровня.

10. Фактическая структура расходов по статьям затрат ЭКР.

Проект сметы представляется в вышестоящую организацию в установленный срок в двух экземплярах, а в необходимых случаях - в трех

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

экземплярах. После проверки и уточнения расходов намечается поквартальное распределение сумм ассигнований по каждой статье сметы. Это распределение должно учитывать сезонный характер отдельных расходов, в частности по заработной плате, отоплению, текущему и капитальному ремонту, приобретению оборудования и т.д. Смета утверждается вышестоящей организацией после утверждения бюджета, подписывается и заверяется печатью [8; 9; 16].

Образовательное учреждение после перевода его средств на лицевые счета в органах Федерального казначейства потеряло один из существенных признаков юридического лица - функции распорядителя кредитов. Даже составление смет доходов и расходов по средствам, выделяемым из бюджета, не является необходимым ввиду наличия лимитов бюджетов обязательств, которые, согласно 221 БК РФ, составляют единственное достаточное основание для осуществления финансирования.

Финансово-экономическое положение образовательных учреждений усугубляется тем, что так называемые средства, получаемыми ими от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, отныне, согласно статье 42 БК РФ, являются бюджетными средствами, поступление и расходование которых отражаются по единой смете доходов и расходов учреждения. Соответственно право самостоятельного расходования таких средств ограничивается рамками утвержденной сметы и статьями бюджетной классификации, а также новым порядком казначейского исполнения бюджета [6; 16; 31].

В целом, новации бюджетного законодательства сохраняют за образовательным учреждением только одно право — составлять бюджетную заявку.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Так же, новый порядок финансирования ГОУ через казначейство, ограничил хозяйственную самостоятельность и сузил границы «экономической деятельности» ГОУ, а именно:

- внебюджетные средства (коммерческие доходы), зарабатываемые ГОУ, стали жестко контролироваться казначейством и налоговыми органами;
- арендная плата от сдачи нежилых помещений включена в доход ГОУ и плановую смету, что и не позволяет направлять ее на нужды текущего ремонта;
- централизация финансов превращает юридических лиц (ГОУ) в рыночной экономике в придаток органов управления образованием.

12.3. Понятие внебюджетной деятельности и ее виды

Все средства, поступающие в образовательное учреждение не из бюджета, являются внебюджетными. В данном случае отличительным признаком является их «непринадлежность» к источнику поступления, т.е. к бюджету (неважно, какому именно бюджету).

Внебюджетное финансирование — это расходование в режиме финансирования средств, поступающих из внебюджетных источников, за исключением возмещения расходов, связанных с получением этих средств.

Таблица 4. Внебюджетные средства

Источники внебюджетных средств	Источники внебюджетного финансирования
Спонсорские средства, пожертвования	Спонсорские средства, пожертвования
Доходы от самостоятельной деятельности	Часть доходов, остающаяся в распоряжении образовательного учреждения после возмещения издержек, связанных с получением этих доходов, — ПРИБЫЛЬ

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Поэтому, когда говорят о внебюджетном финансировании, следует это понимать как расходование прибыли, полученной в результате приносящей доходы деятельности, а также пожертвований, полученных от «не учредителей», на возмещение расходов по тем видам деятельности, которые доходов не приносят, но по тем или иным причинам являются необходимыми для деятельности организации [8; 9; 16].

Основные источники внебюджетных средств:

- доходы от реализации товаров, работ, услуг (доходы от осуществления различных видов деятельности);
- доходы от внереализационных мероприятий (это всякие полученные штрафы, пени, неустойки и т.п.);
- пожертвования (дары, спонсорская помощь, передача по завещанию и т.п.)

Все эти источники поступления внебюджетных средств присутствуют в деятельности образовательных учреждений.

Правоведение, приносящее доходы деятельности предоставлено образовательным учреждениям законодательно:

• статьей 50 Гражданского кодекса Российской Федерации (пункт 3, абзац 2): «Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям». Противоречивый характер этой формулировки уже рассматривался в предыдущих лекциях. Важно, что образовательные учреждения, будучи некоммерческими организациями, могут осуществлять деятельность, приносящую доходы;

• статьей 43 (пункт 5) Закона Российской Федерации «Об образовании»: «Образовательное учреждение вправе с согласия собственника использовать закрепленные за ним финансовые средства и иные объекты

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

собственности в осуществляющей им деятельности, связанной с получением дохода. В этом случае собственник получает право на часть дохода от использования закрепленных за ним объектов собственности в размере, определенном договором между собственником и образовательным учреждением».

В соответствии со статьей 41 Бюджетного кодекса доходы от использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности, доходы от платных услуг, оказываемых бюджетными учреждениями, находящимися в ведении соответственно федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, относятся к неналоговым доходам соответствующих бюджетов.

На эти средства в полном объеме распространяются положения Бюджетного кодекса, регламентирующие учет и движение бюджетных средств. В качестве продолжения этого положения можно обсудить вопрос о том, может ли государственное образовательное учреждение вести какую либо деятельность без использования объектов государственной собственности и кто в этом случае будет собственником доходов от этой деятельности [6; 16; 31].

Предпринимательской деятельности образовательного учреждения посвящена статья 47 Закона «Об образовании». Можно процитировать ее дословно:

1. Образовательное учреждение вправе вести предпринимательскую деятельность, предусмотренную его уставом.

2. К предпринимательской деятельности образовательного учреждения относятся:

- реализация и сдача в аренду основных фондов и имущества образовательного учреждения;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- торговля покупными товарами, оборудованием;
- оказание посреднических услуг;
- долевое участие в деятельности других учреждений (в том числе образовательных) и организаций;
- приобретение акций, облигаций, иных ценных бумаг и получение доходов (дивидендов, процентов) по ним;
- ведение приносящих доходы иных внереализационных операций, непосредственно не связанных с собственным производством предусмотренных уставом продукции, работ, услуг и с их реализацией.

3. Деятельность образовательного учреждения по реализации предусмотренных уставом этого образовательного учреждения производимой продукции, работ и услуг относится к предпринимательской лишь в той части, в которой получаемый от этой деятельности доход не реинвестируется непосредственно в данное образовательное учреждение и (или) на непосредственные нужды обеспечения, развития и совершенствования образовательного процесса (в том числе на заработную плату) в данном образовательном учреждении.

4. В своей предпринимательской деятельности образовательное учреждение приравнивается к предприятию и подпадает под действие законодательства Российской Федерации в области предпринимательской деятельности.

5. Учредитель или органы местного самоуправления вправе приостановить предпринимательскую деятельность образовательного учреждения, если она идет в ущерб образовательной деятельности, предусмотренной уставом, до решения суда по этому вопросу.

Таким образом, законодательство предоставляет образовательным учреждениям осуществлять практически любую деятельность.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Классификация внебюджетных доходов является основой для определения:

- направлений внебюджетной активности учебных заведений. Анализ активности позволяет оценивать «вектор» развития, коммерциализации и т.п. как отдельного образовательного учреждения, так и всей системы образования. Можно отметить, что в настоящее время, и на это начали обращать внимание, внебюджетные поступления в высшие учебные заведения стали вполне сопоставимы с бюджетным финансированием (по некоторым данным — уже превысили или вот-вот превысят объем бюджета) и активно растут. Отрадно, что растут они в первую очередь за счет образовательной деятельности;
- организации учета и отчетности по внебюджетной деятельности;
- налоговых последствий ведения образовательными учреждениями тех или иных видов приносящей доходы деятельности.

Классифицировать внебюджетные поступления (доходы) можно разными способами. Остановимся на некоторых.

Базовыми элементами классификации могут быть избраны две основные группы, определяющие характер деятельности, *финансовый результат и возможные налоговые последствия*.

К этим группам относятся:

1. Основная деятельность:
 - реализация одной или нескольких образовательных программ, содержание, воспитание обучающихся (воспитанников);
 - проведение научно-исследовательских работ;
 - деятельность по обеспечению и обслуживанию образовательного и научно-исследовательского процесса.
2. Прочая деятельность, включая иные поступления, т.е. иная разрешенная образовательным учреждениям деятельность, приносящая доходы и не относящаяся к указанным видам основной деятельности.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Основными факторами, определяющими направления и эффективность внебюджетной деятельности образовательного учреждения, являются характеристики его потенциальных возможностей для осуществления различных видов внебюджетной деятельности — учебной, научной, обеспечивающей и иной. Развертывая ту или иную деятельность, вернее сказать — задумывая, следует по возможности оценить потенциал учебного заведения для ее осуществления. Особенно важно это сделать, если имеются несколько вариантов использования имеющихся ресурсов. Разумеется, можно указать на ограниченность возможностей, например общеобразовательной школы.

Тем не менее, даже ограниченные возможности следует использовать эффективно. Что же говорить о высшем учебном заведении, у которого потенциал гораздо выше. В качестве достаточно простого метода оценки (самооценки) потенциала учебного заведения для развития внебюджетной деятельности можно предложить следующий [6; 9; 14].

На первом этапе составляется перечень факторов, определяющих потенциал учебного заведения, его возможности по осуществлению приносящей доходы деятельности. На втором этапе эти факторы оцениваются для условий конкретного образовательного учреждения. Важно, чтобы перечень был достаточно, но не чрезмерно большим, а оценку факторов проводили люди, действительно глубоко понимающие потенциальные возможности конкретного учебного заведения.

К таким факторам можно отнести следующие:

1. Научный потенциал.
2. Внутренняя нормативная база
3. Общая политика по отношению к внебюджетной деятельности
4. Наличие лицензии и ее параметры, аккредитации, сертификации и

т.д.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

5. Регион расположения
6. Оборудование
7. Производственные мощности
8. Информационные ресурсы
9. Библиотечный фонд
10. Помещения
11. Кадры
12. Земля 1
3. Методическая база
14. Имидж и сотрудничество с выпускниками учебного заведения.

Степень влияния указанных факторов на выбор направлений (оценку потенциальных возможностей) внебюджетной деятельности может быть оценена эксперто. Несколько экспертов оценивают каждый фактор внебюджетной деятельности по степени его «разработанности, реализованности» в конкретном учебном заведении. В качестве экспертов можно привлечь, например, своих же преподавателей, родителей, даже учащихся [6; 16; 31].

Таким образом, внебюджетная деятельность образовательного учреждения направлена на получение дохода, выручка от реализации образовательным учреждением товаров, работ и услуг должна, как минимум, покрывать издержки по их производству и реализации. Иначе говоря, эта деятельность должна быть выгодна. В противном случае ею заниматься не следует. Для финансового планирования также очень важно определить размеры и сроки поступления средств в учебное заведение, спланировать их расходование таким образом, чтобы увязать это с системой налогообложения.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

12.4. Бизнес-план образовательного учреждения

Финансово-экономическая деятельность образовательного учреждения (далее – ОУ) должна планироваться в соответствии с потребностями рынка образовательных услуг. Для этого важно составить бизнес-план, который позволяет:

- определить конкретные направления предпринимательской деятельности (оказание платных образовательных и посреднических услуг, создание ремонтных мастерских, подготовка гувернеров, организация аудио и видеосалонов, компьютерное обучение и т. д.);
- оценить конкурентоспособность товаров и услуг, которые будет предлагать ОУ;
- составить перечень мероприятий по изучению рынка услуг, рекламы, ценообразования, каналов реализации;
- предусмотреть возможные риски (проблемы);
- выявить пути сотрудничества, кооперации с другими образовательными, банковскими и иными учреждениями.

Содержание бизнес-плана ОУ в разных регионах РФ будет зависеть от многих условий: экономических (уровня реальных доходов населения, темпов инфляции, цен, наличия потенциальных благотворителей), социальных, национально-культурных, климатических, а также от взаимоотношений с органами местной власти и управления образованием. Перед тем как организовать платные образовательные услуги, необходимо оценить их востребованность, возможную цену, кадровый потенциал и многие другие аспекты будущей деятельности. С этого и начинается бизнес-планирование. Предлагаемая ниже структура бизнес плана позволяет упорядочить и систематизировать эту работу [6; 16; 31].

Примерная структура бизнес-плана образовательного учреждения

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

1. Резюме. (В разделе кратко излагают основные идеи, цели и потенциальную эффективность плана.)

2. План маркетинга

2.1. Анализ результатов маркетинговых исследований по формированию перечня возможных услуг.

2.2. Комплексная оценка преимуществ предлагаемых услуг для потребителя.

2.3. Прогнозирование численности групп потенциальных потребителей услуг, их социально-экономическая стратификация.

2.4. Прогнозирование возможного диапазона цен на предлагаемые услуги.

2.5. Анализ информации об услугах конкурентов (если целесообразно).

2.6. Планирование мероприятий по продвижению предлагаемой услуги.

2.7. Выбор предлагаемой услуги (услуг) и ее (их) краткая характеристика.

3. Организационный план

3.1. Анализ возможностей собственной материально-технической базы для оказания услуги (услуг).

3.2. Анализ кадровых возможностей предоставления услуги.

3.3. Оценка перспектив кооперации с другими учреждениями (организациями) при недостатке собственных ресурсов.

4. Оценка рисков

4.1. Степень вмешательства местных органов исполнительной (представительной) власти в процессы внебюджетной деятельности учреждений образования.

4.2. Вероятность и масштабы недополучения средств из-за несвоевременной оплаты предоставляемых услуг.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

4.3. Масштабы потребностей в дополнительных финансовых средствах для выполнения взятых на себя исполнителем специальных обязательств в рамках заключенного договора с заказчиком.

4.4. Проблемы, связанные с привлечением исполнителем квалифицированных специалистов для оказания услуги (услуг) и др.

5. Финансово-экономический план

5.1. Планирование направлений расходования средств от платной образовательной услуги (услуг).

5.2. Расчет цены услуги с учетом: • платежеспособности заказчика; • объема социальных выплат персоналу; • масштабов финансирования программы развития материально-технической базы учреждения; • наличия конкурентов; • условий ценообразования, определяемых ст. 40 Налогового кодекса РФ.

5.3. Разработка сметы на оказание платной услуги (услуг).

5.4. Обоснование условий оплаты услуги при составлении договора между исполнителем и заказчиком.

5.5. Разработка плана минимизации налогообложения результатов финансовой деятельности учреждения в ходе предоставления услуги.

В большинстве случаев название раздела (подраздела) бизнес-плана предопределяет его содержание. В связи с этим прокомментируем некоторые составляющие документа. На первом этапе необходимо провести маркетинг предлагаемых услуг, т. е. проанализировать: потребности учащихся, их родителей и населения микрорайона, а также предложения и условия оказания аналогичных услуг другими, например, ближайшими учебными заведениями.

Интересы и предпочтения учащихся и их родителей можно выявить, например: на родительских собраниях классов, по результатам опросов учащихся, в беседах с членами родительских комитетов и попечительских

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

советов (там, где они есть), через социологические опросы и другими методами, которые доступны администрации школы. Пакет предложений может поступить также от педагогов. На этом же этапе из собранных заявок (социальных заказов) отбираются наиболее интересные и выполнимые, учитывая возможности педагогического коллектива или школьного менеджмента. Здесь важна способность администрации находить и привлекать к работе необходимых специалистов (в т. ч. со стороны), умение кооперироваться с другими учреждениями и организациями, привлекать благотворителей [6; 16; 31].

Весьма редко в процессе планирования платных образовательных услуг рассматриваются так называемые экономические риски. Вместе с тем этот фактор может оказать существенное влияние при принятии решения о целесообразности рассматриваемой деятельности в целом.

ГЛАВА 13. МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

13.1. Миссия маркетинга в образовании

Маркетинговый подход к управлению деятельностью субъектов рынка встречается с особыми трудностями в сфере образования, так как, традиционно образование было и остается преимущественно объектом внимания и поддержки государственных структур. Эта особая забота государства сводит необходимость маркетинга в сфере образования к минимуму.

Маркетинг особо актуален для системы отечественного образования потому, что ей предстоит структурная (по направлениям, специальностям и специализациям подготовки) трансформация в соответствии с новым качеством спроса на специалистов. По самым скромным подсчетам, России требуется для нормального функционирования рынка не менее 1,5 млн.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

предприятий малого и среднего бизнеса. А это - миллионы менеджеров, бухгалтеров, других специалистов сферы бизнеса [6; 16; 31].

Миссия маркетинга в образовании - формирование и реализация стратегии приращения ценности человека. При этом речь идет далеко не только о рыночной ценности, но и о само ценности, и о ценности в обще-гуманистическом ее понимании, так что каждый из этих аспектов в своем приращении ведет и к приращению остальных. Трансформационный период задает жесткие условия реализации этой миссии - незрелость рынка, низкие ресурсные возможности, включая и дефицит времени.

Принципиально важно осмыслить тот факт, что маркетинг как рыночная философия предпринимательства, как стратегия и тактика поведения участников рыночных отношений, реализуем далеко не только в сфере обмена ценностями между конкретными юридическими, физическими лицами. Субъектом, участником рыночных отношений выступает и государство, но в ином качестве, чем прежде - не единовластным диктатором, а (в лице органов государственного управления, учреждений) - реальным заказчиком и потребителем товаров и услуг.

Таким образом, подготовка специалистов, финансируемая из государственного бюджета, в принципиальном отношении является таким же актом обмена, как и оказание платных образовательных услуг. Поэтому сферой маркетинга в образовании выступает не только платное для конкретных потребителей, но и все образование в целом [8; 9; 16].

Построение системы маркетинга образования как научно-прикладной дисциплины может идти одновременно с двух сторон. Первая - это осмысление и применение маркетингового подхода, методологии и принципов маркетинга, как он сложился в отношении традиционно рыночных товаров и услуг, к столь специфической сфере. Иными словами, это формирование концепции маркетинга в образовании [6; 16; 31].

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Вслед за этим идет разработка общей типологии, структуры и содержания маркетинговой стратегии в образовании, и прежде всего - стратегии самих образовательных учреждений, хотя нельзя забывать и о необходимости разработки маркетинговых стратегий потребителей образовательных услуг - личностей и фирм, организаций.

Наконец, чтобы сделать возможной реализацию стратегии в практике, необходимо адаптировать имеющийся и сформировать специальный маркетинговый инструментарий, прямо выходящий на практику осуществления и организации маркетинговой деятельности, управления ею.

Вторая сторона этого процесса - анализ и обобщение первых, пусть и скромных практических шагов, действий на формирующемся рынке образовательных услуг, в том числе, проведение рыночных исследований и экспериментов. Объединение усилий с двух сторон позволит в итоге получить систему, необходимую для успешного разрешения поставленных задач.

Практическое освоение и применение маркетинга образовательными учреждениями предполагает подготовку организаторских и научно-педагогических кадров сферы образования, способных мыслить и действовать в категориях и на принципах маркетинга, использовать присущие ему инструменты и приемы применительно к особенностям образовательных услуг, процессов и результатов их оказания. Только тогда маркетинг сможет стать не только гарантией развития самого образовательного учреждения на волне спроса, но и средством развития спроса на образование [14; 29; 56].

Переход к рыночной экономике способствовал развитию маркетинга в сфере образования, с помощью которого образовательные учреждения реагируют на внешние воздействия среды, адаптируют свои внутренние возможности к требованиям субъектов рынка.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Маркетинг в сфере образования носит как коммерческий, так и некоммерческий характер и нацелен как на создание, успешное продвижение и реализацию образовательных услуг и продуктов, так и на получение благоприятного социального эффекта. Маркетинг позволяет изучить спрос на образовательные услуги, оценить влияние различных факторов рынка труда на результаты деятельности образовательного учреждения, выявить закономерности формирования востребованных специалистов, разработать и реализовать маркетинговую политику функционирования системы образования.

Модернизация российского образования проходит в условиях обострившейся конкуренции на рынке образовательных услуг. Вузы, использующие маркетинговый поход, стремятся к более качественному, чем у конкурентов, удовлетворению потребностей населения в образовательных услугах [6; 16; 31].

Функционирование рынка образования в условиях рыночной экономики имеет свою специфику, которая обусловлена особенностями не только образования как важнейшей отрасли народного хозяйства, но и интеллектуального продукта, производимого в ней. Специфика проявляется, прежде всего, в том, что образование по своей социально-экономической природе не может развиваться только на коммерческих началах. В современных условиях лишь узкий круг образовательных учреждений способен функционировать на основе самофинансирования. Образовательные услуги относятся к группе общественных благ, которые, как правило, финансируются государством и предоставляются обществу в целом или отдельным социальным группам.

Рыночные отношения вносят в систему образования элементы саморегулирования. Это способствует развитию конкуренции, соперничества

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

в привлечении потребителей образовательных услуг, что приводит к повышению качества и ассортимента образовательных продуктов [10; 58].

Существует множество определений маркетинга. Слово «маркетинг» означает активную работу, действие на рынке.

Маркетинг — вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена (Ф.Котлер). В самом общем виде маркетинг можно определить как комплекс подходов и методов, ориентированный на рынок, служащий формированию и достижению целей организации.

Маркетинг — это теоретическая и практическая система, направленная на разработку и производство новых товаров или услуг с учетом рыночной ситуации и изменением потребности людей, с целью получения максимальной прибыли путем удовлетворения потребностей.

Маркетинг следует рассматривать, как минимум, с четырех точек зрения: как идеологию современного бизнеса; как систему маркетинговых исследований; как управление маркетингом; как комплекс мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта. При исследовании маркетинга с любой точки зрения выявляются две неразрывные стороны: во-первых, тщательное изучение рынка, спроса и потребностей, во-вторых, — активное воздействие на рынок, на формирование потребностей и предпочтений покупателей [27; 36; 44].

Маркетологи выделяют два основных вида рынка — рынок продавца и рынок покупателя. Рынок продавца — это рынок дефицита товаров и услуг, на котором преобладают продавцы и наиболее активными агентами выступают покупатели. Рынок покупателя — это рынок, на котором преобладают покупатели и наиболее активными агентами являются продавцы. В условиях современного рынка предложение товаров обгоняет

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

спрос на них, и маркетинг ассоциируется с продавцами, пытающимися отыскать покупателей, т. е. с рынком покупателя.

Для совершения сделок на рынке образовательных услуг необходимо выполнение двух условий: наличие человека, желающего получить определенный уровень образования и имеющего для этого возможности, и лица (физического или юридического), которое может и желает ему это образование предоставить. Если для товарных рынков характерно стремление производителей получать информацию о нуждах потребителей, то для образовательного рынка более характерна обратная черта: стремление клиентов получить как можно больше информации о продавцах образовательных услуг. Все эти стремления можно объединить общим термином — «маркетинговые коммуникации» [49; 51].

Субъектами маркетинговых отношений на рынке образовательных услуг являются:

- образовательные учреждения;
- потребители образовательных услуг (ОУ) (индивидуальные и корпоративные);
- посредники в структуре системы образования и внешние посредники, обеспечивающие реализацию образовательных процессов (первые включают: органы управления образованием всех уровней, органы регистрации, лицензирования и аккредитации образовательных учреждений и др.; вторые включают: службы занятости, биржи труда, рейтинговые агентства, кредитно-финансовые учреждения, заинтересованные в кредитовании образовательной деятельности и др.);
- общественные организации и структуры, участвующие в продвижении образовательных услуг на рынке (некоммерческие организации, такие, как политические партии, ассоциации развития и т. д.)

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Все субъекты образовательной деятельности должны интегрировать свои усилия вокруг конечного потребителя ОУ и формирования его личности. Следовательно, он должен находиться в центре маркетинговых коммуникаций и маркетинговых усилий всех субъектов данного рынка, а также являться обязательным участником всех сделок в данной сфере.

Рыночная ориентация образовательного учреждения предполагает прямо противоположные установки и решения в отношении перечисленных аспектов его деятельности:

1. Оказываются (производятся) только те ОУ, которые пользуются или будут пользоваться, с учетом времени на оказание ОУ, спросом на рынке.

2. Ассортимент продукции (ОУ) достаточно широк и интенсивно обновляется с учетом требований клиентов, общества, научно-технического прогресса. Процессы и технологии оказания ОУ гибки, легко адаптируемы.

3. Цены на ОУ формируются под значительным воздействием рынка, действующих на нем конкурентов, величины платежеспособного спроса.

4. Ведется активная коммуникационная политика и реклама ОУ, направленная на конкретные целевые группы потребителей ОУ, на потенциальных посредников образовательной деятельности. Продвижение и продажи ОУ децентрализованы.

5. Суть маркетинга как философии рынка опирается на ориентацию ОУ на запросы конечного потребителя.

Принципы маркетинга ОУ:

1. Сосредоточение ресурсов учреждения на изготовлении таких ОУ, которые реально необходимы потребителям в избранных учреждением сегментах рынка.

2. Понимание качества ОУ как меры удовлетворения потребности в них.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

3. Широкой взгляд на потребности клиента, предполагающий, что клиенту нужен не диплом и даже не сумма знаний, а возрастание стоимости его человеческого капитала, как для работодателей и общества, так и для самого конечного потребителя ОУ.

4. Ориентация на сокращение совокупных затрат потребителя (прежде всего, затрат по потреблению ОУ) и учет их в ценообразовании.

5. Активное применение методов формирования потребительского спроса на ОУ против классических методов реагирования на изменение спроса и его прогнозирования.

6. Ориентация на долгосрочную перспективу взаимодействия с партнерами.

7. Интерактивная система сбора и обработки информации о конъюнктуре рынка и его реакциях, опирающаяся на эффективное мультифакторное моделирование рыночных перспектив.

8. Комплексность, интеграция образовательных процессов, а также способов и инструментов их осуществления.

9. Оптимальное сочетание централизованных и децентрализованных методов управления исходя из потребностей конкретного клиента.

10. Ситуационное управление процессами.

При осуществлении деятельности на рынке образовательное учреждение должно решить, какую именно часть этого рынка оно в это время и в этом месте способно эффективно обслуживать. Основанием для выбора приоритетных сфер приложения рыночной активности вуза является сегментация рынка. Сегментация рынка образовательных услуг – это деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей ОУ учреждения [49; 51; 56]

Целевой рынок образовательного учреждения – это потенциальный рынок, который определяется совокупностью людей со схожими

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

потребностями в отношении ОУ, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью получать / покупать данные услуги.

Эффект максимизации прибыли на единицу продукции (образовательную услугу) заключается в увеличении доходов образовательного учреждения в результате обоснованного выбора целевого сегмента, что обуславливается уменьшением издержек на распространение и продвижение ОУ.

Деятельность по сегментированию рынка должна включать выбор принципов и методов проведения сегментации, а также определение критериев сегментации и позиционирования образовательных услуг на рынке. Заключительным этапом сегментирования рынка всегда выступает разработка эффективного маркетингового плана для целевого сегмента.

Сегментация рынка образования может быть произведена тремя различными способами:

- по группам потребителей образовательных услуг;
- по параметрам образовательных услуг;
- по конкурентам на рынке образования

Маркетинговая среда образовательного учреждения и ее анализ. По отношению к конкретному образовательному учреждению принято различать внешнюю маркетинговую среду, среду окружения и внутреннюю маркетинговую среду, представленную самим субъектом маркетинга, то есть образовательным учреждением. Образовательные учреждения преуспевают до тех пор, пока их услуги соответствуют маркетинговой среде. Маркетинговая среда определяет как потенциальные возможности развития, так и угрозы для деятельности образовательного учреждения.

Макросреда образовательного учреждения не подвластна его внутреннему контролю и включает такие внешние факторы, как политico-правовые, экономические, демографические, национальные, социально-

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

культурные и научно-технические. *Внешняя среда* представлена силами, имеющими непосредственное отношение к образовательному учреждению и его возможностям и поэтому в определенной степени поддающимися его влиянию. Это, прежде всего, существующие и потенциальные потребители образовательных услуг, деловые партнеры образовательного учреждения (учредители, региональные представители, другие образовательные учреждения, поставщики образовательных технологий и учебного оборудования и др.), конкуренты, структуры управления образованием, СМИ и органы государственного контроля [29; 49; 50].

Внутренняя маркетинговая среда образовательного учреждения обычно включает в себя главные подсистемы образовательного учреждения: учебно-методическую, научно-консалтинговую, хозяйственную, экономическую, управлеченческую и маркетинговую деятельность. Совокупность внутренней и внешней среды называют **микросредой**. Образование по сравнению с другими сферами экономики имеет наиболее широкие, устойчивые и сильные обратные связи со своей макросредой, так как оно формирует целые поколения специалистов, которые в своей дальнейшей деятельности начинают определять изменения этой среды. С другой стороны, образование в большей степени чем какая-либо другая сфера деятельности испытывает на себе воздействие внешней макросреды.

Макросреда образовательного учреждения это:

1. *Политико-правовая среда*. Маркетинговые решения, принимаемые образовательным учреждением, находятся под значительным влиянием событий, происходящих в политической и законодательной областях.

Структура политко-правовой среды (институты, оказывающие воздействие): законодательные органы власти (Госдума, Законодательное

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Собрание); исполнительные органы власти (администрация, правительство); «контролирующие» органы (суд, прокуратура, ФСБ, милиция и др.);

2. *Маркетинговая среда* образовательного учреждения и ее анализ

- СМИ («четвертая власть»);
- партии и общественные движения.

3. *Экономическая среда*. Экономическая среда определяется рядом важнейших макроэкономических показателей, изменения которых вызывают не только количественные, но и структурные сдвиги в образовании, в спросе на образовательные услуги: - валовой региональный (национальный) продукт; - темпы экономического роста; - инфляция; - производительность труда; - денежная масса; - занятость населения; - прожиточный минимум; - доходы населения.

Экономическая ситуация в стране оказывает прямое влияние на развитие образовательных учреждений. В частности, в настоящее время существует необходимость изменения существующей системы финансирования образования, что, прежде всего, касается привлечения инвестиций со стороны предприятий – потребителей специалистов.

4. *Демографическая среда*. Демографические характеристики и тенденции развития населения отличаются особой устойчивостью в кратко- и среднесрочном периодах и играют в конъюнктуре спроса на образовательные услуги особенно важную роль. Основные демографические характеристики: - численность населения; - темпы роста населения; - уровень рождаемости; - уровень смертности; - ожидаемая продолжительность жизни;

5. *Национальная среда*. Модели и практика образования в значительной мере определяются национальной структурой и национально-культурными особенностями. И, хотя отдельные учреждения отражают типологию и характерные черты этих моделей с разной степенью глубины и в широком спектре вариантов, в целом эти особенности весьма ощутимы.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

6. *Социально-культурная среда.* Образование, как никакая другая деятельность, неотделимо от культуры. Социально-культурная среда определяется следующими факторами:

- нормы; - мораль; - ценности; - традиции; - уровень образования; - уровень культуры; - уровень социального обеспечения; - уровень личной безопасности; - социальная стратификация; - деятельность общественных организаций.

Для осуществления успешной деятельности на рынке образования образовательному учреждению необходимо научиться отслеживать и, что не менее важно, прогнозировать все важные для него изменения внешней и внутренней среды. Своевременно предпринятые меры помогут образовательному учреждению избежать ряда проблем или выгодно использовать сложившуюся ситуацию. На практике для оценки и прогнозирования маркетинговой среды образования широко применяют методы *STEP* и *SWOT* - анализа, а также рейтинговую оценку привлекательности рынка образовательных услуг региона [50; 51].

STEP-анализ – это метод комплексного социального, технического, экономического и политического анализа. Методика *STEP*-анализа позволяет образовательному учреждению произвести оценку состояния и спрогнозировать развитие важнейших факторов окружающей макросреды с целью выявления потенциальных угроз и открывающихся новых возможностей. Образовательное учреждение не может оказывать непосредственного влияния на данные факторы, которые, в свою очередь, воздействуют на него и его окружение.

Систематизированное изложение факторов среды представляют в виде матрицы *STEP*-анализа и определяют возможные сценарии развития образовательного учреждения: пессимистичный, реалистичный и оптимистичный.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Матрица текущего состояния отражает существующую ситуацию с фиксированием негативных, нейтральных и позитивных факторов макросреды. Матрица перспектив развития позволяет прогнозировать ситуацию во всех средах внешнего окружения образовательного учреждения, проигрывая при этом возможные сценарии развития.

Метод SWOT-анализа позволяет изучить внутренние источники эффективности образовательного учреждения путем исследования его сильных и слабых сторон, возможностей для развития и потенциальных угроз. Сильные и слабые стороны относятся к сложившейся внутренней среде образовательного учреждения (системе управления, техническому развитию, технологиям обучения, персоналу, экономической деятельности, финансовому состоянию и маркетингу), возможности и угрозы связаны с внешней средой. Причем здесь анализируются как факторы макросреды, так и составляющие окружающей микросреды образовательного учреждения (потребители, конкуренты, деловые партнеры и общественное мнение). Известно, что микросреда не только более активно вступает в контакт с образовательным учреждением, но и в определенной мере подвержена его влиянию[41; 68].

При проведении SWOT-анализа целесообразно учитывать как можно больше различных факторов, влияющих или могущих оказать влияние на деятельность образовательного учреждения. Это связано с тем, что именно своевременно проведенный стратегический анализ позволит образовательному учреждению оперативно воспользоваться благоприятными возможностями и смягчить последствия от угроз или, если это ему удастся, превратить их в благоприятные возможности.

При этом необходимо помнить, что один и тот же фактор будет являться для образовательного учреждения благоприятной возможностью, если оно вовремя использует его в своей деятельности, или угрозой, если

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

первыми это сделают конкуренты. Данное обстоятельство подтверждает важность постоянного мониторинга, анализа и прогнозирования развития маркетинговой среды образования для образовательного учреждения[29; 31].

13.2. Продвижение образовательных услуг на рынке

Завоевание рынка образовательными учреждениями может происходить различными путями. В частности, можно начать наступление на рынок с помощью активной рекламной кампании, осуществить поиск новых сегментов рынка ОУ, привлечь посредников к деятельности по распространению и продвижению на рынок своих услуг.

Однако применение любой из этих стратегий связано с множеством дополнительных проблем, решение которых может быть очень сложным для образовательного учреждения.

Например, ситуация, при которой образовательные услуги, предлагаемые потребителю, в максимальной степени соответствовали бы запросам потребителей. Но тогда возможно пришлось бы сделать акцент на заочном обучении, сняв при этом ограничения по возрасту для абитуриентов и отказавшись от системы вступительных экзаменов или тестов, что соответствует требованиям потребителей. В то же время эти действия негативно отразятся на качестве «исходного материала» (учащихся), многие из которых будут не готовы к эффективному обучению, а это уже скажется на качестве подготовки выпускников [31;68].

Требования же других целевых групп потребителей могут радикально отличаться от приведенных выше, что породит конфликт целеполагания при формировании стратегии продвижения образовательных учреждений на рынок. Кроме того, необходимо учитывать интересы работодателей, которые в конечном итоге становятся потребителями человеческого капитала выпускников системы образования.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Стратегия продвижения образовательных услуг должна учитывать все эти противоречивые тенденции и, более того, задавать направление потенциальных изменений в структуре профессиональных компетенций, востребованных на рынке труда. Тем самым, образовательные учреждения должны не просто ориентироваться на рынок, а создавать новые тенденции на нем, исходя из принятых перспективных направлений государственной политики развития национальной экономики, мировых тенденций в сфере образования и глобальных научных и технологических преобразований.

Следовательно, образовательное учреждение находится в очень сложных условиях. Следуя запросам заинтересованных в максимальном развитии своего человеческого капитала потребителей, а также выполняя требования работодателей, других социальных партнеров образования и государственных институтов, оно должно максимально повысить качество образовательных услуг, добиться высокой степени соответствия услуг востребованным компетенциям и реализовать основные перспективные направления государственной политики. Преследуя при этом цели максимизации прибыли от коммерческой деятельности, оно вынуждено упрощать программы и вступительные испытания. Тем самым, только задание четких приоритетов позволит образовательному учреждению сформулировать эффективную стратегию продвижения своих услуг и осуществить поиск своей стержневой компетенции, которая может определить его дальнейшее преуспевание или возможный крах [50; 51; 58].

В любом случае выбор вариантов решения весьма многопланов и даже знание конъюнктуры конкретного рынка ОУ не позволяет безошибочно найти лучшее решение, тем более что различные его вариации могут как противоречить друг другу, так и взаимно дополнять, сочетаться.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Рассмотрим маркетинговые коммуникационные обращения, которые использует образовательное учреждение в процессе продвижения своего продукта на рынок.

Для распространения маркетинговых обращений могут использоваться сотни различных видов коммуникаций. Этот процесс может осуществляться как с помощью заранее разработанной программы маркетинговых коммуникаций ОУ, так и посредством незапланированного использования элементов маркетинга-микс (к сожалению, многие ОУ используют сей инструментарий исключительно интуитивно) и других способов установления контакта с потребителем.

Таким образом, для достижения маркетингового контакта могут использоваться *запланированные и незапланированные маркетинговые обращения*.

Для доставки потребителю *запланированных обращений* используются следующие инструменты коммуникаций.

Реклама – любая оплаченная конкретным лицом форма коммуникаций, предназначенная для продвижения товаров, услуг или идей. Отметим, что реклама – это не персонифицированная передача информации, обычно оплачиваемая и имеющая характер убеждения о продукции, услугах или идеях известными рекламодателями посредством различных носителей. Хотя некоторые виды рекламы (например телемаркетинг – обзвон потенциальных абитуриентов, который используется рядом вузов города) ориентированы на конкретного индивидуума, все же большинство рекламных посланий предназначены для больших групп населения и распространяются такими средствами массовой информации, как радио, телевидение, газеты и журналы.

Таким образом, реклама связана с использованием или средств массовой информации – газет, журналов, радио, телевидения и др. (например

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

рекламных щитов), или с прямым обращением к покупателю с помощью почтовых отправлений. Оба вида рекламы оплачиваются известным спонсором-рекламодателем, но считаются безличными, так как фирма спонсор одновременно обращается к многочисленным получателям, может быть, миллионам, а не беседует с одним индивидуумом или небольшой группой [49].

Задача рекламы – информировать, убеждать и напоминать. В этом и состоит влияние рекламы на продажу. Однако реклама представляет собой лишь часть комплекса маркетинговых коммуникаций, что необходимо помнить при составлении бюджетов рекламных компаний.

Основными функциями рекламы являются:

- *идентификационная*: назвать ОУ (и описание образовательной услуги, предоставляемый этим конкретным ОУ) и выделить его среди прочих;
- *информационная*: передать информацию об ОУ, качестве его программ и месте его расположения;
- *побуждающая*: побуждать потребителя заключить контракт на получение основных и дополнительных (своеобразное «повторное потребление») образовательных услуг;
- *экспансионистская* (расширение целевой аудитории потребителей, организация позитивного общественного мнения);
- *создание лояльности*: развитие предпочтения и приверженности к определенному брэнду ОУ;
- *образовательная*: реклама ускоряет адаптацию к новым образовательным услугам (или новому формату их оказания);
- совершенствование образа жизни;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

·- *реклама как фильтр*: позволяет покупателю выбрать образовательную услугу, которую потребитель позиционирует как качественную, и отсеять некачественные предложения.

Позитивная роль рекламы в обществе двояка: с одной стороны, она обогащает жизнь потребителя, совершенствует образ жизни человека, а с другой стороны, реклама служит социальным целям общества (социальная реклама). *Негативная роль рекламы* заключается в создании искусственных потребностей (ненужных человеку), насаждении соответствующей идеологии (идеологии потребления), блокировании собственного выбора.

Стимулирование сбыта – различные виды маркетинговой деятельности, которые на определенное время увеличивают исходную ценность товара или услуги и напрямую стимулируют покупательную активность потребителей (например скидки на корпоративное обучение). Стимулирование сбыта включает в себя все виды маркетинговой деятельности, направленные на стимулирование действий покупателя, другими словами, способные стимулировать незамедлительный выбор конкретного образовательного учреждения (или программы образования). По сравнению со стимулированием сбыта реклама и паблисити предназначены для выполнения других целей, в данном случае таких, как доведение до потребителя информации о новых образовательных услугах (или новых форматах их оказания), марке и оказание влияния на отношение потребителя к ней.

Паблик рилейнз (связи с общественностью, PR) – координированные усилия по созданию благоприятного представления об ОУ (или программе) в сознании населения. Они реализуются путем поддержки определенных программ и видов деятельности, не связанных напрямую с продажей товаров: публикации в прессе важной с «коммерческой точки зрения» информации

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

(например о средней зарплате выпускников), «паблисити» на радио и телевидении.

Паблисити – как и реклама – это не персональное обращение к массовой аудитории, но, в отличие от рекламы, компания за это не платит. Паблисити обычно происходит в форме сообщения новостей (например участие в программах с крупными фирмами или иностранными учебными заведениями). Эти сведения (или комментарии, например, ректора (проректора) образовательного учреждения) получают бесплатное газетное место или эфирное время, поскольку представители средств массовой информации считают эту информацию своевременной или полезной для своей читающей и телевизионной аудитории [6; 16; 31].

Постепенно маркетологи пришли к выводу, что целесообразно использовать более широкий арсенал средств связей с общественностью (паблик рилейшнз), чем паблисити. Поэтому третьим элементом коммуникационного комплекса стали считать паблик рилейшнз, а паблисити включили в его состав.

Связи с общественностью имеют несколько функций:

1. *Целенаправленность.* Связи с общественностью являются целенаправленной и преднамеренной деятельностью. Эта деятельность организована таким образом, чтобы оказывать влияние, добиваться взаимопонимания, добывать информацию и осуществлять механизм «обратной связи» (т. е. ответной реакции тех, на кого направлена деятельность по связям с общественностью)

2. *Планомерность.* Связи с общественностью являются организованной деятельностью. Деятельность по нахождению решений проблем и разработке логистического обеспечения совершается во времени. А потому эта деятельность должна быть систематически организована и включать в себя сбор и анализ необходимой информации.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

3. Актуальность. Эффективная деятельность по обеспечению связей с общественностью основывается на реалиях текущей политики и общественного окружения. Никакие усилия по налаживанию связей с общественностью не смогут привести к требуемым результатам по обеспечению общественной поддержки, если деятельность организации не соответствует реалиям своего общественного окружения.

4. Общественный интерес. Деятельность по налаживанию связей с общественностью должна быть взаимовыгодна как для организации, так и для ее общественного окружения; и эта деятельность заключается в нахождении взаимного соответствия интересов организации с теми интересами и проблемами, которые волнуют ее общественное окружение.

5. Двусторонняя коммуникация. Продвижение образовательных учреждений на рынок просто одностороннее распространение информационных материалов. И это также важно в отношении требуемой обратной реакции общественного окружения. По словам Джима Осборна, бывшего вице-президента по общественным делам округа Белл (Канада): «Первоочередная задача советника по связям с общественностью заключается в том, чтобы предоставить руководству организации адекватную картину общественного мнения».

6. Функция управления. Деятельность по связям с общественностью наиболее эффективна, когда она является частью комплексного процесса принятия решений, осуществляемого руководством образовательного учреждения. Деятельность по связям с общественностью включает в себя как консультирование, так и работу по решению проблем на высших уровнях организационной структуры, а не просто распространение информации, после того как о том было принято соответствующее решение.

Прямой маркетинг – интерактивная система маркетинга, позволяющая потребителям легко получать интересующие их сведения и приобретать

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

товары с помощью использования различных каналов распространения информации. К прямому маркетингу относится и прямая почтовая рассылка (например потенциальным ученикам школы (или гимназии)).

Личная (персональная) продажа – установление личного контакта с одним или несколькими потенциальными потребителями образовательных услуг. Персональные продажи – это коммуникации личного характера (лицом к лицу), в ходе которых «продавец» пытается убедить возможных потребителей образовательной услуги заключить контракт на оказание образовательных услуг или приобретение специфических продуктов ОУ. Примерами таких контактов могут служить телефонные переговоры представителей ОУ с местными компаниями, визиты представителей ОУ в школы, профориентация и т. п.52.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ IV

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое образование? В чем заключается его многозначность?
2. Что представляет собой экономика образования как отрасль и как наука?
3. Что является предметом и объектом изучения науки экономики образования?
4. Определите задачи и место экономики образования в системе экономических наук.
5. Охарактеризуйте образовательные услуги и укажите основные их особенности.
6. Назовите ученых, в разные периоды внесших вклад в становление и развитие науки экономика образования.
7. В чем заключается сущность концепций экономики образования как отрасли науки и теории человеческого капитала?

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

8. Назовите основные тенденции развития современного образования.
9. Назовите основные принципы и особенности хозяйственного механизма.
10. Каковы основные функции государства в процессе управления системой образования?
11. Охарактеризуйте современный этап формирования нового хозяйственного механизма.
12. Объясните суть программно-целевого подхода к решению проблем в области образования.
13. Что такое хозяйственный механизм и в чем состоит его специфика в отрасли образования?
14. Каковы основные цели перехода к новому хозяйственному механизму в просвещении?
15. Почему учебные планы и контингент обучающихся важны для управления экономической деятельностью учреждений образования?
16. Каково основное содержание Федеральной программы развития образования в России? Почему она расценивается как один из инструментов решения задач по реформированию, стабилизации и развитию системы образования в стране?
17. Как разграничиваются компетенции федеральных, республиканских, областных и муниципальных органов управления образованием Законом об образовании?
18. Раскройте смысл понятия управление. Определите его место в управлении учебными заведениями.
19. Какие методы ценообразования Вам известны?
20. Какие типовые стратегии ценообразования приемлемы для образовательных учреждений?
21. Назовите методы определения цены на образовательные услуги.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

22. В каких случаях следует пересматривать цену на образовательную услугу?
23. Раскройте структуру и источники финансирования системы образования в РФ.
24. Охарактеризуйте основные количественные и качественные изменения в области финансирования образования за последнее пятилетие.
25. В чем состоит основное отличие программно-целевого бюджетного планирования от сметного планирования?
26. Раскройте принцип выделения средств в зависимости от получаемых результатов применительно к образованию.
27. При каких условиях образовательное учреждение может оказывать платные образовательные услуги?
28. Назовите условия предоставления образовательных кредитов.
29. Перечислите основные налоги, уплачиваемые образовательными учреждениями.
30. Что из себя представляет внебюджетная деятельность?
31. Из чего формируется цена образовательной услуги?
32. Какова структура доходов и расходов образовательного учреждения?
33. Из каких разделов состоит бизнес-план?
34. Что такое маркетинг
35. Субъекты маркетинговых отношений на рынке образовательных услуг
36. Что такое реклама
37. Основные задачи и функции рекламы

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

ТЕСТЫ

ТЕСТ 1 Выберите один верный ответ и поясните его.

1. *Образование – это:*

- а) деятельность, по оказанию образовательных услуг;
- б) однозначное понятие;
- в) то же, что и человеческий капитал;
- г) сложное многозначное понятие.

2. *Образовательная услуга – это:*

- а) материальное благо;
- б) нематериальное благо личного пользования;
- в) нематериальное благо общественного пользования;
- г) верно все перечисленное.

3. *Особенность экономики образования как отрасли заключается в том, что:*

- а) труд работников образования оплачивается выше. Чем в целом по национальной экономике;
- б) специализируется на воспроизводстве квалифицированных кадров;
- в) она готовит специалистов только для своей отрасли;
- г) не требует специалистов высокой квалификации.

4. *Экономика образования как наука изучает:*

- а) отношения воспроизводства услуг в сфере образования;
- б) методики преподавания разных дисциплин;
- в) лучшие педагогические практики;
- г) отношения собственности в отрасли образования.

5. *Наука экономика образования относится к:*

- а) межотраслевым экономическим наукам;
- б) историческим наукам;
- в) разделу экономической теории;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

г) отраслевым экономическим наукам.

6. *Проблемами эффективности образования занимался*

а) К.Д. Ушинский; б) С.Г. Струмилин; в) Д.И. Менделеев; г) М.И. Скаржинский.

7. *Есть мнение, что к изучению образования необходимо применять:*

- а) интеграционный подход;
- б) экономический подход;
- в) педагогический подход;
- г) исторический подход.

8. *Наука экономика образования должна рассматривать проблемы на*

- а) микроуровне;
- б) макроуровне;
- в) микро- и макроуровне;
- г) мезоуровне.

9. *Человеческий капитал – это:*

- а) трудовые ресурсы, знания, среда обитания, инструменты интеллектуального и организационного труда;
- б) составной элемент интеллектуального капитала;
- в) высокий уровень образования человека;
- г) верны, а и б.

10. *К основным общемировым тенденциям развития образования относят:*

- а) распространение неформального и опережающего образования;
- б) распространение индивидуализированного и непрерывного образования;
- в) распространение системы дистанционного образования;
- г) распространение неформального, индивидуализированного и непрерывного образования.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

11. Важной проблемой экономики образования является:

- а) финансирование;
- б) отсутствие квалифицированных кадров;
- в) разумное сочетание свободного рынка образовательных услуг и механизма государственного регулирования;
- г) непроработанность законодательных норм в образовательном пространстве.

ТЕСТ:

1. *Каковы основные тенденции российского образования нового столетия:*

- а) глобализация и универсализация;
- б) рост рождаемости и продолжительности жизни;
- в) ускорение исторического времени и инновационный путь развития;
- г) информатизация образования, качественное образование для всех;
- д) рост интеллектуального потенциала, становление гражданского общества.

2. *Определите основные цели Национальной доктрины образования:*

- а) реализация конституционного права на бесплатное образование, сохранение единого образовательного пространства России;
- б) непрерывное образование, бесплатное образование, доступное образование, государственная поддержка;
- в) светский характер образования, элитарность высшего образования;
- г) личностно-ориентированное обучение, историческая преемственность поколений, платное высшее образование;
- д) историческая преемственность поколений, воспитание патриотов России, непрерывность образования, индивидуализация и личностно ориентированное обучение, подготовка высокообразованных специалистов.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

3.Какие приоритеты образовательной политики содержатся в Концепции модернизации российского образования:

- а) роль российского образования, основные этапы и меры реализации;
- б) обеспечение государственных гарантий доступности качественного образования, введение ЕГЭ с целью повышения объективности и равных возможностей;
- в) обеспечение равного доступа молодых людей к образованию, выявление и поддержка одаренных детей и молодежи, создание механизма устойчивого развития образования на основе частных инвестиций;
- г) введение ЕГЭ и ГИФО с целью повышения объективности и равных возможностей, приоритеты образовательной политики, этапы и меры реализации национальных программ.

4.Какие виды профессионального образования приняты в России:

- а) начальное, среднее, высшее;
- б) подготовка специалистов, повышение квалификации, переподготовка специалистов;
- в) среднее, высшее и послевузовское.

5.Каковы основные формы обучения в России:

- а) очная, очно-заочная, дистанционная, экстернат, семейная.
- б) очная, вечерняя, заочная, экстернат;
- в) дневная, вечерняя, заочная;
- г) формы в Законе не определены.

6.Какие формы собственности могут быть у образовательных учреждений:

- а) муниципальная и негосударственная;
- б) федеральная, региональная, муниципальная, общественная;
- в) государственная, муниципальная, негосударственная;
- г) частная, общественная, религиозная, муниципальная;

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

д) государственная и негосударственная.

7. Какие типы образовательных учреждений характерны для высшего образования:

- а) институт, школа бизнеса, университет;*
- б) высшая школа, институт, академия, университет;*
- в) научный центр, академия, школа бизнеса;*
- г) институт, академия, колледж.*

ТЕСТ

1. Кто устанавливает заработную плату руководителю образовательного учреждения?

- а. профсоюз;*
- б. трудовой коллектив;*
- в. учредитель ОУ; (правильный ответ)*
- г. сам руководитель.*

2. Какое соотношение базовой и стимулирующей частей в новой системе оплаты труда считается целевым ориентиром?

- а. 90-95% базовая - 5-10% стимулирующая;*
- б. 60-70% базовая - 30-40% стимулирующая; (правильный ответ)*
- в. 30-40% базовая – 60- стимулирующая;*
- г. 5-10% базовая - 90-95% стимулирующая.*

3. Целевой капитал некоммерческой организации может быть сформирован:

- а. за счет бюджетных средств;*
- б. за счет пожертвований, внесенных жертвователем (жертвователями) (правильный ответ)*

4. Целевой капитал некоммерческой организации может быть сформирован за счет пожертвований, внесенных жертвователем (жертвователями):

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- а. в виде денежных средств; (правильный ответ)
- б. в виде ценных бумаг; в. в виде недвижимого имущества.

5.. Выберите правильный ответ:

- а. некоммерческие организации освобождены от уплаты налога на прибыль только на доходы, получаемые от благотворителей на формирование (пополнение) целевого капитала;
- б. некоммерческие организации освобождены от уплаты налога на прибыль только на доходы от инвестирования целевого капитала;
- в. некоммерческие организации освобождены от уплаты налога на прибыль, как на доходы, получаемые от благотворителей на формирование (пополнение) целевого капитала, так и доходы от инвестирования целевого капитала (правильный ответ)

6. Внебюджетная деятельность – это...

- а) деятельность по предоставлению платных услуг;
- б) деятельность по обеспечению дополнительного дохода;
- в) Расходование средств, не связанных с бюджетом учреждения.

7. Из чего складывается цена образовательной услуги?

- а) из всех затрат;
- б) только из текущих затрат;
- в) возможны различные варианты.

8 Какой документ отражает финансово-экономическое планирование образовательного учреждения?

- а) смета;
- б) план доходов и расходов;
- в) отчет о движении капитала;
- г) бизнес-план.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

ГЛОССАРИЙ

Абсентеизм — отсутствие индивидов в определенном месте в определенное время и связанное с этим невыполнение соответствующих социальных функций. Термин западного менеджмента. Чаще всего абсентеизм определяют как общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частоту случаев отсутствия сотрудника на работе. При этом человек может отсутствовать на рабочем месте как по уважительной, так и по неуважительной причине.

Авторитарный (директивный) стиль руководства (фр. autoritaire, лат. auctoritas — власть) — стиль управленческой деятельности, основывающейся на формальном авторитете руководителя. Характеризуется стремлением руководителя полагаться на жесткие приказы и распоряжения, не допускающие каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных. Авторитарный стиль управления может быть эффективен в экстремальных ситуациях или в условиях низкой трудовой дисциплины. Авторитарный стиль руководства имеет опасность перерастания в командно-административное руководство, как правило, приводящее к различным формам злоупотребления властью.

Аттестация педагогических работников — процедура, которая проводится в целях установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей), или подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности.

Базовая часть ФОТ — средства, которые обеспечивают гарантированную заработную плату руководителей, заместителей руководителя, руководителей структурных подразделений, педагогических работников, осуществляющих образовательный процесс, учебно-

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

вспомогательного персонала (воспитатели, педагоги-психологи, педагоги дополнительного образования, программисты, инженеры) и младшего обслуживающего персонала (лаборанты, дворники, уборщики служебных помещений, гардеробщицы).

Внешняя среда организации — элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным.

Гигиенические факторы — это факторы, которые не мотивируют человека, а только сокращают возможность возникновения чувства неудовлетворенности работой.

Делегирование полномочий — это передача полномочий другому лицу. Применяется обычно как средство децентрализации управления (делегирование полномочий подчиненным со стороны руководителя).

Демократический стиль руководства — совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников к процессу подготовки принятия решения.

Демотивация — действие руководителя, приводящее к выработке у сотрудника устойчивого нежелания работать.

Диаграмма Исиавы — структурная наглядная схема. Она иллюстрирует различные причины, их влияние на процесс, сортирует их и показывает взаимосвязи.

Жизнеспособность школы означает ее сохранение и развитие как определенного типа в культурно-исторической практике; способность решать образовательные проблемы в условиях разнообразных изменений в обществе, его социокультурной динамики; возможность решать жизненные проблемы средствами образования. Жизнеспособные типы школ характеризуются временем их исторического существования. Например, созданная самими крестьянами в России школа элементарной грамоты

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

существовала более 200 лет, разные типы школ политссыльных — 100 лет, земская школа — около 50, а образцовые училища Министерства народного просвещения, несмотря на значительные финансово-материальные, кадровые и прочие вложения, оказались весьма неустойчивыми, нежизнеспособными образованиями: срок их существования после очередной реанимации не превышал 10—15 лет.

Жизненный цикл организации — это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок.

Иерархическая лестница — расположение частей или элементов целого в строгом, раз и навсегда определенном порядке.

Имидж (образ, изображение, отражение в зеркале) — образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже организации, ее продуктах и услугах, репутации руководителей.

Имидж образовательного учреждения — это эмоционально окрашенный образ учебного заведения (школы, училища, вуза), часто сознательно сформированный, обладающий целенаправленно заданными характеристиками и призванный оказывать психологическое влияние определенной направленности на конкретные группы социума.

Инновационное развитие образования — создание условий для педагогического творчества и развития вариативности образования; стимулирование образовательных инициатив и управление процессом перевода инноваций в сферу образования и педагогическую деятельность; переход от нерегулируемых изменений к культурно-нормативному оформлению новых социально-экономических и культурно-образовательных ситуаций.

Инновационные процессы — введение новообразований в педагогические технологии и практику; превращение отдельных инициатив и

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

новаций в механизм развития образования, что предполагает качественно новые концепции содержания и форм образования. По мере нормативного оформления и создания поддерживающих структур отдельные инновационные процессы могут постепенно угасать и институализироваться.

Информатизация образования — это процесс обеспечения сферы образования методологией, технологией и практикой разработки и оптимального использования современных информационно-коммуникационных технологий, ориентированных на реализацию психолого-педагогических целей обучения и воспитания и используемых в комфортных и здоровье сберегающих условиях.

Качество образования — определенный уровень знаний и умений, умственного, нравственного и физического развития, которого достигают обучающие на определенном этапе в соответствии с планируемыми целями; степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг..

Компетенция — это характеристики человека, определяющие стиль его работы и способ достижения целей. Наличие у человека той или иной компетенции можно определить, наблюдая за его поведением (или по описанию его поведения в той или иной конкретной ситуации). Обладание компетенциями, важными для данной должности, является непременным условием успешной работы. Как правило, в каждом учреждении выделен свой набор компетенций. Чаще всего встречаются следующие: лидерские качества, аналитические способности, целеустремленность, творческий подход к решению задач, умение оказывать влияние, ориентация на потребителя, умение получать и обрабатывать информацию.

Контексты образования — в широком значении — среда, в которой существует и действует образовательная система, протекают

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

образовательные процессы. Чаще всего понятие контекста используется при анализе того, какое влияние оказывают внешние социальные факторы на локальную школьную ситуацию («макросоциальный контекст»).

Контроль — процесс установления отклонений от предусмотренных параметров, заданных стандартом хозяйственной деятельности; процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Конфликт — несогласие между двумя и более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое; столкновение взглядов, позиций, интересов.

Корпоративная культура — свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников.

Культурно-образовательная среда — своего рода «территория социального наследования», где смыкаются характеристики культуры и образования, где признаки культуры репрезентируются в признаки образования, создавая условия для формирования человека в конкретных социокультурных условиях.

Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных.

Менеджмент (в максимально широком смысле) — создание, управление, контроль и максимально эффективное использование социально-экономических систем и моделей различных уровней.

Метод анализа социокультурной ситуации (метод СКС) — одна из ведущих социокультурных технологий, используемых при разработке

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

стратегий и моделей развития школьного и других видов образования в районах и населенных пунктах. Опирается на диагностику типов социокультурных ситуаций, которым соответствуют дифференцированные стратегии развития образования в данной местности.

Методы управления — это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций управления, а с другой — процесс воздействия на персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера.

Миссия — основная цель организации, высшее понятие в иерархии целей. Одно из основополагающих понятий стратегического управления.

Модернизация — усовершенствование, улучшение, обновление объекта, процесса, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества; изменение в соответствии с требованиями современности: приданье чему-либо современного характера, приспособление к современным взглядам, идеям, потребностям; макропроцесс перехода от традиционного к современному обществу — обществу модерна.

Мозговой штурм — оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Мотив — побудительная причина поведения и действий человека, возникающая под воздействием его потребностей и интересов и представляющая собой образ желаемого человеком блага.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Мотивация — побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Мотивационные факторы — факторы, которые заставляют человека работать лучше, удовлетворение от работы, они могут повышать эффективность деятельности человека (продвижение по службе, признание, успех, возможность творческого роста, наделение человека серьезной ответственностью).

Нивелирование — выравнивание положения всех сотрудников.

Нормативные решения — это решения об утверждении положений о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда руководителей общеобразовательных учреждений на уровне муниципальных систем образования и об утверждении положений на уровне общеобразовательных учреждений о распределении стимулирующей части ФОТ специалистов МОУ (локальные нормативные акты общеобразовательных учреждений).

Образование — одна из ведущих социальных деятельности общества, формирующих историко-эволюционный процесс наряду с другими институтами социализации (семья, религия, СМИ). В качестве таковой деятельности, образование порождает гражданскую идентичность и формирует менталитет народа, ценности, социальные нормы поведения отдельных личностей, больших и малых социальных групп. В психолого-педагогическом контексте образование является синтезом обучения и учения, воспитания и самоопределения, развития и саморазвития личности и индивидуальности.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Образовательная политика — проектирование коалиций политических и общественных сил, с помощью которых возможна реализация образованием собственных целей, ценностей и интересов.

Образовательная среда — совокупность образовательных институтов (институций) и соответствующих им органов управления в кооперации с досуговыми, культурными, клубными, научно-производственными и другими институтами, ориентированными на цели образования.

Образовательная ярмарка — технология стимулирования, презентации и развития социокультурных образовательных проектов и сообществ. Сетевой проект, обеспечивающий встречу различных культурно-образовательных инициатив по правилам ярмарочного действия с его особым укладом и содержанием, пестротой участников (педагогов, детей, родителей, народных мастеров, музыкантов и бардов, спонсоров и меценатов), между которыми возникают разнообразные контакты и завязываются отношения.

Образовательный институт — нормативно-организационный комплекс, реализующий определенный тип образования, который определяется возрастными нормативами развития и содержанием образовательной деятельности.

Образовательный процесс — часть культурно-исторической практики и социокультурного процесса; представляет встречу участников образования в совместно-распределенной деятельности, ориентированной на цели развития личности и ее способностей.

Образовательная сфера (пространство) — совокупность всех социальных практик, ориентированных на достижение целей и ценностей образования.

Образовательное сообщество — в наиболее простом понимании — множество людей, активно общающихся между собой в связи с целями, ценностями и проблемами образования. Понятие сообщества тесно связано с

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

международным понятием «community» и «community education», что можно перевести как образование в сообществе, или общинное образование.

Образовательное учреждение — учреждение, осуществляющее образовательный процесс, т.е. реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников. В соответствии с законодательством РФ образовательное учреждение является юридическим лицом. Образовательные учреждения могут быть государственными (федеральными или находящимися в ведении субъекта Российской Федерации), муниципальными, негосударственными (частными), учреждениями общественных и религиозных организаций (объединений).

Объект управления — тот, кем управляют.

Организационно-административные методы управления — методы, которые базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

Организационные (управленческие) решения — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Педагогическая технология — это такое построение деятельности педагога, когда все входящие в него действия представлены в определенной последовательности и целостности, а выполнение предполагает достижение необходимого результата и имеет прогнозируемый характер.

Планирование — систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Положение о системе мотивации — документ, содержащий описание моделей организационного поведения сотрудника и компании, оснований и форм премирования, оснований и форм применения санкций.

Потребность — внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Потребности по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов. Потребности различают: 1) по сферам деятельности: потребности труда, познания, общения, отдыха; 2) по объекту потребностей: материальные, духовные, этические, эстетические и др.; 3) по функциональной роли: доминирующие / второстепенные, центральные / периферические, устойчивые / ситуативные; 4) по субъекту потребностей: групповые, индивидуальные, коллективные, общественные.

Принципы менеджмента — основополагающие идеи или правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Проектирование в образовании — идеальное представление и практическое воплощение того, что возможно, и того, что должно быть в сфере образования.

Процесс принятия решения — это психологический процесс, и поэтому виды решений зависят от того, как их принимают. Процесс принятия решения носит либо интуитивный, либо основанный на суждениях, либо рациональный характер.

Развитие образования — изменение образовательных систем в соответствии с социокультурной динамикой общества и отход от сложившихся норм функционирования различных образовательных институтов. Включает адаптацию новаций, развитие структуры и внутрисистемных связей, пересмотр отработавших норм и принципов, апробацию новых представлений и ценностей. Развитие образования

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

осуществляется во взаимодействии его различных уровней организации — стабилизационного, инновационного, сферного и др.

Сетевое образование (сетевая организация образования) — современная педагогическая парадигма и форма организации и самоорганизации образования, перспективное направление кооперации в образовательной практике.

Социокультурная среда — это совокупность разнообразных природных, культурных и цивилизационных условий, в которых протекает жизнедеятельность человека, сообществ, этносов, во многом определяющих их существование; качество природного и социокультурного окружения.

Социально-психологические методы управления — способы воздействия на поведение личности и коллектива, на состояние и «настроение» организации, активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива.

Стимулирующая часть фонда оплаты труда руководителей и специалистов муниципальных общеобразовательных учреждений — это фиксированная часть фонда оплаты труда, выплачиваемая за качество и профессиональные достижения руководителей и работников общеобразовательных учреждений.

Стресс — состояние психической напряженности, которое возникает в ситуациях, когда человеку либо трудно предположить, что произойдет в дальнейшем, либо он сталкивается одновременно с таким большим количеством событий или информации, что не в состоянии это оценить или принять решение.

Стиль руководства — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Стимул — побуждение к действию; побудительная причина поведения. Различают внутренние и внешние стимулы.

Субъект управления — тот, кто управляет.

Толерантность — социологический термин, обозначающий терпимость к чужому образу жизни, поведению, обычаям, мнениям, идеям. Это цивилизационная норма, обеспечивающая устойчивое развитие человека и социальных групп в мире разнообразия.

Трудовой коллектив — коллектив, в котором работники получают возможность включаться в трудовой процесс. Различают первичные, вторичные, формальные и неформальные трудовые коллектизы.

Управление — это процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме.

Управленческая этика — совокупность правил и форм делового общения с людьми, которая позволяет выразить им уважение, способствует установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу .

Факторы прямого воздействия — это факторы, которые непосредственно влияют на работу образовательного учреждения и также испытывают на себе прямое влияние деятельности учреждения. К этим факторам следует отнести трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Факторы косвенного воздействия — это факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на работу образовательного учреждения, но, тем не менее, сказываются на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для образовательного учреждения события в других странах.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Функция — отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

Экономические методы управления — методы, основанные на действии экономических законов и воздействующие на имущественные интересы организаций и персонала.

Эффективность по Паретто — уровень организации экономики, при котором: уже невозможно осуществить какие-либо изменения в пользу одного лица либо группы лиц, не ухудшив положение другого лица либо группы лиц; входные ресурсы используются наиболее эффективно (эффективность производства), а результат обеспечивает максимально возможную полезность для потребителей (эффективность распределения ресурсов).

SWOT-анализ — это метод, оценивающий в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие учреждения

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аблязова Н.О., Гуськова И.В., Егоршин А.П., Тальникова Т.В. Менеджмент образования. — М.: Логос, 2009. — 308 с.
2. Алексеева Л.П. Управление организацией самостоятельной работы студентов профессионально-педагогических факультетов ВУЗов: учебно-методическое пособие / Алексеева, Л.П., Гнатышина Е.А. // -Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 2012г.-268 с.
3. Аменд, А. Ф. Непрерывное экономическое образование в условиях общеобразовательной школы / А. Ф. Аменд, А. И. Тюнин // Вестник института развития образования и воспитания подрастающего поколения при ЧГПУ. Серия 3: Управление качеством профессионального образования. — 2001. — № 4. — С. 20-28. — EDN WCSCOV.
4. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев//. — М.: Политиздат, 1981. — 432 с.
5. Аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Электронный ресурс] / П.Г. Рябчук, А.В. Федосеев, Л.С. Мурыгина, А.И. Тюнин, И.И. Плужникова // ВЕСТНИК АЛТАЙСКОЙ АКАДЕМИИ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА — 2021., №10-2 — С. 167 – 172.
6. Базавлуцкая Л.М. Инженерно-организаторская культура студентов обучающихся в условиях модернизации образования / Л.М. Базавлуцкая // Пропедевтика инженерной культуры обучающихся в условиях модернизации образования: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Челябинск: Изд-во ООО «Лаборатория Знаний», 2015. — С. 46-50.
7. Базавлуцкая Л.М., Инновации в образовательном кадровом менеджменте: монография / Л.М. Базавлуцкая, С.С.Демцова // – Челябинск:

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2021. – 328с. – ISBN 978-5-93162-474-7

8. Базавлуцкая Л.М. Историография формирования организаторской культуры у будущего менеджера. /Л.М. Базавлуцкая// Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, редактор: В.В. Латюшин. – Изд-во: ЧГПУ.- Челябинск.- 2010. – С.204-207.

9. Базавлуцкая Л.М. Менеджмент в образовании: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2024. -218 с. - ISBN 978-5-93162-872-1

10. Базавлуцкая Л.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом /Л.М. Базавлуцкая – Проблемы экономики, управления и права современной России. - Сборник научных трудов по материалам 1 региональной научно-практической конференции. – 2016. – С. 87-92

11. Базавлуцкая Л.М. Образовательный менеджмент: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2020. – 84с. – ISBN 978-5-93162-320-7.

12. Базавлуцкая, Л.М. Организаторская культура как результативность профессиональной деятельности менеджера /Базавлуцкая Л.М./ Вектор науки Тольяттинского государственного университета.- 2012.-№ 2.-с.35.

13. Базавлуцкая Л.М., Основы предпринимательского дела: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2023. – 180с. – ISBN 978-5-93162-650-5

14. Базавлуцкая Л.М., Систематизированный процесс саморазвития персонала в сфере профессионального образования: монография / Л.М. Базавлуцкая, Е.А.Гнатышина //– Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2021. – 309с. – ISBN 978-5-93162-554-6.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

15. Базавлуцкая Л.М. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая. – Челябинск, Изд-во: ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2024. – 354с – 978-5-93162-887-5

16. Базавлуцкая Л.М. Теория управления персоналом: учебное пособие для студентов высших учебных заведений // Л.М. Базавлуцкая – Челябинск: Изд-во ЗАО А.Миллера», 2019. – 100с. – ISBN 978-5-93162-207-1

17. Базавлуцкая Л.М., Управление проектами в образовательном пространстве: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2021. – 60с. – ISBN 978-5-93162-489-1

18. Бенчмаркинг как современный инструмент в управлении бизнес – процессами на предприятии [Электронный ресурс] / И.И. Плужникова, Д.С. Гордеева, С.А. Изюмникова //ЭКОНОМИКА ОБРАЗОВАНИЯ. Серия: «ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СЕМИНАР». — 2022., № 1 — С. 109–115. — ISSN: 1609-4654.

19. Бухарова Г.Д. Маркетинг в образовании : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г.Д.Бухарова, Л.Д.Старикова; — М. : Издательский центр «Академия», 2010. — 208 с.

20. Верезубова, Н. А. Роль информационных технологий в повышении качества образования / Н. А. Верезубова, А. И. Тюнин // Актуальные вопросы эксплуатации современных систем энергообеспечения и природопользования: материалы IX международной научно-технической конференции, Брянск, 23–24 сентября 2015 года / Под общей редакцией Маркарянц Л.М.. – Брянск: Брянский государственный аграрный университет, 2015. – С. 35-42. – EDN VFYNPB.

21. Вифлеемский А. Особенности налогообложения // Бюджетные учреждения образования: бухгалтерский учет и налогообложение, 2012, №12.

22. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — М.:Высшая школа, 2007. — 224 с.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

- 23.** Гнатышина Е.А. Результаты исследований уровня корпоративной идентичности преподавателей университета /Е.А. Гнатышина, Д.С. Гордеева. - Педагогический журнал Башкортостана. 2018., № 3.(76). – С. 20-28.
- 24.** Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования: Учеб. пособие для вузов. — М.: КноРус, 2010. — 336 с.
- 25.** Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: Учеб. пособие. Изд. 3-е. — М.: КноРус, 2010. — 480 с.
- 26.** Гордеева, Д.С. Современные механизмы реального сектора экономики в сфере совместной образовательной деятельности / Д.С. Гордеева, С.С. Демцова; Сборник научных трудов по материалам 2 международной научно-практической конференции. – Нижний Новгород, изд-во Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна.- 2016. – С. 51–60.
- 27.** Демцова С.С. Реформа российского образования и судьба высшей школы / С.С. Демцова// Социум и власть. 2017. № 4 (66). С. 43-48.
- 28.** Жуковский И.В. Менеджмент в методической службе образования. — М.: Российский ун-т дружбы народов, 2006. — 116 с.
- 29.** Историография развития идей бенчмаркинга в процессе становления профессионально - педагогического образования [Электронный ресурс] / С.А. Изюмникова, И.И. Плужникова, С.С. Демцова, // СОВРЕМЕННОЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ. Серия: «ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ». — 2021., № 12 — С. 127–130. — ISSN: 2587–8328.
- 30.** Информатизация в системе профессионального образования: монография / Л.М.Базавлуцкая, О.Н.Шварцкоп, АМ.Рудакова //Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.М.Миллера», 2019 – 301с. - ISBN 978-5-93162-208-8

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

31. Качество современного менеджера: формирование, развитие и оценка: монография / Л.М.Базавлуцкая, Е.А.Гнатышина, И.И.Плужникова, С.А. Изюмникова // – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2022. – 352с. – ISBN 978-5-93162-717-5

32. Коворкинг как инструмент для решения актуальных проблем реализации бенчмаркинговых проектов в образовании [Электронный ресурс] / С.А. Изюмникова, // СОВРЕМЕННАЯ НАУКА: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ. Серия: «ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ». — 2022., № 6-2 — С. 16 - 20., — ISSN: 2223 - 2982.

33. Корнеев Д.Н. Инклюзивная компетентность педагога профессионального обучения: от идеи к диссеминации педагогического опыта / Д.Н.Корнеев, Н.Ю. Корнеева, А.А. Саламатов. - Современные научноемкие технологии, 2016. - № 5-1. – С. 116-120

34. Корнеев, Д. Н. Менеджмент в образовании: Монография / Д. Н. Корнеев, А. И. Тюнин. – Челябинск: ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. – 330 с. – ISBN 978-5-93162-424-2. – EDN UIWIHE.

35. Корнеев, Д. Н. Менеджмент: инновации и стратегии / Д. Н. Корнеев, А. И. Тюнин. – Челябинск : ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2021. – 236 с. – ISBN 978-5-93162-522-5. – EDN WQKZFX.

36. Курдюкова, М. А. Проверка знаний учащихся на уроках экономики / Л. А. Курдюкова, А. И. Тюнин // Актуальные проблемы образования: позиция молодых: Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Челябинск, 28–29 апреля 2016 года. Том Часть 1. – Челябинск: Золотой феникс, 2016. – С. 93-95. – EDN WNBHMT.

37. Курышкина, Е. Н. К вопросу об управлении мотивацией персонала / Е. Н. Курышкина, А. И. Тюнин // Проблемы экономического роста в условиях конкуренции: взгляд молодых исследователей : Сборник статей участников Международной научно-практической конференции студентов,

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

МОУ ВПО "Южно-Уральский профессиональный институт", 28 февраля 2014 года. – МОУ ВПО "Южно-Уральский профессиональный институт": Муниципальное образовательное учреждение высшего профессионального образования Южно-Уральский профессиональный институт, 2014. – С. 133-136. – EDN VVOXBJ.

38. Латеральный маркетинг: альтернативный путь создания инновационных идей [Электронный ресурс] /С.А. Изюмникова, И.И. Плужникова//Проблемы экономики, управления и права современной России: сборник научных трудов по материалам I Региональной научно-практической конференции , 2016. С.146-152

39. Латеральный маркетинг как новая система взглядов, меняющая представление о традиционных методах маркетинга [Текст] /И.И. Плужникова, О.В. Плужников //Наука ЮУрГУ: сборник материалов 67-й научной конференции, 2015. С.196-203

40. Логистизация как инновационный процесс в системе образования / Базавлукская Л.М., Демцова С.С., Кострюкова Л.А., Шварцкоп О.Н. // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. - Т. 7.- № 4 (25). - С. 31-34.

41. Маркетинг и инновации в сфере образования [Электронный ресурс] / Ю.А. Саратцева, И.И. Плужникова//Стратегия устойчивого развития молодых ученых: сборник статей и тезисов докладов XIII Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, 2017. С.639-642

42. Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. — М.: Народное образование, 2009. — 452 с.

43. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / РАН. Ин-т рус.языка им. В.В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

44. Об утверждении порядка составления, утверждения смет доходов и расходов по средствам, полученным от предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности и внесения в них изменений на 2007 год // Официальные документы в образовании. 2007.- №4.- с.45-53. 5. Финансовое обеспечение программно-целевого подхода к решению проблем в области образования и воспитания (аналитическая записка).// Официальные документы

45. Осипчук, А. И. Экономические и социально-географические особенности внутренней торговли Российской Федерации / А. И. Осипчук, А. И. Тюнин // Новые вызовы высшего образования в области общественных наук: предмет, методы и технологии: Сборник трудов Всероссийской научно-методической конференции, Челябинск, 27–28 ноября 2019 года / Под общей редакцией В.И. Бархатова. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2019. – С. 236-241. – EDN LEFLFT.

46. Основные показатели образования. [Электронный ресурс] // Российский статистический ежегодник - 2011 г. /Федеральная служба государственной статистики. - М., 2011.

47. Основы управления в системе профессионального образования: учебное пособие /И.И. Плужникова, С.А.Изюмникова. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2023. - 91 с. - ISBN 978-5-93162-680-2

48. Постановление Пленума ВАС РФ от 17.05.2007 N 31 "О рассмотрении арбитражными судами отдельных категорий дел, возникающих из публичных правоотношений, ответчиком по которым выступает бюджетное учреждение".

49. Правило Тейлора как один из перспективных инструментов денежно-кредитной политики / Гнатышина Е.А., Уварина Н.В., Корнеев Д.Н., Лысенко Ю.В., Лысенко М.В., Дегтярева Н.А., Алексеева Л.П., Базавлуцкая

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Л.М., Михайлова К.М. // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2022. - Т. 11.- № 4 (41). - С. 32-38.

50. Предпосылки и тенденции применения технологий бенчмаркинга в подготовке будущих педагогов профессионального обучения [Электронный ресурс] / С.А. Изюмникова, И.И. Плужникова, // СОВРЕМЕННАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА: ИННОВАЦИОННЫЙ АСПЕКТ. Серия: «ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ». — 2021. — Т. 13, № 4 — С. 72–81. — ISSN: 2071–9620.

51. Предпосылки и тенденции применения форсайт технологий в подготовке будущих педагогов профессионального обучения / Плужникова И.И., Изюмникова С.А., Базавлукская Л.М., Корнеев Д.Н., - Вестник педагогических наук. -2022. № 8 – С. 58-62

52. Проект федерального закона «Об образовании». / Режим доступа: <http://www.rg.ru/2010/12/01/obrazovanie-dok.html> 2. Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 22.12.2005 N 98 "Обзор практики разрешения арбитражными судами дел, связанных с применением отдельных положений главы 25 Налогового кодекса Российской Федерации".

53. Психологические особенности процесса восприятия цен на образовательные услуги / С.С. Демцова, Е.Ю. Дмитриева, Л.П. Алексеева, Л.М. Базавлукская, Л.А. Полуянова; Азимут научных исследований: педагогика и психология, 2018. - Т.7. - № 3(24). - С. 276-280.

54. Ройтблат О.В.. Эффективные организационные структуры управления в основе включения неформального образования в систему повышения квалификации. Монография // «Вестник ТОГИРРО», №6(24), 2012. – Тюмень: АОУ ТОГИРРО, 2012. – 154 с

55. Российская педагогическая энциклопедия: В 2 тт. / Гл. ред. В.В. Давыдов. – Т. 2. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1993. – 672 с.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

56. Система подготовки будущего педагога профессионального обучения с использованием комплекса технологий бенчмаркинга / Изюмникова С.А., Плужникова И.И., Базавлуцкая Л.М., Корнеев Д.Н., Тюнин А.И., - Вестник педагогических наук. - 2023. - № 7 - С. 66-70

57. Скоробренко, И. А. Теоретические и практические основы реализации бесконфликтного управления / И. А. Скоробренко, А. И. Тюнин // Конфликтология и конфликты в современном мире : Материалы Всероссийской научной конференции, Омск, 28 апреля 2017 года. – Омск: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Омский государственный педагогический университет", 2017. – С. 263-267. – EDN YOUTVB.

58. Совершенствование кадровой политики в системе профессионального образования: монография / Л.М.Базавлуцкая, Е.А.Гнатышина. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2020. – 310 с. – ISBN 978-5-93162- 402-0

59. Совершенствование современного педагога в условиях сетевого взаимодействия /. Л.М.Базавлуцкая // Сетевое взаимодействие как фактор профессионального роста современного педагога: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. – Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017. – С. 18-21.

60. Советский энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. — М.: Советская энциклопедия, 2007. — 1632 с.

61. Современные инновационные образовательные технологии [Электронный ресурс] / С.С. Демчура, И.И. Плужникова, Д.С. Гордеева, В.Р. Якупов, Л.П. Алексеева // СОВРЕМЕННЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ — 2020., №4(33) — С. 57 – 61.

62. Тюнин, А. И. Инклюзивное образование в профессиональном образовании: теория и практика / А. И. Тюнин, Д. Н. Корнеев, А. А.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Семченко. – Челябинск: ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2021. – 218 с. – ISBN 978-5-93162-458-7. – EDN AVYHNC.

63. Тюнин, А. И. Методика преподавания экономики (настольные экономические игры) : Учебное пособие / А. И. Тюнин. – Челябинск : ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2018. – 160 с. – ISBN 978-5-93162-059-6. – EDN YPRJXN.

64. Тюнин, А. И. Непрерывное экономическое образование как основа подготовки компетентных специалистов / А. И. Тюнин // Педагогическое образование: актуальные исследования и перспективы непрерывного педагогического образования: Материалы Международного конгресса, Челябинск, 17–18 октября 2012 года. – Челябинск: Челябинский государственный педагогический университет, 2013. – С. 204-207. – EDN VWCWYX.

65. Тюнин, А. И. Экономическая безопасность и необходимость осуществления контроля персонала / А. И. Тюнин // Безопасность социальной сферы в условиях современной поликультурной России: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 23–24 ноября 2012 года. – Челябинск: Цицеро, 2012. – С. 190-198. – EDN VXHTFJ.

66. Тюнин, А. И. Экономическая безопасность организации / А. И. Тюнин // Ключевые элементы развития человеческого потенциала, экономики и обеспечения экономической безопасности: Сборник статей участников Международной научно-практической конференции V Уральского вернисажа науки и бизнеса, Челябинск, 16 марта 2018 года / Под общей редакцией Е.П. Велихова. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2018. – С. 286-291. – EDN XRPHSH.

ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

67. Управление карьерой: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Е.А.Гнатышина, Ю.В. Лысенко. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019.- 81с. - ISBN 978-5-931162-205-7

68. Экономика в образовательном пространстве: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Д.Н.Корнеев, Н.Ю.Корнеева. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2019. – 116с. – ISBN 978-5-93162-201-9

69. Яковлев Е.В., Яковлева Н.О. Педагогическая концепция: методологические аспекты построения: Монография. – М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2006. – 239 с.

**ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ**

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**ХРЕСТОМАТИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ**

Учебное пособие

**Компьютерная верстка
Лилия Михайловна Базавлуцкая**

ISBN 978- 5-91744-214-3

Подписано в печать 20.11.2025г. Формат 60x84/16

Бумага офсетная. Объем 18,8 уч.-изд.л. Тираж 100 экз.

Издательство ООО «Арбис»

Пр.Ленина, 15, подъезд 1, Челябинск, Челябинская обл.,454007

**Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии
Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического
университета (ЮУрГПУ)
454080, Челябинск, пр. Ленина,69**