

**С.С. Демцура, Ф.Х.Хабибуллин**

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ  
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**Челябинск, 2021**

**УДК 371**  
**ББК 74.04**

**Демцура С.С., Ф.Х.Хабибуллин** Основы управления образовательными организациями: учебное пособие /С.С. Демцура, Ф.Х.Хабибуллин. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. - 84 с

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки педагогического и профессионального образования всех профилей подготовки и ориентировано на подготовку студентов по дисциплине «Экономика образования», «Образовательный менеджмент» и др.

В учебном пособии рассматриваются вопросы управления образовательным учреждением, функционирующим в современных экономических условиях. Представлены характеристика внешней среды, основные функции системы управления в образовании, а также, отдельная глава посвящена маркетингу в сфере образования.

Учебное пособие предназначено студентам, обучающимся по направлению бакалавриата «Профессиональное обучение (экономика и управление)», а также может использоваться преподавателями и студентами как при проведении практических занятий, 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

© Демцура С.С., г. Челябинск., 2021г  
© Хабибуллин Ф.Х., г. Челябинск., 2021г

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА 1. Теоретические основы управления в системе образования</b>	<b>9</b>
1.1. Система управления образовательным учреждением	9
1.2. Внешняя среда и факторы, влияющие на работу образовательного учреждения	12
<b>ГЛАВА 2. Функции и методы управления в системе образования</b>	<b>24</b>
2.1. Основные функции управления в образовательном пространстве	24
2.2. Основные методы управления в образовательном пространстве	28
<b>ГЛАВА 3. Принятие управленческих решений в образовательном учреждении</b>	<b>32</b>
3.1. Основные понятия и виды управленческих решений	32
3.2. Делегирование полномочий в системе образования	35
3.3. Главные ошибки при делегировании полномочий.	40
<b>ГЛАВА 4. Особенности мотивации труда педагогов</b>	<b>45</b>
<b>ГЛАВА 5. Маркетинг образовательных услуг</b>	<b>50</b>
5.1. Маркетинговая среда образовательного учреждения и ее анализ	59
5.2. Продвижение образовательных услуг на рынке	63
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>71</b>
<b>ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ</b>	<b>72</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b>	<b>74</b>

## ВВЕДЕНИЕ

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

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

Внедрение данного направления в практику деятельности современного образовательного учреждения вызвано необходимостью осуществления адекватного управления в условиях 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 – школы, дошкольного образовательного учреждения и т. д. - требует изменения и субъекта управления.

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

Данное учебное пособие ориентировано на подготовку студентов по дисциплине «Педагогический менеджмент» и «Экономика образования». В учебном пособии рассматриваются основополагающие принципы 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 данного направления это, совершенствование профессионального мастерства руководителей учреждений образования в управленческой, организационной, финансово-экономической, административно-хозяйственной, инновационной и методической областях деятельности. А так же, повышение качества образования за счет совершенствования управления образовательным процессом.

Основными задачами изучения управления в образовательных системах являются: изучить основные понятия и определения педагогического менеджмента; рассмотреть процессы управления в образовательном учреждении; изучить психологические основы педагогического менеджмента; формировать навыки управления коллективом; сформировать представление о личности руководителя образовательным учреждением, его имидже и стилях руководства.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

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

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

Профессиональную деятельность менеджера образования мы рассматриваем как видовую категорию, включающую специализированную трудовую деятельность, требующую конкретной подготовки и реализуемую на соответствующем уровне мастерства. Развитие данного уровня осуществляется непрерывно, в системе организованного обучения и посредством самообразования. В этой связи повышение квалификации менеджера образования рассматриваем как образовательный процесс, направленный на развитие личностных способностей человека выполнять свои трудовые функции посредством освоения новых интегрированных взаимосвязей между современной наукой и практикой [9; 34; 55].

Управленческая деятельность педагога в рамках гуманистической парадигмы образования приобретает новые качественные особенности. Традиционное управление, основанное на субъект - объектных отношениях,

переходит в управление, основанное на субъект - субъектных отношениях и предоставляющее учащимся возможность равноправного взаимодействия с педагогом в решении проблем их жизнедеятельности в образовательном учреждении, классе, малой группе. Эти процессы давно уже стали предметом изучения в зарубежной педагогике, особенно американской, откуда и проник в отечественное образование термин «педагогический менеджмент», основная идея которого состоит в том, что педагог становится организатором, советчиком в процессе обучения, воспитания и развития личности ребенка. Это порождает новую научно-практическую задачу по подготовке менеджеров образования для управления образовательным учреждением (ОУ) в новых экономических условиях, овладения ими теорией и практикой принятия управленческих решений через систему повышения квалификации.

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

Одна из особенностей управления на современном этапе состоит в отходе от традиционных форм организационного построения, в перестройке структур соответственно требованиям высокой оперативности решения вопросов управления образовательными учреждениями[42; 84].

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

— создание подлинно демократической возможности участия коллективов ОУ, каждого их члена в подготовке, принятии и реализации управленческих решений; '

— повышение профессионального мастерства и управленческой компетентности всех участников управления.

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

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

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

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

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

Основным заказчиком образовательных учреждений сегодня выступает государство и его ведомства, которые формируют образовательную политику. Данные подразделения регистрируют, лицензируют, аттестуют, аккредитуют образовательные учреждения: определяют государственные образовательные стандарты: проводят экспертизу подведомственных им учреждений[48; 54].

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



## ***1.1. Система управления образовательным учреждением***

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.

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; 18].

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.

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

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

Чтобы установить точный адрес управленческого воздействия, руководителю, учителю крайне необходимо уметь расчленять систему на части, блоки, подсистемы и структурообразующие элементы. Если же он не умеет это делать, то все его управленческие усилия будут носить общий характер, не имея прямого выхода в практику обучения. В управлении как школой, так и любым образовательным учреждением руководителю необходимо учитывать взаимосвязи всех подструктур, явлений и процессов. Опора на этот общий признак систем лежит в основе всей его аналитической деятельности как руководителя [8; 10; 72].

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

- субординационные (по вертикали);
- координационные (по горизонтали);

- связи преемственности (между звеньями организация, преподаватели, ученики и т. д.).

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

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

Из области теории систем здесь используются понятия «состав» и «структура». Например, на современном этапе развития образовательной организации ни у кого не вызывает сомнения, что учебное занятие есть целостная динамическая система, структурным элементом которой являются учебно-воспитательный момент, воплощающий в себе учебно-воспитательную задачу, подобранные под нее и взаимодействующие методы обучения, содержание учебного материала и формы организации познавательной деятельности учащихся. Состав учебного занятия как системы — это набор необходимых и достаточных для достижения триединой цели учебно-воспитательных моментов, а структура — способ организации связи между ними[11; 41].

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

Здесь следует обратить внимание еще на один момент. Каждый компонент (подструктура), входящий в систему, чаще всего сам состоит из отдельных элементов. От их набора и связи зависит, какую роль данный компонент будет играть в получении запланированного результата. Так, если педагог правильно сформулировал учебно-воспитательную задачу в том или ином учебно-воспитательном моменте занятия, но не сумел отобрать под нее учебный материал соответствующего содержания, то какие бы методы обучения и формы организации познавательной деятельности он ни применял, получить высокий положительный результат уже невозможно. Встречаются и другие нарушения, когда под данную задачу и содержание отбираются неадекватные методы и формы организации познавательной деятельности. Тогда данный учебно-воспитательный момент в системе других моментов учебного занятия не может играть отведенную ему роль, и реальный результат такого занятия будет незначительным. Уровень целостности системы зависит от ее целеустремленности, полноты набора компонентов, качества каждого компонента и плотности взаимосвязей, как между компонентами, так и между каждым из них и целым[40; 80].

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

### ***1.2. Внешняя среда и факторы, влияющие на работу образовательного учреждения***

Особенностью школы 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[13; 16; 81].

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; 85].

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[14; 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 [15; 28; 40].

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[6; 25; 39].

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[78;87]..

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 душевного

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[33; 86]..

*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[7; 27; 38]..

*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[32; 77].

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

## ГЛАВА 2. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

### *2.1. Основные функции управления в образовательном пространстве*

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

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

Исходя из теории менеджмента и анализа практики управления образовательными учреждениями выделяют, следующие функции педагогического менеджмента.

*Функция планирования* (распоряжения, приказы, рекомендации, планы, решения педагогического совета и т.д.). Планирование учебно-воспитательного процесса — первый основной компонент педагогического менеджмента, реализуемый через определение основных видов деятельности и мероприятий с указанием конкретных исполнителей, сроков исполнения, с учетом имеющегося в распоряжении данного субъекта фактического бюджета времени и средств.

*Функция организации* — это выполнение принятых решений и планов — второй базовый компонент педагогического менеджмента, основой которого являются принципы научной организации труда (НОТ). Функция организации включает в себя: доведение принятого решения (плана) до исполнителя, материально-техническое обеспечение возможности выполнения данного решения, согласование данного решения с установками и потребностями личности (второго субъекта менеджмента). Функция



организации в основном реализуется за счет делегирования полномочий[29; 53; 83].

*Функция мотивации.* Работники должны выполнять свои обязанности в соответствии с делегированными им обязанностями. В данном случае обязательным условием управленческого процесса является наличие системы мотивации. В современной науке мотивацию определяют как сложный индивидуальный процесс: выбор стимулов индивидуален и зависит от потребностей каждого работника.

*Функция контроля.* Третий компонент педагогического менеджмента, процесс получения и переработки информации о ходе и результатах учебно-воспитательного процесса и принятие на ее основе соответствующих управленческих решений. Контроль включает в себя наблюдение, изучение, анализ, диагностику и оценку эффективности деятельности исполнителей.

Эти четыре первичные функции объединены процессами коммуникации и принятия решений. Такой процессный подход к определению функционального состава менеджмента принят среди специалистов всех сфер деятельности.

Применительно к образовательному учреждению, функции менеджмента имеют специфические особенности и подфункции. П.И. Третьяков, в книге «Управление школой по результатам», выделяет следующие функции управления:

- информационно – аналитическую;
- мотивационно – целевую;
- планово – прогностическую;
- организационно – исполнительскую;
- контрольно – диагностическую;
- регулятивно – коррекционную функции[5; 57; 89].

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 общеобразовательной 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-управленческой (директор, заместитель по учебно-воспитательной работе, заместитель по внеклассной и внешкольной работе, заместитель по административно-хозяйственной части, диспетчер и др.);

- уровень коллективно-коллегиального управления (совет школы, педсовет, метод совет, общественные организации);

- уровень ученического самоуправления.

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

*Мотивационно-целевая функция.* 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 – важнейшая задача школьных менеджеров.

*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

закключаются 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, кто будет выполнять намеченное, то есть субъектов управления, сформулировать, что должен выполнять каждый субъект, иначе говоря, определить его функциональные обязанности. К основным направлениям повышения эффективности реализации данной функции относят: - реализацию личностно-ориентированного подхода к организации деятельности; - научно и практически обоснованное распределение функциональных обязанностей внутри аппаратов управления руководителями школы и членами педагогического коллектива; - рациональную организацию труда.

*Контрольно-диагностическая функция.* Внутренний контроль представляет вид деятельности руководителей совместно с представителями общественных организаций по установлению соответствия функционирования и развития всей системы учебно-воспитательной работы образовательной организации на диагностической основе общегосударственным требованиям (нормативам)[14; 25;71].

В практике управления выделяют три основные этапы диагностирования тех или иных явлений и процессов в управлении образовательной организации. *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.

Таким образом, можно сделать вывод, что образовательная организация как развивающаяся система может осуществлять постоянный самоконтроль на своем уровне, но вместе с тем для обеспечения единого государственного базисного уровня знаний, умений, навыков и уровня воспитанности 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.

## ***2.2. Основные методы управления в образовательном пространстве***

Управление — это процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме. Субъект управления — это тот, кто управляет. Объект управления — это тот, кем управляют.

Воздействие на объект управления осуществляется с помощью различных методов. Метод — определенная, наиболее рациональная, заранее разработанная последовательность выполнения определенных задач, работ, решений. В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их из исходного состояния в желаемое.

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[15; 25;89].

По характеру действия различают *экономические, организационно-административные, социально-психологические и количественные методы управления.*

*Экономические методы* управления основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. К ним относятся: хозяйственный расчет, экономический расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, экономическое стимулирование и т.д. Эти методы составляют основу экономического управления организациями.

*Организационно-административные методы* управления базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке. Такие методы делятся на три группы:

1. Организационно-стабилизирующие — устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор).

2. Организационно-распорядительные — обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).

3. Организационно-дисциплинарные — предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их

поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за невыполнение работниками установленных правил).

*Социально-психологические методы* управления составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; способы активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива. В менеджменте социально-психологические методы являются не только нравственной категорией управления, но и материальной, дающей прибыль или убыток, так как в хозяйственных организациях социально-психологические процессы, явления и действия просчитываются с точки зрения затрат и прибыли, получаемой от их применения. В основе этих методов лежат объективные законы социального развития и законы психологии.

Данные методы управления делятся на две группы:

1. Социальные, к которым относятся социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, внутрифирменного этикета и т.д.); социальное стимулирование коллективов и отдельных работников; социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, удовлетворение социальных потребностей) и др.

2. Психологические — используются в целях гармонизации отношений между членами организации и установления наиболее благоприятного психологического климата; к ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников.

*Количественные методы управления* являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, а также широко используются в деятельности организаций по разработке программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, в финансово-экономической,

учетной сфере. Данные методы основаны на математическом аппарате и логике. Благодаря им создается возможность не только применять в исследованиях качественные оценки явлений и процессов, но и пользоваться количественными измерениями, обеспечивающими достоверность и объективность[18; 82].

## ГЛАВА 3. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

### *3.1. Основные понятия и виды управленческих решений*

Решение как выбор альтернативы представляет собой достаточно систематизированный процесс, причем в управлении организацией этот процесс более систематизирован, чем в частной жизни.

Ответственность за принятие важных организационных решений — это тяжелое моральное бремя, тяжесть которого возрастает по мере роста уровня управления.

Принятие решений — это каждодневная работа менеджера, отражающаяся на всех аспектах управления. Профессор Фрэнк Харрисон писал: «Принятие решений — это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое компетентность в данной области отличает менеджера от не менеджера и, что еще важнее, — эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги». Профессор Минцберг показал, что каждый руководитель играет свою роль в межличностном общении, информационных обменах и принятии решений. В области принятия решений Минцберг выделил четыре роли руководителя — предприниматель, специалист по исправлению нарушений в работе, распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений. Пропорции этих ролей во многом зависят от уровня управления. Тем не менее, каждый менеджер периодически в той или иной мере исполняет все эти роли.

Решение как выбор альтернативы предусматривает ответ на ряд вопросов. В современных условиях быстро меняющейся обстановки многие альтернативы находятся в распоряжении менеджеров. Каждая управленческая функция связана с несколькими типичными решениями, требующими ответов на вопросы, представленные на рисунке 1.



Организационное решение- это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

<p><b>Планирование</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова миссия(назначение) организации?</li> <li>2. Какими должны быть цели организации</li> <li>3. Как изменения во внешней среде могут отразиться на будущем организации</li> <li>4. Какую стратегию и тактику следует выбрать для достижения целей организации</li> </ol>	<p><b>Организация</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как следует структурировать работу организации? Каковы наиболее рациональные размеры блоков выделяемых работ?</li> <li>2. Как скоординировать функционирование блоков с учетом непротиворечивости и охота всех выполняемых работ?</li> <li>3. Какие полномочия следует делегировать на каждом уровне управления?</li> <li>4. Каковы должны быть изменения в структуре организации в связи с изменениями в окружающей среде?</li> </ol>
<p><b>Контроль</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как следует измерять результаты работы?</li> <li>2. С какой периодичностью следует оценивать результаты?</li> <li>3. Насколько эффективно достижение поставленных целей?</li> <li>4. В чем причины низкой эффективности достижения поставленных целей? Какие коррективы следует внести?</li> </ol>	<p><b>Мотивация</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем нуждаются подчиненные?</li> <li>2. В какой мере потребности удовлетворяются в ходе деятельности по достижению поставленных целей?</li> <li>3. В чем причины изменения производительности и удовлетворенности работой сотрудников?</li> <li>4. Что нужно сделать, чтобы повысить производительность и удовлетворенность работой сотрудников?</li> </ol>

**Рис. 1** . Вопросы, требующие ответов для принятия типичных решений по управленческим функциям

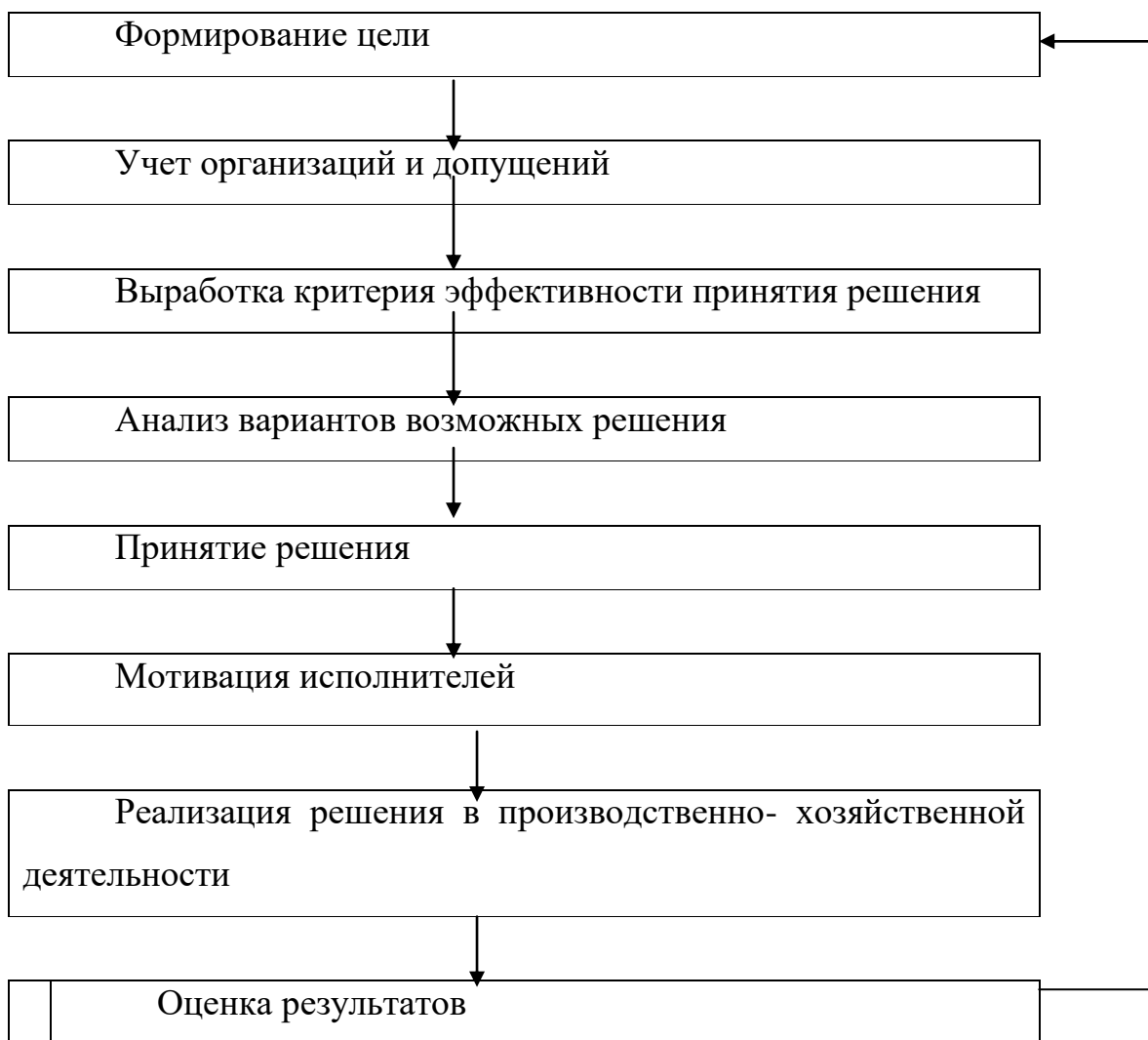
Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные.

**Запрограммированные решения** – это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных предпринимаемым при решении математических уравнений. Число возможных альтернатив. Число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

**Незапрограммированные решения** – это решения, используемые в ситуациях, которые новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий элементы алгоритма, представленного на рис. 2.



**Рис. 2.** Алгоритм принятия и реализации управленческих решений

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения и реализация решения.

На стадии подготовки решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений, проводимых на основе многовариантных расчетов, выбор критерия оптимальности решения, выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения осуществляется конкретизация решения, доведение его до исполнителей и контроль хода его выполнения, вносятся необходимые коррективы, и дается оценка полученного результата.

### ***3.2. Делегирование полномочий в системе образования***

Одной из тенденций трансформации современного общества является движение к интенсивному информационному развитию. Рост сектора информации усложняет процедуру принятия эффективных решений. Поэтому в управлении процессом принятия решений делегирование полномочий приобретает все более важный характер. Кроме того, ориентация на эффективное использование научно-технических, инвестиционных и финансовых ресурсов заставляет сегодня сфокусировать внимание компаний на структурах, для которых характерно сокращение уровней управления, общее сокращение числа управляющих высшего и среднего звена, повышение статуса персонала.

Понятие делегирования полномочий знакомо каждому руководителю, народная мудрость гласит «Хорошие менеджеры заставляют работать других, плохие — работают сами...». Рассмотрим основные понятия процесса делегирования в управлении. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия

некоторых сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия бывают двух типов:

1. Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией.

2. Штабные полномочия — это полномочия, основанные на выполнении определенной функции. Штабной аппарат может быть следующих видов:

- консультативный (консультирование линейного руководителя экспертами);
- обслуживающий аппарат (кадровые службы, отдел бухгалтерского учета и финансов, АХЧ и т.д.);
- личный аппарат линейного руководителя (секретарь, заместитель директора).

Термин делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Полномочия и власть часто путают друг с другом. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Рассмотрим основные преимущества и недостатки делегирования полномочий

Таблица 1.

Плюсы делегирования	Минусы делегирования
<p>1. Делегирование — это довольно действенный способ мотивации. Доверяя сотруднику выполнение работы руководителя, вы формируете его ответственность, увеличивая эффективность его работы.</p> <p>2. Делегирование — отличный метод повышения квалификации подчиненных. Выполнение незнакомой работы стимулирует сотрудника к освоению новой сферы деятельности.</p> <p>3. Делегирование — это экономия средств учреждения. Передавая работу подчиненному, зарплата которого невысока, вы тем самым сокращаете расходы.</p> <p>4. Делегирование — это прекрасный способ ускорения определенных процессов. Руководитель не может и не обязан разбираться во всем. Есть дела, в которых подчиненные разбираются лучше, чем руководитель. Задачи такого рода логично передавать подчиненным.</p> <p>5. Делегирование — это хороший шанс сконцентрироваться на более важных и сложных задачах. Переложив всю рутинную работу на плечи подчиненных, руководитель освобождает время для решения стратегически важных вопросов и реализации первостепенных проектов.</p>	<p>1. Передавая свои обязанности сотрудникам, вы не можете быть уверены в должном качестве выполнения. Поэтому первоочередной задачей делегирования является выбор компетентного специалиста.</p> <p>2. Может случиться так, что сотрудник совсем не справится с новыми обязанностями. Поэтому устанавливая срок выполнения задания, не забудьте оставить пару дней на подобный форс-мажор. Это поможет снизить риск срыва сроков.</p> <p>3. Ответственность за невыполнение или неверное выполнение задания придется нести руководителю. Естественно, часть ответственности возлагается и на подчиненного, но отчитываться перед вышестоящим руководством следует руководителю, а не его подчиненному. Сотрудник не должен становиться щитом, которым в любой момент можно прикрыться от упреков вышестоящего руководства.</p> <p>4. Некоторые руководители панически боятся, что подчиненный выполнит их задачу лучше, чем они сами.</p>

Из вышесказанного можно сделать выводы и составить перечень ситуаций, в которых *делегирование необходимо*.

1. Когда подчиненный может сделать данную работу лучше. К сожалению, многие руководители всячески избегают делегирования именно потому, что даже себе не рискуют признаться в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше. Между тем ничего опасного для репутации руководителя в этом нет. В наше время — время узких специалистов — никто и не ожидает, чтобы руководитель разбирался во всем лучше всех. Главное — уметь с максимальной эффективностью использовать знания подчиненных.

2. Когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю заняться данной проблемой самому. Время и силы его не безграничны, и еще никому не удавалось сделать всю работу своего коллектива, к тому же точно в срок.

3. Когда делегирование позволит руководителю высвободить силы и время для самых важных дел, имеющих первостепенное значение. Все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным [16; 90].

Однако далеко не все функции руководитель может делегировать. Проанализируем *обязанности*, которые следует выполнять собственными силами.

1. Стратегическое (перспективное) планирование. Даже если разрабатывать план вы будете в тесном контакте с руководителями подразделений, его утверждение остается вашей прерогативой, ведь именно на вас ложится вся ответственность за выполнение плана.

2. Подбор сотрудников и оценка их компетенции. Возможно, мнение подчиненных будет полезным при подборе новых сотрудников, но окончательное решение должно остаться за руководителем.

3. Контрольные функции. Контролировать действия сотрудников — прямая обязанность руководителя.

4. Стимулирование и мотивация. Поощрять и отчитывать подчиненных руководитель должен самостоятельно. В этом вопросе важно помнить, что каждый человек индивидуален.

5. Задачи, связанные с конфиденциальной информацией. Не следует делиться с подчиненными личными или строго конфиденциальными данными

Существует *пять причин нежелания* руководителей делегировать полномочия:

1. Заблуждение — «Я сделаю лучше». Руководитель в данном случае приходит к выводу, что эту работу он сделает лучше, чем его подчиненный, и стремится заменить подчиненных, не выполняя четко своих функций.

2. Отсутствие способности руководить. Такие руководители, как правило, решают лишь сиюминутные, текущие задачи и практически не занимаются перспективными проблемами, от решения которых, в сущности, и зависит эффективность работы менеджера.

3. Отсутствие доверия к подчиненным. Отсутствие доверия к подчиненным создает неадекватное отношение с их стороны, что приводит к потере инициативы и предприимчивости, сотрудники постоянно в своей работе будут ориентироваться на действия своего руководителя. Предугадать социально-экономические последствия такого стиля работы не составляет труда.

4. Боязнь риска. Подчиненные, выполняя задание руководителя, не будут чувствовать ответственности за те проблемы, которые возникают в их деятельности, зная, что за это не придется отвечать.

5. Отсутствие выборочного контроля, необходимого для предупреждения руководителя о возможной опасности. Для делегирования полномочий руководитель должен разработать механизм контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Получение такой информации позволяет направить деятельность на выполнение конкретной цели.

*Шесть причин*, по которым подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования полномочий:

1. Подчиненный считает более удобным спросить руководителя, что делать, чем самому решить проблему.

2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.

3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.

4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он так считает.

5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.

6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

### ***3.3. Главные ошибки при делегировании полномочий.***

Эффективность использования методов делегирования зависит во многом от того, удастся ли вам избежать при этом типичных ошибок. Рассмотрим некоторые из них.

Неумение объяснять. От того, как подчиненный усвоил ваши первоначальные указания, зависит, справится ли он с задачей, ответственность за решение которой вы ему делегировали. Уже на этой стадии руководитель обычно допускает первую возможную ошибку, когда, проинструктировав подчиненного, он спрашивает: «Все ли вы поняли?» Если пользоваться такой формулировкой, можно быть уверенным, что в ответ сразу же прозвучит «Да». Дело в одном тонком психологическом нюансе: подчиненный может усмотреть за вопросом сомнение в его интеллекте. Чтобы опровергнуть подозрение, он спешит заверить в полном проникновении в смысл сказанного. Вот почему значительно лучше сформулировать тот же вопрос по-другому: «Достаточно ли ясно я вам это объяснил?» Подобная формулировка подразумевает совсем другое — ваше



сомнение в четкости объяснения, и, следовательно, теперь не будет неловко сказать что-нибудь вроде: «Да, вполне, но кое-что я хотел бы уточнить».

Отказ от использования обратной связи. Возвращаясь к описанному примеру, можно сказать, что лучшей формой обратной связи в данном случае была бы, например, просьба руководителя к подчиненному разрешить ему присутствовать на первом родительском собрании, которое будет проводить молодой педагог[14; 25; 71]

Ворчливость. Ничто так не раздражает подчиненного, как непрерывное ворчание руководителя по поводу того, что он решал задачу бы совсем по-другому. Никогда не выражайте своего недовольства тем, как складывается ситуация, если у вас нет конкретных предложений по ее улучшению.

Боязнь уронить авторитет. Если вы чего-то не знаете — скажите об этом прямо. Правдивое признание в том, что и вы не знаете, как решить ту или иную задачу, не нанесет столь сильного удара вашему авторитету, как вы предполагаете. Но в следующий раз, когда вы скажете, что вам известно единственно приемлемое решение задачи, вам поверят куда легче.

Никогда не теряйте контроля над собой, будьте доброжелательны к подчиненным в любой ситуации.

#### *Принципы делегирования*

1. Четко определять уровень исполнения и требуемые действия.
2. Определять время отчета о результатах.
3. Информировать коллектив, на который распространяется делегированная власть.
4. Обеспечивать подчиненного необходимой информацией.
5. Оценивать сроки и методы достижения результата.
6. Делегировать последовательно, а не перепоручать только неинтересные или срывающиеся задачи.
7. Предоставлять подчиненным возможность выбора делегируемых заданий.

После принятия решения о делегировании полномочий и выборе сотрудников, которым эти полномочия делегируются, начинается сам процесс делегирования с одновременным наделением правами. Вы сделаете его более эффективным, если будете следовать следующим десяти проверенным принципам. Рассмотрим более подробно смысл каждого из них:

1. *Начинайте с конечной цели.* Руководитель должен ясно установить результаты, которых он ожидает от подчиненного, наделяемого полномочиями. Ясное представление о том, чего нужно достичь и почему это важно, является необходимой предпосылкой делегирования с одновременным наделением правами. Мы не можем работать, учиться или выполнять какие-то иные действия, пока не осознаем целей и следствий своей деятельности. Чтобы убедиться, что результат, которого ожидает руководитель, не противоречит желаниям других членов коллектива, его следует связать с личными выгодами работников и с миссией организации, обратить внимание на смысл и значение задания (например, оказание услуги, обучение, развитие).

2. *Делегирование полномочий должно быть всесторонним.* В дополнение к желаемым конечным результатам, руководителю нужно четко определить условия, в которых должно выполняться задание. Любое учреждение обладает правилами и процедурами и определенным количеством ресурсов; всегда существуют некие пределы, ограничивающие возможности исполнителя. Все это необходимо объяснить при делегировании полномочий. В частности, руководитель должен установить четкие предельные сроки и график отчетности. Когда должна быть выполнена работа, кто отвечает за ее результаты и принимает отчеты? Помимо прочего, руководитель должен четко задать и рамки, в которых сотрудник может проявлять свою инициативу. Никакая другая ошибка при делегировании полномочий не приносит больших неприятностей, чем неверное определение этих рамок. Существует по меньшей мере пять

возможных уровней проявления инициативы, каждый из которых соответствует определенному спектру прав подчиненного[53; 71; 87]. Уровни проявления инициативы различаются в зависимости от степени контроля сроков и объема выполнения задания:

- Ждите указаний, что делать. Вы предпринимаете определенные действия только после того, как получите соответствующую команду. Эта форма делегирования в наименьшей степени связана с предоставлением прав, поскольку не позволяет подчиненному проявлять собственную инициативу. В этом случае отпадает необходимость в контроле сроков (когда выполнено) или объема сделанной работы (что сделано).

- Спросите, что делать. Подчиненным предоставляется некоторая свобода при решении вопроса о сроках выполнения задания, но не о его содержании. Подчиненные могут формулировать свои идеи по поводу того, как лучше выполнить задание, однако, поскольку они не могут приступить к действию без санкции менеджера, сфера их полномочий крайне ограничена.

- Получить рекомендации, затем приступить к действиям. Этот вариант дает подчиненным больше прав, поскольку в этом случае они получают некоторую свободу в установлении сроков и содержания делегированного им задания.

- Выполнять задание и немедленно докладывать о результатах. Подчиненным предоставляется право руководствоваться собственной инициативой, но от них требуется докладывать о своих действиях менеджеру, чтобы он мог удостовериться, что принятые ими решения правильны и не противоречат другим задачам организации.

- Приступить к делу, а докладывать только в плановом порядке. Подчиненные сами контролируют как сроки, так и объем, и содержание порученного задания. Отчеты предоставляются только в плановом порядке, чтобы согласовать действия сотрудников. Если работник обладает соответствующими способностями, информацией и опытом, то возможность действовать самостоятельно стимулирует сотрудника к работе и влечет за

собой ощущение удовлетворенности трудом. Руководитель должен ясно понимать, какого уровня проявления инициативы он ожидает от подчиненных[9; 34; 87].

3. *Предложите работнику принять участие в рассмотрении вопроса о делегировании полномочий.* Обычно руководители не в состоянии предоставить подчиненным возможность полного выбора, но могут позволить им решать, когда работа должна быть выполнена, каков уровень ответственности, когда следует приступить к работе, как ее выполнить, какие ресурсы задействовать. Все это расширяет сферу влияния работников. Такое соучастие работников в процессе принятия решения не должно носить манипуляторный характер, т.е. не должно сводиться к доведению до них заранее принятых решений. Скорее, руководителям следует обеспечить соучастие работников, если этого требует задание, и если результатом выполнения работы может быть личностное развитие работников. Подчиненному следует не только дать возможность получить всю интересующую его информацию о задании, но и позволить ему свободно высказывать свои соображения относительно параметров работы. Если подчиненные будут ждать от руководителя ответов на все вопросы или постоянной опеки, это может привести к их чрезмерной зависимости. С другой стороны, доступность руководителя, с которым всегда можно обменяться мнениями или проконсультироваться, способствует укреплению двусторонней коммуникации и установлению климата доверия.

4. *Установите паритет между правами и ответственностью.* Для того чтобы подчиненным сопутствовал успех, их следует обеспечить всеми правами, необходимыми для выполнения порученного им задания. Руководитель ни в коем случае не должен наделять подчиненных избыточными правами, т.е. давать им излишние власть, свободу, ресурсы и информацию. Подобное несоответствие ведет к снижению уровня ответственности, злоупотреблению полномочиями. Руководитель может возложить на подчиненных первичную ответственность, т.е. ответственность

за краткосрочные (промежуточные) результаты. Они будут нести эту ответственность перед руководителем, делегировавшим им соответствующие полномочия.

*5. Работайте в пределах существующей организационной структуры.*

Другим важным принципом делегирования с одновременным предоставлением прав является передача полномочий на самый нижний организационный уровень, на котором может быть выполнено данное задание. К решению задачи следует привлекать лиц, принимающих непосредственное участие в работе и в принятии решений. Они, как правило, обладают самой точной и самой полной информацией о предмете. Это приводит к снижению трудовых издержек и издержек, связанных со сбором информации, и нередко к росту эффективности (лучшему пониманию сути проблем). В то время как руководители рассматривают проблему в более широком контексте, нижестоящие сотрудники обладают конкретными познаниями, необходимыми для реализации многих задач.

*6. Обеспечьте адекватную поддержку при выполнении заданий.* При делегировании полномочий подчиненным руководители должны гарантировать им всяческую поддержку. Для этого им необходимо выступать с публичными сообщениями и объяснять, чего они ждут от сотрудников. Помимо прочего, им следует постоянно снабжать подчиненных информацией и ресурсами, нужными для решения поставленной задачи. Следует обеспечить доступ подчиненных к информации, документам, имеющим отношение к поставленной задаче. Эта поддержка не только способствует выполнению задания, но и свидетельствует об интересе руководства к работе и его заботе о подчиненных. Руководитель должен также научить подчиненных самостоятельно добывать необходимые ресурсы.

*7. Обращайте особое внимание на ответственность за результаты работы.* После делегирования полномочий и наделения работника правами руководитель должен отказаться от пристального контроля над процессом

выполнения задания подчиненным. Следует помнить, что основной целью делегирования является успешное решение задачи, а не отработка руководителем своих излюбленных методов работы. Использование методов, ущемляющих интересы других работников или противоречащих принятым в организации нормам, следует считать недопустимым. Руководитель должен обращать особое внимание не только на результаты работы, но и на то, каким образом подчиненный ее выполнил. Подчиненному нужно четко установить требования к результату. Без определения этих параметров руководителю трудно осуществлять контроль над действиями сотрудника.

8. *Делегирование полномочий должно осуществляться последовательно.* Руководителю нужно принимать решения о делегировании полномочий заранее. Если он обладает достаточным количеством времени, он самостоятельно проделывает и ту работу, которую можно и нужно бы передать подчиненным[55; 72; 84]. Следует помнить, что делегировать нужно как приятные, так и неприятные задания. Иногда руководители приберегают для себя более интересные, а подчиненным передают скучные и неприятные задания. Если подчиненные сочтут, что им поручается только «грязная работа», они вряд ли станут доводить ее до конца. С другой стороны, руководитель не должен бояться поручать подчиненным трудные задачи. Последовательное делегирование означает, что руководитель делегирует полномочия постоянно, а не только тогда, когда сам перегружен, и что делегируются и приятные, и неприятные задания.

9. *Избегайте возврата делегированных полномочий.* В процессе обсуждений руководителям приходится сталкиваться и с так называемым «возвратом делегирования», когда подчиненные, наделенные определенными полномочиями, пытаются вернуть эти полномочия. Необходимо пресекать такие попытки открыто и честно. Один из способов, позволяющих избежать возврата полномочий, состоит в том, чтобы объяснить работникам: они должны сами воплощать в жизнь собственные решения[32; 77; 90]. Нужно не обсуждать саму проблему или давать советы, а рассматривать предлагаемые

подчиненным варианты ее решения и их допустимость. Именно поэтому необходимо четко задать рамки, в которых сотрудник может и должен проявлять свою инициативу (см. принцип 2). Эта тактика позволяет руководителю не только избежать возврата полномочий и выполнения работ, первичная ответственность за которые лежит на других, но и помогает обучить работников самостоятельно решать проблемы. Возврат полномочий нисколько не способствует расширению прав работников, но, скорее, приводит к усилению их зависимости от руководителя.

10. *Объясните сотрудникам, какие перспективы содержит в себе решение поставленной задачи.* Подчиненные должны осознавать последствия выполнения переданных им заданий. Они лучше поймут поставленную задачу и проявят большую инициативу, если будут знать, какая награда, какие перспективы ожидают их в случае успеха, как это повлияет на конечного потребителя или на миссию организации и т.д. В частности, руководитель должен помочь подчиненным осознать связь между успешным выполнением задания и финансовым вознаграждением, возможностью продвинуться по службе и повысить квалификацию, получить неформальное признание и т.д. Разъяснение последствий может способствовать и пониманию того, что делегирование полномочий необходимо не только для выполнения задания, но и для укрепления межличностных отношений[40; 54; 83].

Успешное выполнение поставленных задач должно приводить и к таким результатам, как укрепление взаимоотношений с другими сотрудниками организации, в команде или лично с менеджером. Поэтому нужно, чтобы в результате любого опыта делегирования полномочий укреплялись как межличностные отношения, так и организация в целом.

## ГЛАВА 4. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ 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 [72; 87; 89].

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 [ 55; 72; 86].

*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

большой 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[43; 58; 80].

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

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

- признание и одобрение;
- личностное развитие;
- безопасные и комфортные условия для работы;

- значимость деятельности;
- справедливость в оценке результатов в работе;
- 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.

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. [43; 68; 78]. 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.

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

## ГЛАВА 5. МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

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; 87].

Миссия маркетинга в образовании - формирование и реализация стратегии приращения ценности человека. При этом речь идет далеко не только о рыночной ценности, но и о самоценности, 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; 31; 36].

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; 44].

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; 60; 85].

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; 44].

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 [10; 76].

Существует множество определений маркетинга. Слово «маркетинг» означает активную работу, действие на рынке.

Маркетинг — вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена (Ф.Котлер). В самом общем виде маркетинг можно определить как комплекс подходов и методов, ориентированный на рынок, служащий формированию и достижению целей организации.

Маркетинг — это теоретическая и практическая система, направленная на разработку и производство новых товаров или услуг с учетом рыночной ситуации и изменением потребности людей, с целью получения максимальной прибыли путем удовлетворения потребностей.

Маркетинг следует рассматривать, как минимум, с четырех точек зрения: как идеологию современного бизнеса; как систему маркетинговых исследований; как управление маркетингом; как комплекс мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта. При исследовании маркетинга с любой точки зрения выявляются две неразрывные стороны: во-первых, тщательное изучение рынка, спроса и потребностей, во-вторых, — активное воздействие на рынок, на формирование потребностей и предпочтений покупателей [27; 36; 44].

Маркетологи выделяют два основных вида рынка — рынок продавца и рынок покупателя. Рынок продавца — это рынок дефицита товаров и услуг, на котором преобладают продавцы и наиболее активными агентами

выступают покупатели. Рынок покупателя — это рынок, на котором преобладают покупатели и наиболее активными агентами являются продавцы. В условиях современного рынка предложение товаров обгоняет 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» [10; 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 учреждением 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.

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;67]

*Целевой рынок образовательного учреждения* – это потенциальный рынок, который определяется совокупностью людей со схожими потребностями в отношении ОУ, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью получать / покупать данные услуги.

Эффект максимизации прибыли на единицу продукции (образовательную услугу) заключается в увеличении доходов

образовательного учреждения в результате обоснованного выбора целевого сегмента, что обуславливается уменьшением издержек на распространение и продвижение ОУ.

Деятельность по сегментированию рынка должна включать выбор принципов и методов проведения сегментации, а также определение критериев сегментации и позиционирования образовательных услуг на рынке. Заключительным этапом сегментирования рынка всегда выступает разработка эффективного маркетингового плана для целевого сегмента.

Сегментация рынка образования может быть произведена тремя различными способами:

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

### ***5.1. 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 политик - 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 поддающимися его влиянию. Это, прежде всего, существующие и потенциальные потребители

образовательных услуг, деловые партнеры образовательного учреждения (учредители, региональные представители, другие образовательные учреждения, поставщики образовательных технологий и учебного оборудования и др.), конкуренты, структуры управления образованием, СМИ и органы государственного контроля [26; 30; 31].

**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.

*4. Демографическая среда.* Демографические характеристики и тенденции развития населения отличаются особой устойчивостью в кратко- и среднесрочном периодах и играют в конъюнктуре спроса на образовательные услуги особенно важную роль. Основные демографические характеристики: - численность населения; -темпы роста населения; - уровень рождаемости; - уровень смертности; - ожидаемая продолжительность жизни;

*5. Национальная среда.* Модели и практика образования в значительной мере определяются национальной структурой и национально-культурными особенностями. И, хотя отдельные учреждения отражают типологию и характерные черты этих моделей с разной степенью глубины и в широком спектре вариантов, в целом эти особенности весьма ощутимы.

*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[43; 65; 76].

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].

## ***5.2. Продвижение образовательных услуг на рынке***

Завоевание рынка образовательными учреждениями может происходить различными путями. В частности, можно начать наступление на рынок с помощью активной рекламной кампании, осуществить поиск новых сегментов рынка ОУ, привлечь посредников к деятельности по распространению и продвижению на рынок своих услуг.

Однако применение любой из этих стратегий связано с множеством дополнительных проблем, решение которых может быть очень сложным для образовательного учреждения.

Например, ситуация, при которой образовательные услуги, предлагаемые потребителю, в максимальной степени соответствовали бы запросам потребителей. Но тогда возможно пришлось бы сделать акцент на заочном обучении, сняв при этом ограничения по возрасту для абитуриентов и отказавшись от системы вступительных экзаменов или тестов, что соответствует требованиям потребителей. В то же время эти действия негативно отразятся на качестве «исходного материала» (учащихся), многие из которых будут не готовы к эффективному обучению, а это уже скажется на качестве подготовки выпускников [31; 89].

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 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 отправлений. Оба вида рекламы оплачиваются известным спонсором-рекламодателем, но считаются безличными, так как фирма спонсор одновременно обращается к многочисленным получателям, может быть, миллионам, а не беседует с одним индивидуумом или небольшой группой [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 паблисити предназначены для выполнения других целей, в данном случае таких, как доведение до потребителя информации о новых образовательных услугах (или новых форматах их оказания), марке и оказание влияния на отношение потребителя к ней.

*Паблик рилейинз* (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 рилейшенз, 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.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное учебное пособие, позволяете приобрести первичные знания в области управления образовательными системами.

Учебное пособие 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.

В пособии описаны все уровни управления образованием: федеральный, региональный, муниципальный и внутри организационный. Последний уровень рассматривается более подробно, поскольку все другие должны лишь создавать условия для успешного функционирования и развития образовательной организации как системообразующего компонента сферы образования.

Пособие подготовлено для студентов педагогических учебных заведений. Поэтому все процессы и конкретные примеры даны из области образовательной практики школ.

Однако пособием могут воспользоваться и начинающие руководители школ и школьных методических служб, учителя, преподаватели профессиональных образовательных организаций.

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

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Дайте определение понятию «менеджмент в образовании».
2. Дайте определение внешней среды образовательного учреждения.
3. Назовите факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды образовательного учреждения.
4. Каковы особенности факторов внешней среды?
5. Дайте характеристику SWOT-анализа: содержание, цели.
6. Охарактеризуйте технологию проведения и результаты SWOT-анализа.
7. Назовите основные функции образовательного менеджмента.
8. Опишите процесс взаимодействия основных функций образовательного менеджмента.
9. Что представляет собой схема управленческого цикла?
10. Назовите основные методы управления.
11. На какие группы делятся организационно-административные методы управления?
12. Охарактеризуйте роль функции планирования в образовательном менеджменте.
13. Назовите виды планов образовательного учреждения и требования к ним.
14. Что представляет собой Программа развития образовательного учреждения?
15. Назовите условия успешного делегирования полномочий.
16. Назовите преимущества и недостатки делегирования полномочий.
17. Охарактеризуйте основные ошибки при делегировании полномочий.
18. Сформулируйте принципы делегирования.



19. Дайте определение понятию «управленческое решение».
20. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческого решения?
21. Назовите основные этапы процесса принятия управленческого решения.
22. Дайте определение диаграммы И.Исикавы, назовите сферы ее применения.
23. Дайте определение понятию «мотивация».
24. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации.
25. Назовите основные инструменты разработки мотивационного профиля сотрудника.
26. Какие формы и методы мотивации и стимулирования педагогов вы знаете?
27. Что включает в себя понятие «СМК образовательного учреждения»?
28. Назовите составляющие структуры имиджа образовательного учреждения.
29. Назовите критерии эффективного позитивного имиджа образовательного учреждения.
30. Охарактеризуйте профессиональные и личностные качества менеджера.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. 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.
2. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев//. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
3. Базавлуцкая Л.М. Историография формирования организаторской культуры у будущего менеджера. /Л.М. Базавлуцкая// Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, редактор: В.В. Латышин. – Изд-во: ЧГПУ.- Челябинск.- 2010. – С.204-207.
4. Базавлуцкая Л.М. Методика преподавания менеджмента: учебно-методическое пособие / Л.М.Базавлуцкая, Д.Н.Корнеев - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 132 с. - ISBN 978- 5-93162-132-6.
5. Базавлуцкая Л.М. Методика развития качества образовательных услуг/ Л.М.Базавлуцкая// В сборнике: Методика профессионального образования: от теории к практике. Сборник научных трудов по итогам Всероссийской олимпиады по методике профессионального образования. 2017г. С. 17-20.
6. Базавлуцкая Л.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом /Л.М. Базавлуцкая – Проблемы экономики, управления и права современной России. - Сборник научных трудов по материалам 1 региональной научно-практической конференции. – 2016. – С. 87-92
7. Базавлуцкая Л.М. Образовательный менеджмент: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2020. – 84с. – ISBN 978-5-93162-320-7.
8. 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. – ISBN 978-5-93162-057-2.

**9.** Базавлуцкая Л.М. Теория управления персоналом: учебное пособие для студентов высших учебных заведений // Л.М.Базавлуцкая – Челябинск: Изд-во ЗАО А.Миллера», 2019. – 100с. – ISBN 978-5-93162-207-1

**10.** Управление образовательными системами: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая, Д.Н.Корнеев, Н.Ю.Корнеева//. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2019. – 127с – ISBN 978-5-93162-200-2.

**11.** Базавлуцкая Л.М. Управление персоналом в образовательных системах: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Е.А.Коняева. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2020. – 78с. – ISBN 978-5-93162-400-6.

**12.** 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.

**13.** Базавлуцкая Л.М. Экономика и управление в образовании: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая// - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 132 с. - ISBN 978- 5-93162-077-0

**14.** 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

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

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

**17.** 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.

**18.** 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.

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

**20.** 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

**21.** 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

**22.** Гнатышина Е.А. 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 университета. Серия: Образование. Педагогические науки. 2018. Т.10 – «. 2. – С. 34-43

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

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

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

**26.** Гордеева Д.С. Специфика эколого-ориентированной компоненты при подготовки будущих менеджеров / Гордеева Д.С., Тюнин А.И., Плужникова И.И., Базавлуцкая Л.М., Евплова Е.В.// Азимут научных исследований: Педагогика и психология. Серия «Педагогика и психология». 2018. Т.7., № 4(25). С.-85-89. ISSN: 2309-1754

**27.** 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.

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

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

**30.** Демцура С.С. Реформа российского образования и судьба высшей школы / С.С. Демцура// Социум и власть. 2017. № 4 (66). С. 43-48.

**31.** Демцура С.С. Формирование основ экономической культуры / С.С. Демцура // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. 2012. № 4. С. 152-160.

**32.** Демцура С.С. Цена труда и инвестиции в профессионально-квалификационное развитие сотрудников предприятия / С.С. Демцура, Д.С. Гордеева // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 65-68.

**33.** Демцура С.С. Ценообразование и экономическая основа ценовой конкуренции / С.С. Демцура // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 123-126.

**34.** 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.

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

**36.** Институциональные особенности некоммерческих организаций в педагогических исследованиях: зарубежная и отечественная практика [Электронный ресурс] /Ю.В. Лысенко, П.Г. Рябчук, Д.С. Гордеева, И.И. Плужникова, М.А. Горбачев // Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2019. — Т. 8, № 2 (27). — Ч. 1. — С. 143–146.

**37.** Калмакова Н.А. Проблемы развития малого и среднего предпринимательства отечественной экономики /Н.А. Калмакова, Л.А. Кострюкова// Фундаментальные исследования - Журнал ВАК, 2015. № 10-3. - С. 589-595.

**38.** 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

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

**40.** 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.

**41.** Корнеев, Д.Н., Лоскутов А.А. Формирование инженерной культуры молодежи в образовательных организациях высшего образования как фактор эффективной реализации промышленного кластера в условиях

интенсификации современной техносферы /Д.Н. Корнеев, А.А. Лоскутов  
Вестник Челябинского государственного педагогического университета  
Серия: Образование. Педагогические науки. 2015. № 11. С. 34-37. ISSN:  
1997-9886.

**42.** Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю. Фандрайзинг как аддендум эффективной инновационной деятельности профессиональной образовательной организации//Вестник учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию. 2015. Вып. 1. С. 152-162.

**43.** Кострюкова, Л.А. Конкурентоспособность как многофакторная характеристика. Актуальные теории, концепции, прикладной характер современных научных исследований. Сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2019. С. 166-169.

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

**45.** 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.

**46.** Латеральный маркетинг: альтернативный путь создания инновационных идей [Электронный ресурс] /С.А. Изюмникова, И.И. Плужникова//Проблемы экономики, управления и права современной России: сборник научных трудов по материалам I Региональной научно-практической конференции , 2016. С.146-152

**47.** Латеральный маркетинг как новая система взглядов, меняющая представление о традиционных методах маркетинга [Текст] /И.И. Плужникова, О.В. Плужников //Наука ЮУрГУ: сборник материалов 67-й научной конференции, 2015. С.196-203

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

**49.** Маркетинг и инновации в сфере образования [Электронный ресурс] / Ю.А. Саратовца, И.И. Плужникова//Стратегия устойчивого развития молодых ученых: сборник статей и тезисов докладов XIII Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, 2017. С.639-642

**50.** 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.

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

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

**53.** 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

**54.** 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.

**55.** Особенности социально-экономической трансформации национальных хозяйств. Образование и социум: безопасность поликультурного пространства России. Материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции. Челябинский государственный педагогический университет; Московский психолого-социальный университет. 2014. С. 144-148.



**56.** Особенности экономического образования и восприятия в современных условиях [Электронный ресурс] / А.И. Тюнин, Д.С. Гордеева, Л.П. Алексеева, Л.М. Базавлущая, И.И. Плужникова// Журнал «Балтийский гуманитарный журнал» — Москва: НП ОДПО «Институт направленного профессионального образования», 2019. — № 3(28). — Т. 8. —С. 163–166.

**57.** 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".

**58.** 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".

**59.** 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".

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

**61.** 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

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

**63.** 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.

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

**65.** Рябчук, П.Г. Определение стоимости коммерческого обучения в вузе / П.Г. Рябчук, С.С. Демцура, Д.С. Гордеева // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 2 (19). С. 239-243.

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

**67.** Тюнин А.И., Вerezубова Н.А. Дистанционные технологии подготовки специалистов наукоемких специальностей: факторы перехода на новый этап развития/ В сборнике: Проблемы энергообеспечения, информатизации и автоматизации, безопасности и природопользования в АПК Международная научно-техническая конференция. 2012. С. 148-155.

**68.** Тюнин А.И. Непрерывное экономическое образование в условиях общеобразовательной школы как основа сознательного выбора профессии В сборнике: региональная конкурентоспособность и образование в контексте глобальных вызовов в сборник статей Международной научно-практической конференции IV Уральского вернисажа науки и бизнеса. ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет». 2017. С. 394-399.

**69.** Тюнин А.И. Причины трудовых конфликтов /В сборнике: Фундаментальная и прикладная наука Сборник научных статей по итогам научно-исследовательской работы за 2014 год. Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Челябинский государственный педагогический университет". Челябинск, 2015. С. 225-227.

**70.** Тюнин А.И. Современное состояние проблемы непрерывного экономического образования в условиях общеобразовательной школы  
Монография Челябинск, 2017. 172с. ISBN: 978-5-91283-870-5

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

**72.** Belevitin V.A., Rudnev V.V., Khasanova M.L., Tyunin A.I., Bogatenko v S.A. INTEGRATED APPROACH TO MODELING IC COMPETENCE IN STUDENTS International Journal of Engineering and Technology(UAE). 2018. Т. 7. № 4. С. 60-62.

**73.** CURRENT REQUIREMENTS FOR ASSESSING THE RESULTS OF STUDENT TRAINING / *Vaganova O.I., Smirnova Z.V., Abramova N.S., Tsarapkina J.M., Bazavlutskaya L.M.*// IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (см. в книгах). - 2019. - С. 012002.

**НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ**

*Светлана Сергеевна Демцура, Фаргат Хадиятович Хабибуллин*

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ  
ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

**Учебное пособие**

*Компьютерная верстка  
С.С. Демцура*

**Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера»  
454091, г. Челябинск, Свободы улица,159**

**Подписано в печать 19.10.2021г.  
Формат 60x84/16  
Бумага офсетная. Объем 5,4 уч.-изд.л. Тираж 100 экз.  
Заказ № 828**

**Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ  
454080, Челябинск, пр.Ленина,69**