

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Л.М.Базавлуцкая, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева

**УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ
СИСТЕМАМИ
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

Челябинск, 2019

УДК 371
ББК 74.04

Б 17

Базавлуцкая Л.М. Управление образовательными системами : учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева. – Челябинск : Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. – 127 с.

ISBN 978-5-93162-200-2

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки педагогического и профессионального образования всех профилей подготовки.

В учебном пособии рассматриваются основные аспекты понятия управления, особенности управления в образовательных учреждениях, функционирующих в современных экономических условиях, а также раскрываются составляющие и технология создания позитивного имиджа образовательного учреждения.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению бакалавриата, а также может использоваться преподавателями и студентами как при проведении семинарских/практических занятий по дисциплине «Педагогический менеджмент» («Образовательный менеджмент»), так и в качестве практического материала при подготовке докладов, рефератов и для самостоятельного изучения дисциплины.

Рецензенты:

Гнатышина Е.А., д.п.н., профессор, директор Профессионально-педагогического института Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета

Рябчук П.Г. кандидат экономических наук, доцент, Проректор по экономике ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», заведующий кафедрой экономики, управления и права Профессионально-педагогического института Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета

ISBN 978-5-93162-200-2

© Базавлуцкая Л.М., 2019г.
© Корнеев Д.Н., 2019г.
© Корнеева Н.Ю., 2019г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ	
<i>1.1 Управление как информационный и функциональный процесс</i>	6
<i>1.2. Принципы и методы управления</i>	13
<i>1.3. Современные подходы менеджмента</i>	19
<i>Практические задания</i>	22
ГЛАВА 2. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ	
<i>2.1. Система управления образовательным учреждением</i>	27
<i>2.2. Основные элементы функционирования образовательных систем</i>	31
<i>2.3. Образовательные системы и их разновидности</i>	37
<i>2.4. Структура управления образованием</i>	43
<i>2.5. Функции управления образованием</i>	47
<i>2.6. Внешняя среда и факторы, влияющие на работу образовательного учреждения</i>	54
<i>Практические задания</i>	66
ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕДАГОГОВ	69
<i>Практические задания</i>	73
ГЛАВА 4. МАРКЕТИНГ В ОБРАЗОВАНИИ	74
<i>4.1. Сегментация рынка образовательных услуг</i>	81
<i>4.2. Маркетинговая среда образовательного учреждения и ее анализ.</i>	82
<i>4.3. Продвижение образовательных услуг на рынке</i>	86
<i>Практические задания</i>	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	96
ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ	97
ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ САМОКОНТРОЛЯ	102
ГЛОССАРИЙ	106
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	119

ВВЕДЕНИЕ

Первостепенной задачей современного этапа развития экономики страны является обеспечение ее суверенитета и безопасности. Среди стран мирового сообщества Россия особо выделяется богатыми природными ресурсами, мощным оборонно-промышленным комплексом, а также сильной образовательной системой и наукой.

Управление образовательных систем на современном этапе состоит в отходе от традиционных форм организационного построения, в перестройке структур соответственно требованиям высокой оперативности решения вопросов управления образовательными учреждениями. Традиционное управление, основанное на субъект - объектных отношениях, переходит в управление, предоставляющее обучающимся возможность равноправного взаимодействия с педагогом в решении проблем их жизнедеятельности в образовательном учреждении.

В мировой практике менеджмент выступает как наука, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации. Управление в образовательных системах определяется как «сосредоточение на процессе принятия наиболее важных решений в образовательном учреждении». Основная идея управления в данных системах 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.

Практика управленческой деятельности в сфере образования вызвано необходимостью осуществления реформирующегося российского образования, когда образовательные учреждения уходят от единообразия, предоставляют населению вариативные образовательные услуги, развиваются, на основе демократизации, участвуют в инновационных

процессах. Но такое значительное изменение объекта управления требует изменения и субъекта управления.

Данное учебное пособие ориентировано на подготовку студентов по дисциплине «Образовательный менеджмент»; «Педагогический менеджмент». В учебном пособии рассматриваются основополагающие принципы и методы управления; особенности управления образовательными организациями, приводится характеристика системы управления в образовании РФ, отдельная глава посвящена маркетингу в сфере образования и формированию имиджа современного образовательного учреждения.

Основная цель данной дисциплины это, совершенствование профессионального мастерства руководителей учреждений образования в управленческой, организационной, финансово-экономической, административно-хозяйственной, инновационной и методической областях деятельности. А также, повышение качества образования за счет совершенствования управления образовательным процессом.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- изучить основные понятия и определения образовательного менеджмента;
- изучить процессы управления в образовательных системах;
- изучить психологические основы образовательного менеджмента;
- навыки управления коллективом;
- иметь представление о личности руководителя образовательным учреждением, его имидже и стилях руководства.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Управление как информационный и функциональный процесс

Управление – это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники. Управление – это процесс, ориентированный на достижение определенных целей.

Существует достаточно много определений управления, например:

- управление—это совокупность мероприятий некоей организации, связанных с осуществлением какой-либо деятельности [70, с. 266];

- 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 [71, с. 38–39];

- управление—это функция организационных систем, обеспечивающая сохранение определенной структуры, сохранение поддержания режима деятельности, реализации программы, целей деятельности [2; 4];

- 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.

Координируя действия группы, управляющий планирует и организует работы, подбирает кадры, распределяет задания и контролирует их исполнение. Работа (функции) руководителя имеют

универсальный характер и не зависят от назначения организации, будь она воинской, религиозной или производственной. Все руководители независимо от их положения в организации выполняют некоторые общие функции, направленные на достижение поставленных им целей.

Надлежащее исполнение этих функций – это одновременно и наука, и искусство. Искусство, потому что требует от руководителя творческого использования навыков, приобретенных практикой, и наука, потому что требует использования сформулированных и систематизированных знаний.

Понятие об управлении как искусстве, т.е. способности эффективно применять накопленный опыт на практике, сложилось еще в древности. Оно накапливалось в течение всей истории развития управления. Управление как наука имеет предмет изучения, специфические проблемы и подходы к их решению[10; 17; 30].

Научную основу этой дисциплины составляет сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Она разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

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 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).

Основываясь на вышеизложенном следует отметить, что в процессе управления идет целенаправленное воздействие *субъекта* управления на *объект* управления.

Как и в любой области деятельности, в управлении реализуется принцип разделения труда. Горизонтальное разделение труда в управлении приводит к выделению руководителей по специализациям. Сегодня это - менеджеры по продажам, менеджеры по закупкам, по управлению персоналом, по логистике, финансовые и пр.[3; 29].

Вертикальное разделение труда приводит к образованию уровней управления (иерархии), и тогда появляются менеджеры верхнего звена (ТОП-менеджеры), среднего звена (МИДЛ-менеджеры) и менеджеры низшего звена(ЛОУ-менеджеры).

Сочетание этих двух подходов позволяет выделить группу руководителей (менеджеров), различающихся по уровню иерархии, но

находящихся внутри одной специализации. Например, для проектных команд в консалтинге: ассистент – младший консультант – заместитель менеджера проекта – менеджер проекта – старший менеджер проекта.

Управление – это циклический процесс, такой же, как и любая работа. Когда говорят, что организация функционирует, имеют в виду, что выполняются какие-то определенные действия, необходимые и достаточные для поддержания ее жизнедеятельности.

Управление как процесс можно рассматривать с двух точек зрения: как информационный процесс и как функциональный процесс.

Управление как информационный процесс. Рассматривая управление как информационный процесс, надо отметить, что это не что иное, как обмен информацией между управляемой и управляющей системами.

Применительно к любому процессу управлению относятся понятия: предмет труда, средства труда и результаты труда руководителя.

Предметом труда управляющей системы (руководителей) является либо информация о состоянии объекта управления, либо информация из внешней среды об ее потребностях (требованиях) к конкретному объекту управления.

Средствами труда руководителей являются мыслительная способность головного мозга и технические средства сбора, переработки и передачи информации.

Результатом труда руководителей является управленческое решение, выработанное на основе: либо информации из объекта управления, либо информации из внешней среды.

Образно говоря, информация – это заготовка, мозг и технические средства – инструмент и оборудование, решение – готовая деталь.

Учитывая информационный характер предмета труда руководителя, что свидетельствует о преобладании умственного труда менеджеров, который является более утомительным для любого человека, следует

обратить внимание на характер информации поступающей к менеджерам. По этому критерию ее можно классифицировать как:

- положительную, т.е. информацию о положительных результатах деятельности в объекте управления руководителя;

- нейтральную, т.е. не относящуюся к области деятельности руководителя;

- отрицательную, т.е. информацию о возникших проблемах в объекте управления. Под проблемой следует понимать отличие между желаемым и действительным состоянием объекта управления (участок, отдел, бюро, цех и т.п.).

В настоящий момент ученые говорят о геометрическом возрастании потока информации, обрушивающейся на людей, но любой человек имеет ограничение на объем обрабатываемой им информации и превышение этого объема приводит к возникновению информационной перегрузки у руководителей, в состоянии которой невозможно адекватно обрабатывать и реагировать на поступающую информацию. В управлении это влияет на качество результата труда руководителя – управленческое решение, реализуемое в процессе достижений целей организации. Учитывая масштаб последствий неправильных решений на успех деятельности организаций, следует свести к минимуму положительную, исключить нейтральную (не относящуюся к делу) и сконцентрироваться на отрицательной информации, поскольку именно проблемы являются препятствие при реализации цели[55; 70].

Управление как функциональный процесс. С функциональной точки зрения управление есть не что иное, как исполнение следующих его основных функций:

1. Планирование.
2. Организация.
3. Контроль.

4. Оперативное регулирование.

5. Мотивация.

Функции управления – это самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности. Эти функции называются основными, потому что они должны исполняться при исполнении всех специфических функций.

Под специфическими функциями понимаются те из них, для исполнения которых создаются функциональные службы на промышленных предприятиях и в других организациях, которые связаны со спецификой их деятельности. Выделение специфических функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры. Они отражают специфику деятельности конкретной социально-экономической системы.

Все основные функции управления взаимосвязаны между собой и образуют управленческий цикл. Функция мотивации и контроля должна выполняться руководителем всегда независимо от того какую основную функцию управления он исполняет в текущий момент.

Кратко охарактеризуем задачу каждой основной функции управления.

Задача планирования предполагает принятие конкретного варианта решения, постановку цели и разработку плана ее реализации.

Задача организации заключается в разработке организационной структуры управления для выбранного варианта, наполнение ее кадрами с соответствующими функциями и ответственностью.

Задача контроля заключается в проверке результатов в течение всего процесса достижения цели (целей) в заранее установленные сроки.

Задача оперативного регулирования заключается в сведении к минимизации различий между плановым и фактическим состоянием

объекта управления. Она не осуществляется, если на стадии контроля не выявлено отклонений.

Задача мотивации заключается в стимулировании действий работников к деятельности по достижению целей предприятия.

Специфические (специальные) функции управления можно разделить на функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

Функции управления ресурсами: управление запасами; управление финансами; управление персоналом.

Функции управления процессами. В любой организации протекает множество процессов, начиная от самого общего процесса управления и до более конкретных: процессы реализации общих функций управления, процессы коммуникаций, принятия решений, производственный процесс. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяют конкретные функции управления процессами:

- управление материально-техническим снабжением;
- основным производством; вспомогательным производством; обслуживающим производством;
- совершенствование управления;
- управление сбытом;
- маркетингом и т.д.

Функции управления результатами. К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление качеством;
- производительностью;
- управление затратами.

1.2. Принципы и методы управления

Принципы управления

Принципы управления – основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами и людьми.

Принципы управления эволюционируют вместе с изменением концепции управления в течение времени. Они совершенствуются, конкретизируются и развиваются[11; 24].

Впервые термин «принципы управления» ввел инженер-технолог Фредерик Тейлор, который в 1911 году опубликовал работу под названием «Принципы научного менеджмента». На основе изучения способов выполнения работ и трудовых операций он сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Другой известный специалист в области менеджмента Анри Файоль в 1916 году в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов управления, которые актуальны и в настоящее время:

1. **Разделение труда.** Специализация работ для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются усилия работающих).

2. **Власть (полномочия и ответственность).** Каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы.

3. **Дисциплина.** Рабочие должны подчиняться условиям соглашения с руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

4. **Единоначалие.** Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником.

5. **Единство действий.** Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.

6. **Подчиненность личных интересов общим.** Интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов.

7. **Вознаграждение персонала.** Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.

8. **Централизация.** Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности.

9. **Скалярная цепь.** Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»).

10. **Порядок.** Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.

11. **Справедливость.** Установленные правила и соглашения должны действовать справедливо на всех уровнях скалярной цепи.

12. **Стабильность рабочего места для персонала.** Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть снижает эффективность.

13. **Инициатива.** Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.

14. **Корпоративный дух.** Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий («в единении – сила»).

Количество принципов управления предлагаемых различными авторами в области практического управления многообразно, все они взаимосвязаны между собой, но отличаются областью применения. Исходя из этого, принципы управления делятся на общие и частные.

Общие принципы управления применимы ко всем видам управленческой деятельности и реализуются во всех динамичных системах:

- Принцип эффективности. Достижение поставленной цели с минимальными затратами ресурсов и в кратчайшие сроки

-Принцип научной обоснованности. Все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов

-Принцип системности. Упорядочение всех частей системы, приведение их в согласованное взаимодействие

- Принцип конкуренции. Использование соревновательного начала для поиска и применения наиболее эффективных методов развития.

-Принцип разделения труда Деление работы на простейшие операции, строгая регламентация обязанностей, посредством разработки стандартов, формальных правил и процедур, определение ответственности каждого лица в системе управления.

-Принцип стимулирования. Сочетание материальных и моральных стимулов при воздействии на трудовые мотивы человека.

-Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации. Сочетание административного и самоуправленческого (инициативного) подхода в управлении[9; 12].

Частные принципы управления применимы и справедливы в ограниченной области управленческой деятельности, например, при исполнении функций управления, построении организационных структур управления; принцип устойчивости к воздействию факторов внешней среды и т.п.

Методы управления

Метод – путь исследования или познания, теория учение – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического, или теоретического освоения действительности. В менеджменте методы управления должны способствовать обеспечению высокой эффективности деятельности организации.

В различных видах управленческой деятельности выбор метода деятельности зависит от специфики этой деятельности и конкретных условий. Например, сбор необходимой информации можно осуществлять посредством анкетирования, интервьюирования, наблюдения; прогнозирование можно осуществлять методом «Дельфи», «Кингисё», экономической модели и т.п.

Практическое управление в организации осуществляется с помощью системы методов, представляющей собой комплекс правил, процедур и способов воздействия на управляемый объект с целью достижения поставленных целей.

Методы управления характеризуются своей направленностью (на определенное производственное подразделение компании, отдел, конкретного сотрудника), целевой установкой (какая конкретная цель должна быть достигнута) и формой воздействия на персонал (прямое или косвенное: приказ или создание стимулирующих условий и т.п.).

В зависимости от формы воздействия на персонал методы управления делятся на три группы:

- организационно-административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Организационно-административные методы управления характерны прямым, непосредственным воздействием на объект

управления, носящим директивный, т.е. обязательный характер. В их основе – власть, принуждение, дисциплина, ответственность. Данная группа методов считается самой жесткой группой, поскольку не дает возможности выбора сотрудникам своего поведения в организации. Организационно-административные методы управления, состоят из двух подгрупп:

- к организационным методам относятся нормирование, регламентирование, оргпроектирование;
- к административным методам относятся приказы, распоряжения, постановления, инструктаж, команды.

Подгруппа организационных методов применяется в типовых («штатных») ситуациях, а подгруппа административных, наоборот, преимущественно в конкретных случаях.

Цель организационных методов управления – сформулировать правила, обязательные для выполнения и определяющие порядок и содержание организационной деятельности (устав компании, внутрифирменные стандарты, инструкции, положения, правила планирования и учета, нормы расхода ресурсов и т.п.). Следует отметить, что в этих документах не указываются конкретные личности и конкретные даты исполнения заданий, т.е. данная группа методов является обезличенной [12; 17; 27].

Целью административных методов управления является обеспечение выполнения персоналом организационных правил и норм в ситуациях несоблюдения требований, установленных в документах организационной под группы или при возникновении нештатных ситуаций. Соответствующее воздействие на работников осуществляется посредством уже упоминавшихся приказов, распоряжений и т.п., отдаваемых как в устной, так и в письменной форме. Документы этой подгруппы являются уже персонифицированными, т.е. в них указываются конкретные

работники, конкретные даты и действия, которые они должны реализовать.

Методы этой группы регламентируются правовыми актами хозяйственного и трудового законодательства.

Экономические методы управления направлены на обеспечение рационального использования экономических законов в хозяйственной деятельности с учетом экономических последствий управленческой и производственной деятельности. В данной группе используется система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов, т.е. эти методы основаны на использовании материальных стимулов, увязанных с результатами труда. Сюда относятся базовая заработная плата, премии, бонусы, кредиты и т.п. Естественно, что экономические методы управления занимают доминирующее положение в системе управленческих методов, так как самым непосредственным образом связаны с объективными материальными потребностями и интересами людей.

Социально-психологические методы управления. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. Социально-психологические методы управления представляют собой комплекс способов воздействия на личностные отношения, связи и социальные процессы в трудовых коллективах, через социальные потребности и психологические особенности людей. Здесь используются, главным образом, моральные стимулы к труду, с помощью которых административное задание преобразуется в осознанный долг, внутреннюю потребность работника[26; 18].

В группу социально-психологических методов управления входят:

- социальное планирование (совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, повышение общеобразовательного и культурно-технического уровня, улучшение условий работы и т.д.);

- мотивация работников;

- формирование благоприятного морального климата в коллективе и т.п.

Результаты социологических исследований говорят о том, что эффективность деятельности хозяйственного руководителя определяется не столько его профессиональными знаниями, сколько умением работать с людьми. Именно поэтому во главе коллектива должны быть люди достаточно гибкие, умеющие пользоваться разнообразными управленческими приемами.

1.3. Современные подходы менеджмента

Эволюция развития менеджмента способствовала формированию трех основных подходов в современном управлении организацией: процессного, системного и ситуационного.

Процессный подход (с 50-х гг. XX в). Развитие положения административной школы (А. Файоль) об идее существования универсальных функций управления, привело к возникновению процессного подхода в управлении. Сточки зрения процессного подхода эти функции рассматриваются как органически взаимосвязанные элементы, образующие в своей общности единый процесс управления. Процесс управления рассматривается как циклическая последовательность исполнения таких функций как планирование, организация, контроль и мотивация. Условием эффективного управления является не только успешное исполнение самих функций, но и правильная последовательность их выполнения. Таким образом, процессный подход к

управлению способствовал формированию концептуального подхода к управленческой деятельности как функционально обусловленных, вытекающих один из другого элементов.

Системный подход (70-е гг. XX в.). Системный подход в управлении появился в результате исследований новой школы науки управления и привлечения математического аппарата к решению проблем управления. Увеличение факторов, влияющих на деятельность организации, потребовало от менеджеров комплексного взгляда при анализе их влияния в процессе принятия решений. Организации стали рассматриваться как открытые системы, т.е. подверженные влиянию внешней среды.

Под системой в общем случае понимается определенное количество внутренних элементов (подсистем), находящихся в устойчивой взаимозависимости друг с другом. Каждой подсистеме присуще уникальное свойство, не наблюдающееся у другой подсистемы. Каждая из них имеет свое назначение системе, но в совокупности подсистем, система приобретает уникальное свойство, не наблюдающееся ни у одного ее элемента в отдельности (эмерджентность). В качестве систем рассматриваются все объекты живой и неживой природы.

Системный подход в менеджменте способствовал формированию определенного образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды организации. Сущность системного подхода к управлению заключается в мысленном охвате всех явлений как единого целого, их объективной оценке для обеспечения развития всей системы с учетом внутренних элементов, предвидения положительных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений[2; 3].

Ситуационный подход (80-е гг. XX в.). Впервые акцент на уникальность любой ситуации – «закон ситуации» еще в 30-е гг. сделала М.П. Фоллетт. Однако наибольшую популярность он приобрел в последние десятилетия XX века.

Ситуация – это определенный набор факторов и обстоятельств внешней и внутренней среды, способствующих созданию определенного положения в данный момент времени. Ситуационный подход в управлении отрицает наличие универсальных средств в управлении, которые можно использовать при решении практических проблем в организациях. Нет одного единственного эффективного пути достижения цели. Сущность системного подхода состоит в том, что одни и те же методы по-разному реализуются в конкретных ситуациях[12; 14; 31].

Поэтому эффективное управление, с позиции данного подхода, является искусством руководителей, которые путем всестороннего анализа факторов ситуации, требующей принятия управленческого решения, должны выбрать адекватные данной ситуации методы решения проблем. Для повышения эффективности принимаемых управленческих решений, согласно данному подходу, менеджерам следует:

- осуществлять полный и комплексный анализ возникшей проблемной ситуации;
- грамотно определять условия эффективного управления в текущий момент времени;
- правильно оценивать и выбирать соответствующий подход к управлению, с учетом специфики сложившейся ситуации;
- своевременно проводить необходимые изменения в организации, позволяющие адаптироваться к ситуации.

Практические задания

Прочитайте нижеприведенные ситуации и дайте ответы на вопросы к ним.

Ситуация 1. Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

Вопрос. А чем же должны заниматься менеджеры?

Ситуация 2. При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устранился от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?

2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?

3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

Ситуация 3. Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

Вопросы.

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?
2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

Ситуация 4. Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К0» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих.

В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

Ситуация 5. На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю

(начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях.

Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы.

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении

данной проблемы?

2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?

3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень

управления?

Ситуация 6. По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы

«научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

Вопрос. Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

Тест для самоконтроля

1. Менеджмент - это:

А) деятельность, направленная на координирование действий персонала организации;

Б) деятельность, способствующая достижению желаемых результатов;

В) деятельность, направленная на рациональное использование ресурсов организации.

2. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Начальник цеха Оперативное управление

Генеральный директор Тактическое управление

Мастер Стратегическое управление

3. Управление как информационный процесс представляет собой:

А) передачу информации подчиненным;

Б) получение информации от подчиненных;

В) получение информации из объекта управления и передачу информации в объект управления;

Г) кругооборот информации между управляющей системой и объектом управления или внешней средой.

4. Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

Задача планирования	построение оргструктуры организации
Задача контроля	побуждение сотрудников к эффективной деятельности
Задача мотивации	постановка целей и определение путей их достижения
Задача организации	сравнение желаемого и полученного результата
Задача оперативного регулирования	устранение отклонений

5. Основные функции управления это:

А) те, которые должны исполняться сотрудниками любой организации;

Б) функции, которые должны исполняться высшим руководством организации;

В) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от исполнения им специальной функции исполнения;

Г) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от его статуса в организации и исполнения специальной функции управления.

6. Соедините понятия правого и левого столбца:

Управленческое решение Предмет труда

Технические средства обработки информации Результат труда

Опыт, навыки

Интеллектуальные способности Средства труда

Информация о проблемах

7. Какое из нижеприведенных определений относится к принципам управления:

а) это обособленная область управленческой деятельности;

б) это основные правила управленческой деятельности;

в) это способы достижения цели.

ГЛАВА 2. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

2.1. Система управления образовательным учреждением

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 сферам деятельности и государством в лице государственных институтов.

Проблемы системы образования затрагивают практически всех членов нашего общества (родители, учащиеся, работники и т.д.), поэтому в сфере образования пересекаются интересы многих общественных организации, что требует согласования этих интересов и их реализацию.

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.

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[12; 16; 53; 64].

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; 10; 69].

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.

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; 24; 32].

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.

Из теории управления известно, что необходимость в управлении возникает там, где деятельность осуществляют два человека или более

[71]. 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 поползла. 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) [4; 7; 33].

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.

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 [32].

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 [3; 5; 37] .

2.2. Основные элементы функционирования образовательных систем

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 [24; 33; 58].

В настоящее время наиболее широко применяемым инструментом реализации политики государства являются федеральные целевые программы (ФЦП). К основным достоинствам ФЦП следует отнести следующие характеристики:

- 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.

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 [32; 33;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.

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 1.[12;15; 65].

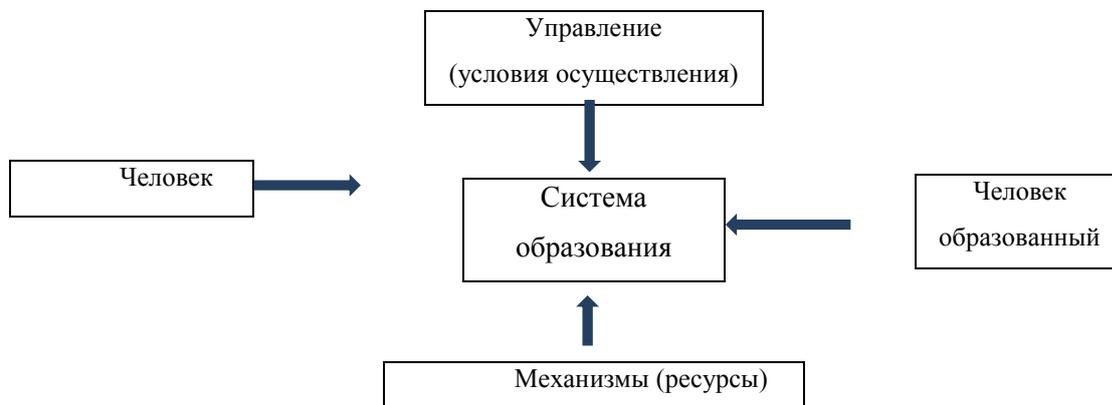


Рис. 1. Процесс функционирования системы образования

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;
- из системы выходит человек образованный, т.е. получивший образование (знания, умения и навыки или что-то еще, что принято называть образованием).

Заменяя «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 [2; 4; 47].

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;
- 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.

2.3. Образовательные системы и их разновидности

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 гражданским законодательством. Это важное положение, поскольку у нас еще не все общеобразовательные школы (например) зарегистрированы в качестве юридических лиц, что имеет ряд отрицательных последствий[2; 4; 72].

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 частично полномочия 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 [33; 47; 48].

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;
- 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), 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 [12; 25].

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.

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, формирует (выбирает) программы обучения, осуществляет образовательную, научную, финансовую, хозяйственную и иную деятельность в пределах, определенных законодательством Российской Федерации и своим уставом [12; 49].

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 осуществляемой 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.

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[24; 32; 33].

2.4. 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[7; 12; 47].

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. 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, политехникумы. 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: *министерство — учебное заведение*. В части остальных учебных заведений действует «четырёхзвенная» структура управления: *Министерство образования Российской Федерации — орган управления образованием субъекта Российской Федерации — орган власти муниципального образования — учебное заведение*.

Региональный уровень управления образованием представлен управлениями (министерствами, комитетами, главными управлениями и т.д.) 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[12; 55].

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 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



Административное ведение —————>

Функциональное управление —————

Конкретная реализация структуры управления в разное время определялась разными условиями, часто скрывавшимися за стандартными формулировками, «в целях совершенствования» ...

Для характеристики происходивших структурных изменений больше всего подходит понятие –«субъективного фактора», поскольку масштабы системы образования росли постоянно, задачи, судя по формулировкам в официальных документах, постоянно же усложнялись[12; 55].

Процесс изменения структуры управления, больше напоминал колебания. Изменения в органах управления образованием происходили и происходят достаточно регулярно, причем изменения эти все время воспроизводят все ту же линейно- функциональную структуру управления.

2.5. *Функции управления образованием*

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.

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[12; 55].

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 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 образованием и выпускает необходимые нормативные правовые акты [12; 55; 70].

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.

Управление в рамках образовательного учреждения.

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 [47; 49].

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

Процесс управления для всех самоуправляющихся 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, метод совет, 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 [12; 32].

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.

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 соотносясь 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 лично-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.

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 [12; 55].

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 [24; 32; 40; 47].

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. 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 [12; 55].

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

Особенностью образовательной организации 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[12; 49;50; 58].

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» [3; 4; 17].

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; 11; 12;58].

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 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 [25; 35].

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 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 — минимальной стоимости обучения (содержания) одного обучающегося (воспитанника) в год по каждому типу, виду образовательного учреждения [17; 18; 43].

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 воспроизводства 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.

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[3; 25; 35; 50].

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 (министерство, 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 трудовой деятельности выпускники. Потребитель является конечным арбитром, оценивающим качество образовательных услуг[58]..

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. Школы 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 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 [12; 55].

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 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[3; 25; 35].

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.

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 здоровьесберегающих 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, на формирование умений самостоятельно приобретать знания, осуществлять информационно-учебную, экспериментально-исследовательскую деятельность, разнообразные виды самостоятельной деятельности по обработке информации[43; 58].

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.

Практические задания

Контрольные вопросы

1. Назовите основные принципы и особенности хозяйственного механизма.
2. Каковы основные функции государства в процессе управления системой образования?
3. Охарактеризуйте современный этап формирования нового хозяйственного механизма.
4. Объясните суть программно-целевого подхода к решению проблем в области образования.
5. Что такое хозяйственный механизм и в чем состоит его специфика в отрасли образования?
6. Каковы основные цели перехода к новому хозяйственному механизму в просвещении?
7. Почему учебные планы и контингент обучающихся важны для управления экономической деятельностью учреждений образования?
8. 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?
9. Как разграничиваются компетенции федеральных, республиканских, областных и муниципальных органов управления образованием Законом об образовании?
10. Раскройте смысл понятия управление. Определите его место в управлении учебными заведениями.

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.

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;
- 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.

ГЛАВА 3. 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;
- 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 [12; 55].

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 учителя с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также более 15 лет.

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 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; 43; 58].

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 удастся 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;
- заработная плата, включающая стимулирующие выплаты;
- социальный пакет (например, медицинский осмотр, организация отдыха для детей, другие виды социальной поддержки и т.д.).

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.). 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 *аффиляции* (желание добиться хорошего отношения к себе), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти [12; 55].

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

Практические задания

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «мотивация».
2. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации.
3. Назовите основные инструменты разработки мотивационного профиля сотрудника.
4. Какие формы и методы мотивации и стимулирования педагогов вы знаете?
5. Что значит аффиляция?
6. Назовите основные факторы мотивации в системе образования?

ГЛАВА 4. МАРКЕТИНГ 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. предприятий малого и среднего бизнеса. А это - миллионы менеджеров, бухгалтеров, других специалистов сферы бизнеса [10; 25;26; 31; 36].

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 общегуманистическом 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 [26].

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 [27; 36; 49].

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 [31; 39].

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.

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 подход, стремятся к более качественному, чем у конкурентов, удовлетворению потребностей населения в образовательных услугах[27; 36; 64].

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 в привлечении потребителей образовательных услуг, что приводит к повышению качества и ассортимента образовательных продуктов [7; 10; 12].

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; 37].

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 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» [12; 18; 26; 31].

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.)

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, научнотехнического 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 учреждениях сегментах рынка.

2. Понимание качества ОУ как меры удовлетворения потребности в них.

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.

4.1. Сегментация рынка образовательных услуг

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 [24; 25;30;59]

Целевой рынок образовательного учреждения – это потенциальный рынок, который определяется совокупностью людей со схожими потребностями в отношении ОУ, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью получить / купить 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 [12; 18].

Сегментация рынка образования может быть произведена тремя различными способами:

- по группам потребителей образовательных услуг;
- по параметрам образовательных услуг;
- по конкурентам на рынке образования

4.2. 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 политико-правовые, экономические, демографические, национальные, социально-культурные и научно-технические. **Внешняя среда** представлена силами, имеющими непосредственное отношение к образовательному учреждению и его возможностям и поэтому в определенной степени поддающимся 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 [12; 18; 26].

Внутренняя маркетинговая среда образовательного учреждения обычно включает в себя главные подсистемы образовательного учреждения: учебно-методическую, научно-консалтинговую, хозяйственную, экономическую, управленческую 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 политико-правовой среды (институты, оказывающие воздействие): законодательные органы власти (Госдума, Законодательное 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.

5. *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.

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 [12; 26; 31].

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.

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.

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 первыми это сделают конкуренты. Данное обстоятельство подтверждает важность постоянного мониторинга, анализа и прогнозирования развития маркетинговой среды образования для образовательного учреждения [26; 31].

4.3. 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 [12; 18].

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.

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 должны 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 [7; 26; 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.

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 рекламных щитов), или с прямым обращением к покупателю с помощью почтовых отправок. Оба вида рекламы оплачиваются известным спонсором-реklamодателем, но считаются безличными, так как фирма спонсор одновременно обращается к многочисленным получателям, может быть, миллионам, а не беседует с одним индивидуумом или небольшой группой [12; 18; 26].

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 бренду ОУ;

·- *образовательная*: реклама ускоряет адаптацию к новым образовательным услугам (или новому формату их оказания);

- совершенствование образа жизни;

·- *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 публицити

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 рилейшнз (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 (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.

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.

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 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

Контрольные вопросы

1. Проанализируйте внешнюю и внутреннюю среду конкретного образовательного учреждения, сделайте выводы о его потенциальных возможностях и недостатках его работы.

2. С какими факторами могут быть связаны конкурентные преимущества образовательного учреждения?

3. Что такое стратегия продвижения образовательных услуг?
4. Какую роль играет реклама в продвижении образовательной услуги?
5. Каким образом может осуществляться продвижение образовательных услуг?

Тест:

1. *Сегментация рынка образования может быть произведена тремя различными способами (выбрать правильные ответы):*

- А) по группам потребителей образовательных услуг;
- Б) по параметрам образовательных услуг;
- В) по конкурентам на рынке образования;
- Г) по видам образовательных учреждений.

2. *Политико-правовая среда, экономическая среда, демографическая среда относятся к (выбрать правильный ответ):*

- А) макросреда;
- Б) микросреда.

3. *Для оценки и прогнозирования маркетинговой среды образования широко применяют следующие методы (выбрать правильный ответ):*

- А) STEEP – анализа;
- Б) SPACE-анализа;
- В). SWOT – анализа;
- Г) социологические методы.

4. *Связи с общественностью имеют несколько функций (заполнить пропуски): целенаправленность, _____, актуальность, общественный интерес, _____, _____, функция управления.*

5. *Соотнести определения и понятия:*

1. Прямой маркетинг - ;
2. Личная (персональная) продажа - ;
3. Паблик рилейшнз - ;

А) - координированные усилия по созданию благоприятного представления об ОУ (или программе) в сознании населения;

Б) ... - интерактивная система маркетинга, позволяющая потребителям легко получать интересующие их сведения и приобретать товары с помощью использования различных каналов распространения информации;

В). ...- установление личного контакта с одним или несколькими потенциальными потребителями образовательных услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление образовательных систем на современном этапе состоит в отходе от традиционных форм организационного построения, в перестройке структур соответственно требованиям высокой оперативности решения вопросов управления образовательными учреждениями. Традиционное управление, основанное на субъект - объектных отношениях, переходит в управление, предоставляющее возможность равноправного взаимодействия с педагогом в решении проблем их жизнедеятельности в образовательном учреждении.

Данное учебное пособие, позволяет приобрести первичные знания в области управления образовательными системами и построено таким образом, что, ознакомившись с сущностью управления, можно использовать эти знания применительно к образовательной и воспитательной системам. Естественно, что сущностные вопросы рассматриваются с позиций системного подхода — методической основы построения любых искусственных систем, и в том числе самого управления.

Данное учебное пособие ориентировано на подготовку студентов по дисциплине «Образовательный менеджмент»; «Педагогический менеджмент». В учебном пособии рассматриваются основополагающие принципы и методы управления; особенности управления образовательными организациями, приводится характеристика системы управления в образовании РФ, отдельная глава посвящена маркетингу в сфере образования и формированию имиджа современного образовательного учреждения.

Таким образом, для развития образования необходимо задействовать множество факторов, но только управление их системой может привести к положительному результату.

ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

1. К какому понятию относится это определение: комплекс принципов, методов, форм и технологических приемов управления учебно-воспитательным и учебно-познавательным процессами?

- а) менеджмент;
- б) педагогический менеджмент;
- в) управленческий труд.

2. Что из перечисленного не относится к функциям педагогического менеджмента

- а) функция планирования;
- б) функция организации;
- в) диагностическая функция;
- г) функция контроля.

3. Стратегический педагогический менеджмент - это ...

а) это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов оперативного управления педагогическим подразделением (обучающим), направленных на повышение эффективности достижения целей образовательной организации.

б) комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов стратегического управления образованием, направленный на повышение эффективности образования при достижении миссии образовательной системы.

в) комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления обучающего в соответствии со складывающейся ситуацией, направленных на повышение эффективности достижение целей занятия.

4. Процесс побуждения сотрудника к эффективной трудовой деятельности для достижения целей организации, это - ?

- а) процесс планирования;
- б) процесс мотивации;
- в) процесс контроля;
- г) организация деятельности.

5. Методы педагогического управления - способы осуществления управленческих воздействий на ... (закончите предложение)

- а) на персонал для достижения целей управления производством
- б) на педагогов;
- в) на педагогов и обучающихся для достижения целей управления образовательным процессом.

6. К административным методам управления относятся:

- а) убеждение и внушение, моральное поощрение, социальное планирование;
- б) премия, прибыль, коммерческий расчет;
- в) организационные воздействия, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания.

7. В каких нормативных документах отражается система работы с персоналом в образовательной организации??

- а) устав организации;
- б) трудовой кодекс;
- в) закон об образовании;
- г) трудовой договор сотрудника.

8. Руководство ...

- а) основная категория персонала, осуществляющая образовательный процесс;
- б) значительная часть персонала;
- в) ведущая часть персонала образовательной организации;

г) менеджеры, осуществляющие координацию деятельности сотрудников образовательной организации.

9. Что относится к видам профессиональной деформации ?

а) деятельностная, когнитивная, функциональная;

б) мотивационная, когнитивная, эмоциональная;

в) чувственная, рефлексивная, деятельностная.

10. Контроль - это ...

а) процесс получения и переработки информации о ходе и результатах образовательного процесса и принятия на ее основе управленческого решения.

б) побуждение исполнителей к продуктивной работе, включающее диагностику и оценку эффективности деятельности.

в) пристальное наблюдение за деятельностью всех субъектов образовательного процесса, с целью оценки их эффективности.

11. Основными видами контроля в образовательной организации являются:

а) месячный, квартальный, годовой.

б) предварительный, текущий, итоговый.

в) начальный, промежуточный, конечный.

12. Что является целью воспитательной работы?

а) формирование личности, будущего конкурентоспособного специалиста, обладающего общей культурой;

б) формирование творческой личности будущего конкурентоспособного специалиста в области образования;

в) развитие конкурентоспособной личности в области образования.

13. Целенаправленная деятельность всех субъектов по обеспечению становления оптимального функционирования и обязательного развития каждой образовательной организации и всех звеньев системы образования – это

- а) финансирование образования
- б) управление образованием;
- в) планирование образования;

14. Какой нормативно-правовой документ наименее определяет законодательные основы образования РФ?

- а) Конституция РФ;
- б) Закон РФ «Об образовании»;
- в) Налоговый кодекс РФ;
- г) Гражданский кодекс РФ.

15. Что не предполагает финансирование образования?

- а) Целевое использование средств;
- б) Безвозвратность средств;
- в) Качество финансирования.

16. Система образования - это

а) модель, объединяющая институциональные структуры, основной целью которых является образование обучающихся.

б) совокупность всех организаций, институтов, главной целью которых является развитие личности;

в) целенаправленное формирование качеств личности в целях подготовки ее к общественной и культурной жизни.

17. Качество образования - это ...

а). Социальная категория, определяющая состояние и результативность процесса образования в обществе;

б).Философская категория, выражающая совокупность существенных признаков, особенностей и свойств, которые отличают один предмет или явление от других и придают ему определённую.

в). сложная многоуровневая, динамическая система качеств, ориентированных на обеспечение итогового качества специалиста сферы профессионального обучения.

18. Что является конечным результатом качества профессионального образования:

- а) Профессиональная подготовка;
- б) Материально-техническая база;
- в) Качество учебного процесса.

19. Что представляет собой контрольно-диагностическая функция управления качеством?

а) Ориентирована на исправление отклонений в подсистемах качества, внесение необходимых оперативных изменений в их функционирование.

б) Направлена на проведение контроля и диагностирования состояния качества деятельности по промежуточным и конечным результатам;

в) Предполагает получение и анализ информации об исходном состоянии качества профессионального образования в подсистемах управления им.

20. Учебно-методическая работа:

а) охватывает мероприятия по управлению НМР и обеспечивает планирование, реализацию и контроль результативности принятой в университете стратегии совершенствования учебного процесса и его методического обеспечения

б) перспективное развитие процесса обучения, совершенствование его содержания и методики преподавания, поиск новых принципов, закономерностей, методов, форм и средств организации и технологии учебного процесса и проводится с целью выработки стратегических направлений совершенствования образовательного процесса;

в) совершенствование методики преподавания дисциплин, непосредственное методическое обеспечение учебного процесса, внедрение в него рекомендаций, выработанных в результате выполнения НМР, повышение педагогической квалификации профессорско-преподавательского состава.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятия «менеджмент» и «управление» в образовании.
2. Сущность и цели управления образованием.
3. Новые принципы управления образованием
4. Функции и методы управления.
5. Проблемы педагогического менеджмента на разном уровне.
6. Реформирование системы профессионального образования.
7. Процессы демократизации и гуманизации в современном управлении организациями ПО.
8. Характеристика менеджмента профессиональной школы.
9. Основные недостатки системы управления внутри образовательной организации и стратегия развития.
10. Типы воздействия внешней среды на образовательную организацию.
11. Характеристика деятельности руководителя образовательной организации.
12. Роль личностных качеств и компетенции в деятельности руководителя.
13. Авторитет руководителя.
14. Управленческий труд и критерии его результативности.
15. Система контроля организации профессионального образования.
16. Виды и методы внутри училищного контроля.
17. Традиционные варианты организации структуры управления УНПО.
18. Вариативные модели. Основные характеристики. 19. Понятие педагогического коллектива.
19. Социально-педагогический климат в коллективе и управление им.

20. Самоуправление, руководство, лидерство.
21. Конфликты в коллективе и методы управления ими.
22. Планирование в системе ПО.
23. Финансирование системы ПО.
24. Маркетинг в образовательной организации.
25. Управление качеством профессионального образования.
26. Формирование имиджа руководителя.
27. Психологические основы управления учреждением профессионального образования.
28. Система деловых коммуникаций.
29. Организация воспитательной работы в образовательной организации.
30. Особенности и планирование методической работы в образовательной организации.
31. Дайте определение понятию «менеджмент в образовании».
32. Дайте определение внешней среды образовательного учреждения.
33. Назовите факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды образовательного учреждения.
34. Каковы особенности факторов внешней среды?
35. Дайте характеристику SWOT-анализа: содержание, цели.
36. Охарактеризуйте технологию проведения и результаты SWOT-анализа.
37. Назовите основные функции образовательного менеджмента.
38. Опишите процесс взаимодействия основных функций образовательного менеджмента.
39. Что представляет собой схема управленческого цикла?
40. Назовите основные методы управления.

41. На какие группы делятся организационно-административные методы управления?
42. Охарактеризуйте роль функции планирования в образовательном менеджменте.
43. Назовите виды планов образовательного учреждения и требования к ним.
44. Что представляет собой Программа развития образовательного учреждения?
45. Назовите условия успешного делегирования полномочий.
46. Назовите преимущества и недостатки делегирования полномочий.
47. Охарактеризуйте основные ошибки при делегировании полномочий.
48. Сформулируйте принципы делегирования.
49. Дайте определение понятию «управленческое решение».
50. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческого решения?
51. Назовите основные этапы процесса принятия управленческого решения.
52. Дайте определение диаграммы И. Исикавы, назовите сферы ее применения.
53. Дайте определение понятию «мотивация».
54. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации.
55. Назовите основные инструменты разработки мотивационного профиля сотрудника.
56. Какие формы и методы мотивации и стимулирования педагогов вы знаете?

57. Что включает в себя понятие «СМК образовательного учреждения»?

58. Назовите составляющие структуры имиджа образовательного учреждения.

59. Назовите критерии эффективного позитивного имиджа образовательного учреждения.

60. Охарактеризуйте профессиональные и личностные качества менеджера.

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 ФОР — средства, которые обеспечивают гарантированную заработную плату руководителей, заместителей руководителя, руководителей структурных подразделений, педагогических работников, осуществляющих образовательный процесс, учебно-

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 Исикавы — 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 существовала более 200 лет, разные типы школ политссылных —

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 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 здоровьесберегающих условиях.

Качество образования — определенный уровень знаний и умений, умственного, нравственного и физического развития, которого достигают обучаемые 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 неременным 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 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 социо культурных 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 социо культурной ситуации (метод СКС) — одна из ведущих социо культурных технологий, используемых при разработке стратегий и моделей развития школьного и других видов образования в районах и населенных пунктах. Опирается на диагностику типов социо

культурных 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: придание 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.

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 деятельностей 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.

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 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.

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

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.

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 коллективы.

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.

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

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аблязова Н.О., Менеджмент образования /Аблязова Н.О, Гуськова И.В., Егоршин А.П., Тальникова Т.В.;. — М.: Логос, 2009. — 308 с.
2. Абчук В.А., Менеджмент для педагогических специальностей / Абчук В.А., Панфилова А.П.//. — М.: Академия, 2010. — 208 с.
3. Александрова, Е.А. Педагогическое сопровождение старшеклассников в процессе разработки и реализации индивидуальных образовательных траекторий: Диссертация доктора педагогических. наук / Е.А. Александрова. – Тюмень, 2006. – 375 с.
4. 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.
5. Аменд А.Ф., Непрерывное экономическое образование в условиях общеобразовательной школы / Аменд А.Ф., Тюнин А.И.// Вестник Института развития образования и повышения квалификации педагогических кадров при ЧГПУ. 2001. № 4. С. 20-28.4
6. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев//. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
7. Базавлущая Л.М. Генезис исследования формирования организаторской культуры: Монография. - Челябинск: Изд-во «Искра-Профи»,2014. -74с.
8. Базавлущая Л.М. Историография формирования организаторской культуры у будущего менеджера. /Л.М. Базавлущая// 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. Методика развития качества образовательных услуг/ Л.М.Базавлуцкая// Сборник научных трудов по итогам Всероссийской олимпиады по методике профессионального образования. 2017г. С. 17-20.

10. Базавлуцкая Л.М.Методика преподавания менеджмента: учебно-методическое пособие / Л.М.Базавлуцкая, Д.Н. Корнеев // Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019 – 99 с

11. Базавлуцкая, Л.М.Организаторская культура в системе управления персоналом образовательной организации: Монография / Л.М. Базавлуцкая // Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2018. - 134 с.

12. Базавлуцкая Л.М. Педагогический менеджмент: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая// Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2017. 97с

13. Базавлуцкая Л.М. Реализация систематизированного процесса формирования современного менеджера / Базавлуцкая Л.М., Алексеева Л.П., Коняева Е.А.// Современные исследования социальных проблем - 2017. Т.8 № 7 С. 5-25.

14. Базавлуцкая Л.М. Система формирования современного менеджера в образовательном пространстве: Монография / Л.М.Базавлуцкая//.- Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017.- 180с.

15. Базавлуцкая Л.М. Сравнительный менеджмент: учебное пособие для студентов очной и заочной формы обучения высших учебных заведений по направлению «Профессиональное обучение (по отраслям)» / Базавлуцкая Л.М.; – Челябинск: Изд-во «Цицеро»- Челябинск, 2017.- 97с.

16. Базавлуцкая Л.М., Теоретико-педагогический анализ формирования организаторской культуры менеджеров/ Базавлуцкая// Вектор науки Тольяттинского государственного университета, Серия: Педагогика, психология. 2012.- № 3. – С. 27-30

17. Базавлуцкая, Л.М. Формирование кадрового потенциала в образовательном пространстве: Монография/Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева//.- Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 312 с.

18. Базавлуцкая Л.М., Формирование организаторской культуры у будущих менеджеров: Диссертация кандидата педагогических наук: 29.03.2011/ Базавлуцкая Лиля Михайловна; науч. рук. Е.А.Гнатышина; Челябинск, 2011. 185с.

19. Базавлуцкая Л.М. Экономика и управление в образовании: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая//.- Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. 132 с

20. Безопасность социальной сферы в условиях современной поликультурной России: коллективная монография / В.В. Садырин, Е.А. Гнатышина, В.А. Белкин, и др. - М.: Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 2013. - 437 с. - ISBN 978-5-85716-991-9

21. Бермус А.Г. Модернизация образования. Философия, политика, культура. — М.: Канон+ РООИ «Реабилитация», 2008. — 800 с.

22. Бреславцева Современный бюджетный учет: учебное пособие. – Изд-во Феникс, 2012. – 187с.

23. 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.

24. Ветлугина Т.В., Тюнин А.И. Применение производственной функции Кобба-Дугласа при решении задач современной экономики. В сборнике: Актуальные проблемы образования: позиция молодых. Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции. 2016. С. 28-30.

25. Вифлеемский А. Особенности налогообложения. Бюджетные учреждения образования: бухгалтерский учет и налогообложение, М- 2012, №12.

26. Гнатышина Е.А. К вопросу о корпоративной идентичности преподавателя высшей школы: современные реалии/ Е.А.Гнатышина, Н.В. Уварина, Д.С. Гордеева, Е.В. Евплова// Социум власть. 2018. - № 5(73). – с. 28-37

27. Гнатышина Е.А. Компетентностно ориентированное управление подготовкой педагогов профессионального обучения: Монография. – СПб.: «Книжный Дом», 2008. – 424 с.

28. Гнатышина Е.А. Результаты исследований уровня корпоративной идентичности преподавателей университета / Гнатышина Е.А. Гордеева Д.С.// Педагогический журнал Башкортостана. 2018., № 3.(76). – С. 20-28

29. Гнатышина ЕА. Характеристика адаптационных процессов в вузе в условиях социокультурной динамики: сравнительный анализ адаптационных процессов иностранных и отечественных студентов вуза / Гнатышина Е.А., Уварина Н.В., Савченков А.В.// Вестник Южно-Уральского государственного университет. Серия: Образование. Педагогические науки. 2018. Т.10 – «. 2. – С. 34-43

30. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: Учеб. пособие. Изд. 3-е. — М.: КноРус, 2010. — 480 с.

31. Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования: Учеб. пособие для вузов. — М.: КноРус, 2010. — 336 с.

32. Гордеева, Д.С. Современные механизмы реального сектора экономики в сфере совместной образовательной деятельности / Д.С. Гордеева, С.С. Демцура // Сборник научных трудов по материалам 2 международной научно-практической конференции. – Нижний Новгород,

изд-во Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна.- 2016. – С. 51–60.

33. Гордеева Д.С., Тюнин А.И. и др. Нерешенные проблемы непрерывного профессионального образования на стыке экологии и экономики. Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 63-67.

34. Гордеева Д.С., Формирование национально-гражданского самосознания у студентов экономических специальностей в современных социально-экономических условиях. / Гордеева Д.С., Тюнин А.И., Плужникова И.И., Демцура С.С.// Балтийский гуманитарный журнал. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 139-143.

35. Гретченко А.И., Болонский процесс. Интеграция России в европейское и мировое образовательное пространство. — М.: КноРус, 2009. — 432 с.

36. Дахин А.Н. Моделирование компетентности участников открытого образования. — М.: НИИ школьных технологий, 2009. — 292 с.

37. Егоршин А. П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учебное пособие / А. П. Егоршин, Н. Д. Никандоров.// - Нижний Новгород: издательство Нижегородского института менеджмента и бизнеса, 2012. - 525 с.

38. Езопова С.А. Менеджмент в дошкольном образовании. — М.: Академия, 2003. — 320 с.

39. Жуковский И.В. Менеджмент в методической службе образования. — М.: Российский ун-т дружбы народов, 2006. — 116 с.

40. Завалько Н.А. Специфические особенности образовательных услуг в аспекте маркетинговых отношений. Креативная экономика. — 2011. — № 6 (54). — с. 80-84. —

41. Зборовский Г.Е.. Образование: от XX к XXI веку. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 2000. — 300 с.

42. Иванов А.В. Актуальные проблемы привлечения внебюджетных средств. Университетское управление.- 2002.- №2

43. Иванов Д.А. Экспертиза в образовании. — М.: Академия, 2008. — 336 с.

44. Каргова М.А. История менеджмента. — М.: Феникс, 2010. — 240 с.

45. Козырьков Р.В. Особенности образовательных услуг. Экономический и социально-философский потенциал современного общества: возможности, тенденции, перспективы развития: Материалы международной научно-практической конференции (29 июня 2009). – Ч.2. – Саратов: Издательство «Научная книга», 2009. С.52-53

46. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет в бюджетных организациях: с учетом нового плана счетов бюджетного учета: учебное пособие / Н.П. Кондраков, И.П. Кондраков.// – М.: "Проспект", 2012. – 376 с.

47. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года. Стандарты и мониторинг в образовании. 2002. № 1. – С. 3–16.

48. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: Практический курс. — М.: Академия, 2008. — 288 с.

49. Корнеев Д.Н. Концептуальная модель формирования инженерной культуры обучающихся как трансфер модернизации российского образования /Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, Л.П. Алексеева//. Пропедевтика инженерной культуры обучающихся в условиях модернизации образования. - Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2015. С. 190-199.

50. Кузьмина Е. Е. Маркетинг образовательных услуг : учебное пособие для магистров / Е. Е. Кузьмина.// — М. : Издательство Юрайт, 2012. — 330 с.

51. Курдюкова Л.А., Проверка знаний учащихся на уроках экономики. / Курдюкова Л.А., Тюнин А.И. // Актуальные проблемы образования: позиция молодых. - Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции. 2016. С. 93-95.

52. Куркин Е.Б. Организационное проектирование в образовании. — М.: НИИ школьных технологий, 2008. — 400 с.

53. Логвинов И.И. Прошлое и будущее отечественной образовательной школы (полемические заметки). — М.: МПСИ, 2009. — 96 с.

54. Логинова Л.Г. Качество дополнительного образования детей. Менеджмент. — М.: А-Мегаполис, 2008. — 392 с

55. Лукашенко М. А. Образование в условиях рынка: концепция учебного заведения: монография / М. А. Лукошенко.// - М.: Высшая школа, 2011. – 158 с.

56. Маркетинг образовательных услуг: Учебное пособие /Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус, М. П. Соловейкина, Л. В. Чебыкина / Под ред. Н. А. Пашкус. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 112 с.

57. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Базавлущкая Л.М. – Проблемы экономики, управления и права современной России. - Сборник научных трудов по материалам 1 региональной научно-практической конференции. – 2016. – С. 87-92

58. Национальная доктрина образования в Российской Федерации. Народное образование 2000. № 2. – С. 14-18.

59. Новиков Д.А. Модернизация управления образованием. Современный подход. Российское образование .- 2005. -№4 – с.30 – 37.

60. Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. — М.: Народное образование, 2009. — 452 с.

61. Образование и социум: безопасность поликультурного пространства России: коллективная монография / Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.В. Уварина [и др.]. - М.: Изд-во ООО «Цицеро» Свердловский пр. 60, отпечатано в типографии Челяб. гос. пед. ун-та, 2014. - 273 с. - ISBN 978-5-91283-472-1

62. 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.

63. Основные показатели образования. Российский статистический ежегодник - 2011 г. - Федеральная служба государственной статистики. - М., 2011.

64. 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".

65. 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".

66. 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".

67. Проблемы экономического роста в России в современных условиях. / Гнатышина Е.А., Базавлущая Л.М., // Проблемы экономики, управления и права современной России. Сборник научных трудов по

материалам 1 региональной научно-практической конференции, 2016., С. 6-14.

68. Психологические особенности процесса восприятия цен на образовательные услуги / Демцура С.С., Дмитриева Е.Ю., Алексеева Л.П., Базавлуцкая Л.М., Полуянова Л.А.//Азимут научных исследований: педагогика и психология, 2018. Т.7. №3 (24). С. 276-280.

69. Пясталов С.М., Задачи проектирования образовательного сектора. Экономический вестник РГУ, 2009, т.2 С. 138-146.

70. 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

71. Российская педагогическая энциклопедия: В 2 тт. / Гл. ред. В.В. Давыдов. – Т. 2. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1993. – 672 с.

72. Рябинина Е.В. Возможности совершенствования системы мотивации персонала в организации. Проблемы экономики, управления и права современной России: сб. ст. по итогам Регион. науч. – практ. конф. 11-12 ноября 2016. – Челябинск: Изд-во ОАНО ДПО «Челябинский институт психоанализа», 2016. – С. 152–158.

73. Рябинина Е.В. Сетевой медиативный центр: на примере профессиональных образовательных организаций. Профессиональное образование. Столица. – 2016. – № 6. – С. 33-35.

74. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании. — М.: Высшее образование, 2009. — 368 с.

75. Тюнин А.И. Современное состояние проблемы непрерывного экономического образования в условиях общеобразовательной школы: Монография / А.И.Тюнин //, - Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017. – 172с.

76. Чапаев. Н.К. Интеграция образования и производства: методология, теория, опыт: монография /Н.К. Чапаев, М. Л. Вайнштейн // – Челябинск; Екатеринбург: ЧИРПО:ИРРО. 2007. 408С.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Л. М. Базавлуцкая, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

Учебное пособие

Компьютерная верстка

Л.М. Базавлуцкая

ISBN 978-5-93162-200-2

Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера»

454091, г. Челябинск, Свободы улица,159

Подписано в печать 16.08.2019г.

Формат 60x84/16

Бумага офсетная. Объем 8,4 уч.-изд.л. Тираж 100 экз.

Заказ № 527

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ

454080, Челябинск, пр.Ленина,69