Л.Ю. Шемятихина, Е.Е. Лагутина

Менеджмент и экономика образования

Рецензенты:
Ткаченко И.Н., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»;
Леонгардт В.А., кандидат экономических наук, доцент, проректор по финансово-экономическому развитию ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет».

Шемятихина Л.Ю. Менеджмент и экономика образования: учебное пособие / Л.Ю. Шемятихина, Е.Е. Лагутина. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2015. – 430 с. (Высшее образование).

Учебное пособие «Менеджмент и экономика образования» предназначено для изучения студентами укрупненной группы направлений «38.00.00 – Экономика и управление», в т.ч. по направлению «38.04.02 – Менеджмент» (магистерская программа «Менеджмент и экономика образования»), а также слушателям программ дополнительного профессионального образования для руководителей образовательных организаций.

Издание включает в себя учебное пособие с текстами лекций по дисциплинам профессионального цикла «Основы менеджмента и экономики образовательной организации», «Управление образовательными системами», «Маркетинг образования», «Управление финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации», «Внебюджетная деятельность в образовательных организациях» и курса по выбору «Персональная компетентность менеджера образования». В отдельные структурные компоненты глав пособия выделены ключевые понятия, выводы по главам, вопросы и задания для повторения и самостоятельного изучения, материалы для контрольных мероприятий, список литературы, а также глоссарий и приложения.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с ФГОС нового поколения. Отличительной особенностью учебного пособия является модульное представление содержания деятельности менеджера образования, а также характеристику управленческих, экономических и маркетинговых инструментов, позволяющих добиться эффективности и результативности управления современной образовательной организацией.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Глава 1. Основы менеджмента и экономики образования

1.1. Образование в отраслевой структуре национальной экономики

1.2. Менеджмент образования как область междисциплинарных исследований

1.3. Объектная область экономики образования: эволюция подходов и значение для развития образовательных организаций

Ключевые понятия

Выводы по главе 1

Вопросы для повторения и самостоятельного изучения

Литература по главе 1

Глава 2. Управление образовательными системами

2.1. Система образования Российской Федерации

2.2. Государственно-общественный характер управления образованием

2.3. Функции и методы управления образовательной организацией. Принятие управленческих решений

2.4. Стратегическое управление образовательной организацией. Ресурсы образовательной организации

2.5. Руководство и управленческий инструментарий развития образовательной организации

Ключевые понятия

Выводы по главе 2

Вопросы для повторения и самостоятельного изучения

Управленческие задачи

Литература по главе 2

Глава 3. Маркетинг образования

3.1. Понятие и сущность маркетинга образования

3.2. Маркетинговая среда образовательной организации

3.3. Маркетинговые исследования как инструмент формирования образовательной стратегии
3.4. Инструменты маркетинга в управлении развитием образовательной организации
3.5. Управление маркетинговой деятельностью в образовательной организации
Ключевые понятия
Выводы по главе 3
Вопросы для повторения и самостоятельного изучения
Управленческие задачи
Литература по главе 3

Глава 4. Управление финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации
4.1. Источники и механизм финансирования образовательных организаций в России
4.2. Особенности финансово-хозяйственной деятельности в казенных, бюджетных и автономных образовательных организациях
4.3. Документы о планах финансовой деятельности, государственное (муниципальное задание) в образовательных организациях разного типа
4.4. Бухгалтерский и налоговый учет в образовательных организациях
4.5. Внутренний и внешний контроль финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций
Ключевые понятия
Выводы по главе 4
Вопросы для повторения и самостоятельного изучения
Литература по главе 4

Глава 5. Внебюджетная деятельность в образовательных организациях
5.1. Виды внебюджетной деятельности в образовательных организациях
5.2. Организация платных образовательных услуг в образовательной организации

5.3. Бизнес-план образовательной организации
5.4. Арендные отношения в сфере образования
5.5. Привлечение безвозмездных поступлений в образовательную организацию
Ключевые понятия
Выводы по главе 5
Вопросы для повторения и самостоятельного изучения
Литература по главе 5

Глава 6. Персональная компетентность менеджера образования
6.1. Менеджер образования как субъект управления
6.2. Подготовка менеджеров для отечественной системы образования
6.3. Персональная компетентность руководителя образовательной организации: сущность, структура, подходы к определению
6.4. Процесс и инструменты развития персональной компетентности менеджера образования, диагностирование уровня развития
Ключевые понятия
Выводы по главе 6
Управленческие задачи
Вопросы для повторения и самостоятельного изучения
Литература по главе 6

ПРИЛОЖЕНИЯ
1. Критерии оценки эффективности деятельности органов государственно-общественного управления образованием
2. Примерные структура и содержание Программы развития образовательной организации
3. Адаптация системы ценностей Шета – Ньюмана – Гросса – Астратовой, обусловливающих рыночный выбор индивидуального потребителя на рынке образовательных услуг (в авторской трактовке)
4. Технология SWOT-анализа в управлении образовательной организацией

5. Структура анализа маркетинговой ситуации (на уровне образовательной организации)
6. Оценка уровня эффективности маркетинговой деятельности образовательной организации
7. Примерная форма бизнес-плана образовательной организации
8. Оценка профессиональных ограничений (по М. Вудкоку, Д. Френсис)
9. Инструкция по работе с профессионально-квалификационной моделью менеджера образования

ВВЕДЕНИЕ

Экономика и общество России переживает период глубоких преобразований: переход к рыночной экономике, новому общественному укладу, основанному на принципах демократии и построения правового государства. Появляются новые социальные группы населения – менеджеры и специалисты нового типа и специализаций, столь необходимые в современных социально-экономических условиях. По прогнозным оценкам, их «критическая масса» должна составлять не менее 20% от общего числа занятых в управлении национальной экономике.

Сформировать такой корпус менеджеров нового типа - задача – сложная, затратная и долгосрочная. Многое зависит от целенаправленной деятельности по подготовке и переподготовке управленческих кадров, по изучению и распространению передового опыта, в т.ч. в сфере менеджмента и экономики образования, и применению достижений управленческой науки в практике образовательных организаций.

Кроме того, в профессиональной деятельности менеджеры образования сталкиваются с проблемой отсутствия качественных источников в области менеджмента и экономики образования:

- с одной стороны, на полках книжных маркетов обилие изданий по общему менеджменту и экономике организации;
- с другой стороны, отсутствие источников, позволяющих освоить понятийный аппарат и инструменты отраслевого менеджмента и экономики, где объектом управления выступает образовательная организация.

Работа с данным изданием позволит сформировать комплексное представление о теоретических и прикладных аспектах отраслевого менеджмента и экономики (образование), эволюции, сущности и характеристиках, целях и функциях, моделях принятия решений, современных инструментах в деятельности современного менеджера образования.

Магистр менеджмента по направлению ***«38.04.02 - Менеджмент» (магистерская программа «Менеджмент и эко-***

номика образования») должен быть подготовлен к эффективной профессиональной организационно-управленческой, аналитической, научно-исследовательской, педагогической деятельности в области управления образовательными организациями различного уровня и формы собственности, а также в функциональных областях менеджмента (управление образовательными системами, управление персоналом, управление маркетингом, управление финансово-хозяйственной деятельностью и т.д.).

Основными видами его деятельности являются: проведение научных и прикладных исследований, преподавание дисциплин, относящихся к направлению «Менеджмент», ведение аналитической, проектной и консультационной работы в области менеджмента и экономики образования.

Сферами профессиональной деятельности магистра менеджмента являются научно-исследовательские организации, консультационные фирмы, аналитические подразделения образовательных учреждений и организаций, учреждения профессионального образования, органы управления образованием.

Подготовка менеджеров в сфере менеджмента и экономики образования, по мнению авторов учебного пособия, должна включать 4 блока, составляющие их дисциплины и курсы, в рамках которых осваиваются общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции:

1 блок - общепрофессиональная подготовка (правовые основы управленческой деятельности, компьютерные технологии в науке и производстве, педагогическая практика);

2 блок - профессиональная подготовка (управленческая экономика, методы исследований в менеджменте, современный стратегический анализ, корпоративные финансы, теория организации и организационное поведение, экономическая эффективность управленческой деятельности, организационно-управленческая практика);

3 блок - гуманитарная подготовка (современные проблемы науки и производства, методология и методы научного исследования, деловой иностранный язык);

4 блок - специальная подготовка (управление и аудит персонала образовательной организации, управление финансово-

хозяйственной деятельностью, предпринимательская деятельность в образовании, маркетинг образования, проектное управление, управление образовательными системами, научно-исследовательская практика).

Учебное пособие «Менеджмент и экономики образования» носит универсальный и интерактивный характер и предназначен для изучения студентами и слушателями образовательных программ укрупненной группы специальностей «Экономика и управление», в т.ч. по направлению «Менеджмент» (магистерская программа «Менеджмент и экономика образования»).

Издание включает в себя учебное пособие с текстами лекций по дисциплинам профессионального цикла «Основы менеджмента и экономики образовательной организации», «Управление образовательными системами», «Маркетинг образования», «Управление финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации», «Внебюджетная деятельность в образовательных организациях (предпринимательская деятельность в образовании)» и курса по выбору «Персональная компетентность менеджера образования». В отдельные структурные компоненты глав пособия выделены ключевые понятия, выводы по главам, вопросы и задания для повторения и самостоятельного изучения, материалы для контрольных мероприятий, список литературы, приложения.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с ФГОС нового поколения. Отличительной особенностью учебного пособия является модульное представление содержания деятельности менеджера образования, а также характеристику управленческих, экономических и маркетинговых инструментов, позволяющих добиться эффективности и результативности управления современной образовательной организацией.

Коллектив авторов:

Л.Ю. Шемятихина — канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета; член УМО по образованию в области менеджмента и Ассоциации организаций развития управ-

	ленческого образования, Новой Экономической Ассоциации (науч. и общ. ред., введение, главы 1,2,3,6; приложения 1-2, 4-9);
Е.Е. Лагутина	канд. экон. наук, доцент кафедры акмеологии и менеджмента Уральского государственного педагогического университета, член Некоммерческого партнерства консультантов и маркетологов (главы 3,4,5; приложение 3).

Издание может быть полезно студентам при изучении одноименной образовательной программы высшего образования магистратуры, а также аспирантам, докторантам, научным сотрудникам, руководителям всех уровней и субъектов управления образованием, преподавателям-исследователям и действующим руководителям образовательных организаций, индивидуальными предпринимателями.

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Глава 1. Основы менеджмента и экономики образования

Структура темы:
1.1. Образование в отраслевой структуре национальной экономики
1.2. Менеджмент образования как область междисциплинарных исследований
1.3. Объектная область экономики образования: эволюция подходов и значение для развития образовательных организаций

1.1. Образование в отраслевой структуре национальной экономики. Экономическое развитие неразрывно связано с изменением соотношения между секторами и отраслями народного хозяйства. Между экономическим ростом и изменениями в отраслевой структуре существует сложная функциональная связь, поэтому отраслевая структура находится под пристальным вниманием менеджеров и экономистов[1].

Экономика страны представляет собой многоотраслевой народнохозяйственный комплекс, построенный на базе социально-экономического развития, научно-технического прогресса, межрегионального и международного разделения труда и процессов интеграции. Отраслевая (компонентная) структура народнохозяйственного комплекса выражает соотношения, связи и пропорции между крупными группами отраслей.

Народнохозяйственный комплекс подразделяется на группы отраслей:

- отрасли материального производства: промышленность, строительство, сельское хозяйство, а также отрасли, связанные со снабжением населения продукцией (материально-техническое снабжение, торговля и общественное питание и др.);

[1] Лебедев О.Т. Экономика отраслевых рынков: учеб. пособие. Изд-во Политехнического университета, 2009. 340 с.

- отрасли непроизводственной сферы, включая жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание, транспорт, связь и т.п.;
- социальное обслуживание населения: здравоохранение, образование, информационное обеспечение, наука, культура и искусство, просвещение, отрасли управления и обороны.

Для изучения любого народнохозяйственного комплекса большое значение имеет функциональная отраслевая классификация, которая обычно включает четыре группы отраслей: 1) первичные – добывающая промышленность и сельское хозяйство; 2) вторичные – обрабатывающая промышленность; 3) транспорт, торговля, жилищное строительство, здравоохранение, обслуживающие производство и население; 4) управление, наука и научное обслуживание.

Системные преобразования в отраслевой структуре национальной экономике наиболее интенсивно происходят в сфере услуг, где довольно быстро и объемно меняются структурные параметры по широкому спектру отраслей, в т.ч. образовании. Институциональная перестройка, изменение организационно-управленческих принципов и экономических механизмов, динамика отраслевых пропорций[2] в образовании происходит более динамично и началась задолго тех изменений, которые происходят в материальной сфере, что оказывает существенное влияние на все социально-экономические процессы в экономике и обществе. Процессные и структурные изменения в образовании как отрасли экономики, их позитивные и негативные эффекты, требуют исследования и научного осмысления[3].

Образование как отрасль следует рассматривать как достаточно сложную систему. Важнейшими подсистемами образования как отрасли являются подотрасли, которые обладают своей спецификой и количественными характеристиками: общего

[2] Долгосрочный прогноз развития экономики России на 2007–2030 гг. (по вариантам) / РАН, Ин-т народнохоз. прогнозирования. М., 2007. 51 с.
[3] Шемятихина Л.Ю. Образование в отраслевой структуре экономики // Педагогическое образование в России. 2014. № 2. С. 88-95.

образования, профессионального образования, дополнительного образования.

Исходя из этого, *образование*, определяется нами, как *отрасль нематериальной сферы экономики, объединяющая совокупность подотраслей и субъектов хозяйственной деятельности независимо от их ведомственной принадлежности и форм собственности, оказывающих образовательные услуги и производящих образовательные продукты с учетом потребностей рынка, которые имеют однородное потребительское или функциональное назначение и направлены на воспроизводство человеческого капитала*. Существенными характеристиками образования как отрасли экономики, является то, что она охватывает *производство (оказание), распределение и потребление образовательных услуг и продуктов*.

Если рассматривать положение образования как отрасли экономики в национальной отраслевой структуре, можно отметить, что в отраслевой структуре нашли отражение уровень индустриального развития страны и ее экономическая самостоятельность, степень технической оснащенности промышленности и ведущая роль отраслей в народном хозяйстве. Изменения отраслевой структуры определяются долгосрочными прогнозами развития экономики России и стратегическими приоритетами по социально-экономическому развитию страны.

Важным условием повышения эффективности общественного производства является реструктуризация отраслевой структуры и оптимизация процессов управления отраслевыми организациями и комплексами. В общесоюзном классификаторе (ОКОНХ, 1976) «Отрасли народного хозяйства» отрасль «народное образование» выделялась как самостоятельная среди 24 отраслей народного хозяйства, что доказывает приоритетность влияния образования на экономические результаты развития.

Согласно «ОК 004-93. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг» (1993) включал 17 видов экономической деятельности, в т.ч. «деятельность в области образования». К концу 1990-х гг. XX в. в национальной экономике насчитывалось более 350 отраслей и видов производств. По общероссийскому классификатору выде-

лялось 16 комплексных отраслей, представляющих крупные группы отраслей промышленности:

- машиностроение и металлообработка включала 136 отраслей; легкая промышленность – 48;
- цветная металлургия – 36;
- пищевая промышленность – 34;
- химическая и нефтехимическая промышленность – 32;
- промышленность строительных материалов – 32;
- лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность – 19;
- топливная промышленность – 16;
- черная металлургия – 11;
- стекольная и фарфорофаянсовая промышленность – 10;
- электроэнергетика – 7;
- микробиологическая промышленность – 7;
- мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленность – 2;
- медицинская промышленность – 3;
- полиграфическая промышленность – 1;
- другие отрасли промышленности – 13,
- куда была отнесена сфера услуг, в т.ч. и образование.

Итогом переходной экономики к 2003 г. можно считать увеличение количества отраслей и промышленностей до 435, однако только 200 из них имели рост физического объема производства (48% общепромышленного производства), в т.ч. и отрасль образования, несмотря низкие демографические показатели.

Особенностью отраслевой структуры народного хозяйства, сформированной за десятилетия развития в рамках плановой системы хозяйствования в СССР, является несбалансированность отраслевых экономик. Главное направление реструктуризации национальной отраслевой структуры – опережающее развитие отраслей, оказывающих непосредственное влияние на воспроизводство человеческого капитала и инновационное и техническое развитие всех сфер народного хозяйства.

Мы считаем, что образование как отрасль и как составная часть национальной отраслевой структуры, необходимое звено общественного воспроизводства, характеризуется тем же типом экономических отношений, который свойственен остальным отраслям и всей экономике страны в целом. Эти *отношения в образовании как в отрасли имеют особенности* и обнаруживаются в:

1) взаимосвязях экономических субъектов и экономическом поведении руководителя учреждения;
2) воздействии образования на экономический рост;
3) отношениях собственности;
4) потребностях в ресурсном обеспечении образовательных учреждений;
5) оценке вложений в образование;
6) инструментах повышения эффективности использования финансирования и снижении неэффективных расходов;
7) механизмах привлечения дополнительного финансирования;
8) обмене результатами деятельности с работниками других отраслей;
9) способах и формах возмещения затрат труда в реализации хозяйственного механизма и т.д.

Для образования как отрасли использованы *показатели, применяемые для характеристики* других *отраслей:*

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- структура и масштабы конкуренции между образовательными учреждениями в подотраслях;
- структура отраслевых издержек, для определения которых подушевое (бюджетное) финансирование по подоотраслям является базовым;
- система сбыта образовательных услуг и продуктов;
- тенденции развития отрасли; ключевые факторы успеха.

Останавливаясь на показателях деятельности образования (Российский статистический ежегодник, 2003-2013) как отрасли следует отметить, что четко просматривается *подотраслевое деление* (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Основные показатели образования по подотраслям

Показатели	1970	1980	1990	1995	2000	2005	2010	2013
Подотрасль общего образования								
Число *дошкольных образовательных учреждений*, тыс.	65,0	74,5	87,9	68,6	51,3	46,5	45,1	43,2
В них детей, тыс. чел.	5666	8149	9009	5584	4263	4530	5388	6347
Численность детей, приходящихся на 100 мест в ДОУ, чел.	105	109	108	83	81	95	107	105
Число *общеобразовательных учреждений* (без вечерних (сменных) общеобразовательных учреждений), тыс.	96,9	68,8	67,6	68,9	67,0	61,5	49,5	44,4
Численность обучающихся в общеобразовательных учреждениях, тыс. чел.	23235	17638	20328	21567	20074	15185	13318	13643
Число *вечерних (сменных) общеобразовательных учреждений*, тыс.	6,9	6,0	2,1	1,8	1,7	1,7	1,3	1,0
В них обучающихся, тыс. чел.	2049	2578	523	472	480	446	325	234
Подотрасль профессионального образования								
Число *образовательных учреждений начального профессионального образования*	3257	4045	4328	4166	3893	3392	2356	1271
В них обучающихся, тыс. чел.	1406	1947	1867	1690	1679	1509	1007	774
Численность обучающихся в образовательных учреждениях НПО на 10 000 чел. населения	108	140	126	114	115	106	70	54

Показатели	1970	1980	1990	1995	2000	2005	2010	2013
Число образовательных *учреждений среднего профессионального образования*	2423	2505	2603	2634	2703	2905	2850	2709
Численность студентов в образовательных учреждениях СПО, тыс. чел.	2606	2642	2270	1930	2361	2591	2126	1984
Численность студентов в образовательных учреждениях СПО на 10 000 чел. населения	199	190	153	130	162	181	149	138
Число образовательных учреждений *высшего профессионального образования*	457	494	514	762	965	1068	1115	969
Численность студентов в образовательных учреждениях ВПО, тыс. чел.	2672	3046	2825	2791	4741	7064	7050	5647
Численность студентов в образовательных учреждениях ВПО на 10 000 чел. населения	204	219	190	188	324	495	493	393
Подотрасль дополнительного образования[4]								
Численность учреждений и организаций, реализующих дополнительное профессиональное образование	-	-	-	-	-	-	-	-
Численность персонала, прошедших ДПО, чел.	-	-	-	770003	991005	-	2155373	-

[4] Информация не представлена в «Российском статистическом ежегоднике»

Показатели подотраслей свидетельствуют об увеличении объемов образовательных услуг (охвате), оказываемых разным категориям потребителей. При этом отметим, что статистическая информация не всегда отображает состояние подотрасли, например, дополнительного профессионального образования, которая является в настоящее время наиболее рентабельной.

По численности трудоспособного населения, занятого в отрасли: за 10 лет не наблюдается изменений, это, как правило, 9% от общего количества занятых в экономике (табл. 1.2) и более 15% женщин, выбравших образование как вид экономической деятельности (табл. 1.3).

Таблица 1.2 – Среднегодовая численность, занятых в экономике и отрасли

	2000	2005	2010	2013
Всего в экономике, тыс. чел.	64517	66792	67577	67901
в том числе по видам экономической деятельности (ВЭД): образование	5979	6039	5902	5570
Всего в экономике, %	100	100	100	100
в том числе по ВЭД: образование	9,3	9,0	8,7	8,2

Таблица 1.3 – Численность мужчин и женщин, занятых в экономике и в отрасли

Показатели	2000		2005		2010		2013	
	мужчины	женщины	мужчины	женщины	мужчины	женщины	мужчины	женщины
Всего в экономике, тыс. чел.	64517		66792		67577		67901	
в т.ч. по ВЭД: образование	1240	4659	1332	5051	1219	5346	1201	5334
Всего в экономике, %	100	100	100	100	100	100	100	100
в т.ч. по ВЭД: образование	3,7	14,8	3,8	14,9	3,4	15,6	3,3	15,3

Образование как отрасль национальной экономики входит в десятку экономик мира по количеству занятых в 2010 году (Германия - 6,2% от общего количества занятых в экономике страны; Финляндия - 6,7%; Франция - 6,8%; США - 9,1%; Великобритания - 10,2%; Эстония - 10,5%; Швеция - 10,6%) и СНГ (Киргизия - 7,7%; Азербайджан - 8,1%; Украина - 8,3%; Армения - 9,3%; Россия - 9,4%; Беларусь - 9,8%; Казахстан - 10,1%; Молдова - 10,5%).

Если оценивать уровень квалификации работников, занятых в отрасли, то более 50% это специалисты высокого уровня квалификации (табл. 1.4; данные без учета руководящего персонала), имеющее научную квалификацию и высшее образование (табл. 1.5).

В 2013 г. количество специалистов высшего и среднего уровня квалификации в области образования изменилось незначительно и составило 2635 тыс.чел. (мужчин - 553 тыс.чел. / женщин - 2082 тыс.чел.) и 1505 тыс.чел. (89 тыс.чел. / 1416 тыс.чел.) соответственно.

Таблица 1.4 – Численных занятых в экономике по полу и занятиям, тыс. чел.

Показатели	2000			2010		
	Всего	в т.ч.		Всего	в т.ч.	
		муж-чин	жен-щин		муж-чин	жен-щин
Занятых в экономике – всего	65273	33754	31519	69804	35500	34304
Специалисты высшего уровня квалификации в области образования	2645	636	2009	2657	552	2105
Специалисты среднего уровня квалификации в области образования	1378	144	1235	1556	104	1451

По уровню образования, среди занятых в отрасли образования, в 2013 году по сравнению с 2010 годом увеличилось количество работников с послевузовским образованием на 0,1% и с высшим профессиональным образованием на 2,3%. Одновременно наметилась тенденция к снижению количества работников с более низким уровнем подготовки – от 0,1 до 1,4%.

Таблица 1.5 – Распределение численности занятых в отрасли по уровню образования, 2013 г. (%)

Показатели	Занятые в экономике	Уровень образования						
		послевузовское	ВПО	СПО	НПО	среднее (полное) общее	основное общее	не имеют основного общего образования
Всего в экономике	100	0,2	31,5	25,8	18,5	20,2	3,5	0,3
Образование	100	1,0	51,4	26,7	8,3	10,5	2,1	0,1

Формирование и развитие специфических компетенций знаниевого и прикладного характера у занятых в образовании требует больших временных и финансовых затрат, поэтому даже незначительные колебания на рынке труда образования могут привести к негативным последствиям для развития данной отрасли, которая давно считается неконкурентоспособной в сравнении с зарубежными образцами.

Без учета этого проводимые структурно-содержательные изменения в отрасли образования приводят к утрачиванию человеческого капитала, когда работники либо прекращают трудовую деятельность, либо осуществляют смену вида экономической деятельности, уходя в отрасли материального производства или сферу обслуживания.

Среднемесячная заработная плата работников в отрасли нельзя считать высокой, т.к. она всегда «отставала» от среднеотраслевых значений по экономике страны (табл. 1.6), что всту-

пает в противоречие со стоимостью интеллектуального труда и влиянием на производство человеческого капитала.

Таблица 1.6 – Среднемесячная заработная плата работников по экономике и в отрасли, руб.

Показатели	1995	2000	2005	2010	2013
По экономике	472,4	2223,4	8554,9	20952,2	29792
Образование	309,3	1240,2	5429,7	14075,2	23458

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в целом по экономике РФ за январь 2015 года (по оценке) составила 31180 руб., из чего можно предполагать, что должно происходить повышение уровня заработной платы и в отрасли образования.

Основным источником финансирования деятельности образовательных учреждений являются бюджеты разных уровней (табл. 1.7), однако в современных условиях, когда они имеют финансовую самостоятельность, приоритетной задачей становится повышение эффективности расходования выделенного финансирования и поиск дополнительных источников внебюджетного финансирования. Особо стоит отметить тот факт, что выделенное бюджетное финансирование (на разных уровнях) в рамках целевых программ и внебюджетное финансирование, привлеченное в т.ч. через оказание платных дополнительных образовательных услуг, в полном объеме не всегда осваиваются.

Основные причины:

1) низкая квалификация руководителей образовательных организаций в сфере менеджмента и экономики образования;

2) неспособность осуществлять финансовое планирование, привлечение дополнительных средств через участие программах поддержки, и эффективное их расходование

В отношении образования, как любой отрасли экономики, ведется счет производства по выпуску оказываемых услуг в основных ценах и их использованию: в 2010 г. по сравнению с 2005 г. лет выпуск, промежуточное потребление и валовая добавленная стоимость выросли более чем в 2 раза, что свидетельствует о развитии отрасли.

Таблица 1.7 – Финансовая деятельность образовательных учреждений, 2009-2010 гг. (млн. руб.)

Образовательные организации	2009			2010		
	Бюджетное финансирование	Внебюджетное финансирование	Расходы	Бюджетное финансирование	Внебюджетное финансирование	Расходы
Дошкольные образовательные учреждения	277949,1	49902,3	315709,6	293930,0	44113,9	331661,9
	321851,5			338043,9		
Государственные и муниципальные общеобразовательные учреждения	613670,7	15518,0	579863,4	614461,0	16217,2	579795,5
	629188,7			630678,2		
Образовательные учреждения начального профессионального образования	61274,2	5960,7	58761,8	55010,4	5360,4	52292,8
	67234,9			60370,9		
Образовательные учреждения среднего профессионального образования	102993,5	25670,4	118256,0	105591,3	26422,7	124477,7
	128663,9			132014,1		
Образовательные учреждения высшего профессионального образования	293718,9	287670,2	510056,0	301884,4	262795,3	505664,2
	581389,1			564679,8		

По индексу физического объема выпуска по отрасли (%) образование не уступает другим отраслям (табл. 1.8) и напрямую связан с состоянием экономики.

Таблица 1.8 – Индексы физического объема выпуска по отрасли и экономики (%), 2003-2013 гг.

Показатель	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2013
Всего в экономике	107,6	105,7	108,9	108,8	105,0	92,5	104,1	101,5
Образование	102,6	100,5	100,6	101,2	100,0	98,6	98,2	100

Образование как отрасль можно описать по состоянию основных фондов, которые составляют не более 3,1% от общего объема по экономике. За последние пять лет: темпы роста объема основных фондов в образовании стабильны (2005 г. – 101,4%, 2010 г. – 102,5%), однако степень износа основных фондов 43,8% увеличилась до 53,9% (по данным за 2013 г.).

С точки зрения консолидированного бюджета РФ, расходы на образование растут в текущих ценах, но при этом находятся в пределах 10,75-11,82% от общих расходов (табл. 1.9).

Таблица 1.9 – Консолидированный бюджет РФ, 1995-2013 гг. (млрд. руб.; до 1998 г. – трлн. руб.)

	1995	2000	2005	2010	2013
Доходы	437,0	2097,7	8579,6	16031,9	24442,7
Расходы - всего	486,1	1960,1	6820,6	17616,7	25290,9
Образование	57,3	214,7	801,8	1893,9	2888,8
Профицит, дефицит (-)	-49,1	137,6	1759,0	-1584,7	-848,2

В целом в 2013 году расходы консолидированного бюджета РФ на социально-культурные мероприятия по статьям составили 14678 млрд. руб.[5] на:

- образование – 2888,0 млрд. руб. (19,7%);
- культуру, кинематографию – 377,0 млрд. руб. (2,6%);
- здравоохранение – 2318,0 млрд. руб. (15,8%);
- социальную политику – 8757,2 млрд. руб. (59,7%);

[5] Данные приведены с учетом бюджетов государственных внебюджетных фондов

- физическую культуру и спорт – 219,3 млрд. руб. (1,5%);
- средства массовой информации – 117,8 млрд. руб. (0,8%).

На протяжении последних семи лет расходы федерального бюджета на образование в абсолютном выражении увеличились с 167,4 млрд. руб. в 2005 году до 553,4 млрд. руб. в 2011 году. В 2012 году планировался рост расходов на образование на 61,4 млрд. руб. (9,5%) по сравнению с 2011 годом, а в 2013 и 2014 гг. очередное снижение по сравнению с 2012 годом на 0,1 п.п. и 0,3 п.п. к ВВП соответственно. При этом доля расходов на образование, как в общих расходах федерального бюджета, так и в расходах на социально-культурную сферу, начиная с 2012 года снижается.

Расходы на образование в процентах к ВВП в 2011 г. составили 4,1%, что ниже уровня 2010 г. Наибольшую долю по итогам 2011 г. в них составляли расходы на общее образование (44,3%), высшее и послевузовское образование (18,7%), дошкольное образование (17,7%). Выделяемое бюджетное финансирование с учетом приоритетов развития отрасли и роста темпов износа основных фондов составляет около 60% от потребностей отрасли.

Сокращение бюджетных ассигнований, предусмотренных на образование в 2014 году по сравнению с 2013 годом, в основном обусловлено уменьшением расходов по подразделам: общее образование (на 55,1%, / 37,1 млрд. руб.); высшее и послевузовское профессиональное образование (на 1% / 4,2 млрд. руб.); прикладные научные исследования в области образования (на 88,1% / 5,5 млрд. руб.); другие вопросы в области образования (на 58,6% / 12,9 млрд. руб.). Уменьшение расходов на образование является обоснованным и связано с завершением ряда проектов и программ. Например, в 2014 году основными причинами изменений стали:

- по подразделу «Общее образование»:

завершение мероприятий по модернизации региональных систем общего образования (уменьшение на 40 млрд. руб.);

увеличение бюджетных ассигнований на реализацию мероприятий по другой государственной программе «Доступная среда» на 2011–2015 гг. на 2,9 млрд. руб.;

- по подразделу «Высшее и послевузовское профессиональное образование»:

завершение мероприятий по строительству объектов социального и производственного комплексов, в том числе объектов общегражданского назначения, жилья, инфраструктуры, а также по строительству и реконструкции объектов для размещения Высшей школы менеджмента ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет» (уменьшение на 10,7 млрд. руб.);

увеличение объема субсидий федеральным бюджетным учреждениям на выполнение государственного задания по оказанию государственных услуг на 5,6 млрд. руб.;

- по подразделу «Прикладные научные исследования в области образования»:

завершение реализации федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 гг. (уменьшение на 3,0 млрд. руб.);

завершение мероприятий по предоставлению грантов Правительства Российской Федерации, выделяемых для государственной поддержки научных исследований, проводимых под руководством ведущих ученых в российских образовательных учреждениях высшего профессионального образования (уменьшение на 2,3 млрд. руб.);

- по подразделу «Другие вопросы в области образования»:

завершение реализации мероприятий федеральных целевых программ, в том числе по программе «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 гг. (уменьшение на 11,0 млрд. руб.);

завершение реализации мероприятий по возмещению части затрат в связи с предоставлением учителям общеобразовательных учреждений ипотечного кредита (уменьшение на 1,5 млрд. руб.).

Стоит обратить внимание, что интерес к образованию как к отрасли экономики со стороны хозяйствующих субъектов и экономических агентов растет, что отражается на росте инве-

стиций в деятельность учреждений (табл. 1.10), в первую очередь, подотрасль профессионального образования. Однако на общем фоне роста, объем инвестиций не превышает 1,9% от общего объема инвестиций в экономику.

Таблица 1.10 – Инвестиции в отрасль
(в фактически действовавших ценах; млрд. руб.; 1995 г. – трлн. руб.)

	1995	2000	2005	2010	2013
Инвестиции в основной капитал – всего	267,0	1165,2	3611,1	9152,1	13255,5
Образование	4,8	15,6	68,8	163,7	223,1

За последние пять лет тенденции к увеличению инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности в целом в экономике и в образовании одинаковые и ориентированы на увеличение их объемов.

Для иностранных инвесторов образование как отрасль, к сожалению, не является приоритетной сферой инвестирования, так в 2005 г. их объем составил 0,1 млн. долл., в 2010 г. – 1 млн. долл. США, в 2013 г. данное значение осталось неизменным.

Уменьшился также объем инвестиций в основной капитал образовательных учреждений с участием иностранного капитала с 51 млн. руб. в 2005 г. до 37 млн. руб. в 2010 г., что подтверждает низкую конкурентоспособность отечественного образования.

Несмотря на это, с точки зрения, анализа экономических отношений и показателей образования[6] как отрасли, можно говорить о значимости образования в отраслевой структуре национальной экономики. Однако при отсутствии теоретико-методологического основ отраслевого менеджмента невозможно принятие эффективных и обоснованных управленческих решений по развитию образования как отрасли экономики.

1.2. Менеджмент образования как область междисциплинарных исследований. Вопросы менеджмента имеют ре-

[6] Романова В.В., Мацкевич А.В. Показатели бюджетных расходов в сфере образования / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; Ин-т управления гос. ресурсами. М.: ИД ВШЭ, 2012. 58 с.

шающее значение в работе образовательных организаций, несмотря на то, что они являются некоммерческими[7]. Постепенно современные руководители ощущают большую потребность в получении новых управленческих знаний, и прежде всего, в области менеджмента, теории и практики управления организацией в условиях рыночной конкуренции.

Возникновение термина «менеджмент» относится к сфере коммерческих организаций, бизнеса. Содержание управления раскрывается в процессе управленческого труда, относящегося к производственной деятельности: технологической, научно-технической, учетной, финансовой и др. Но многие виды подобной деятельности применимы и в некоммерческих организациях.

Поэтапная разработка научных подходов к управлению образовательными организациями за рубежом началась в 20-х годах, а в СССР - в 50-х годах XX в. И если зарубежная практика искала способы повышения эффективности управления образованием на основе достижений общей теории социального управления, а в нашей стране практика базировалась на положениях педагогической теории.

В 1913 г. Ф. Боббиттом, преподавателем администрирования образования Чикагского университета, публикуется статья «Некоторые общие принципы менеджмента, примененные к городским школьным системам» о практическом опыте применения идей научного управления, примененного к школьным системам.

В том же году на национальной конференции представлен первый доклад о принципах научного управления в школах города Ньютон штата Массачусетс.

В 20-30-е годы опыты по использованию научных методов значительно расширяются, прежде всего, в США, позднее в Европе (Англия, Германия, Франция, Швейцария).

Первые попытки научного управления (образованием 1912-1930 гг.) находились под влиянием классической теории управления (Ф.У. Тейлор, А. Файоль). Хотя влияние этой теории

[7] Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: учеб. пособие. СПб., 2003. 154 с.

продолжалось и в последующие годы, даже 80-90-е годы встречались труды по управлению образованием, построенные на этой теории.

Вторая фаза развития теории управления образованием, и прежде всего, школой на Западе связана с распространением идей теории «человеческих отношений». Этот период, продолжавшийся примерно до 50-х годов, характеризуется значительным усилением внимания к человеческому фактору, его часто называли поворотом к демократическому управлению образованием. Среди работ этого времени назовем: Дж. Купмана «Демократия в школьном управлении» и У.Йоха «Улучшение человеческих отношений в управлении образованием».

Во второй половине 50-х годов начинается третий период развития теории управления образованием, который продолжался примерно до 70-х годов. В этом периоде характерно обоснование теории управления с позиций социальных наук - социологии, психологии, философии.

Популяризации социальных наук в школьном менеджменте сыграли национальные структуры и общественные организации США: Национальная конференция профессоров по управлению образованием (1947), Кооперативная программа по управлению образованием (1950), Университетский совет по управлению образованием (1956).

В последующем идеи социального управления в управлении образованием распространяются в Канаде, Австралии, Новой Зеландии и Англии.

Профессиональным сообществом были востребованы труды Дж. Берона и В. Тейлора «Управление образованием и школьная среда» (Англия, 1969) и Р. Глэттэра «Развитие менеджмента для образовательной профессии» (США, 1972)

Образовательные организации и управление ими стали рассматриваться с позиций социологической теории организации. В 50-70-е годы появились работы, которые описывали прикладной аспект управления применительно к образовательным организациям или анализировали образовательные структуры как социальные открытые системы.

По вопросу использования социологических теорий в образовательных системах на Западе в настоящее время ведутся активные дискуссии: одни считают, что управление по существу является одним и тем же процессом для всех организаций, будь то образовательные, промышленные или церковные, а другие настаивают на том, что существуют специфические характеристики образовательных систем, которые делают их в ряде случаев отличительными среди других организаций, и следовательно, более сложными к управлению. Недостаточное внимание к этом приводит к приравниванию образовательных организаций к другим на рынке и утрачиванию собственной социально-экономической значимости. К числу этих специфических характеристик сторонники второго подхода относили: более трудное определение задач и целей образовательной организации в силу ее специального сервисного характера; отсутствие единого источника формирования образовательной политики (субъекты ее формирования – государство, общество, сама образовательная организация, заказчики и т.д.); трудности с оценкой конечных результатов образования; существование особых тесных отношений между педагогами и учениками как первичными клиентами.

Одним из наиболее популярных подходов к управлению в 60-70-е годы стала концепция управления по целям (МВО – «management by objectives»). Ее основные идеи были сформулированы специалистом авторитетом в области социального управления П. Дракером. МВО – это ориентированная на результаты философия управления. Она предусматривает сосредоточение внимания руководителя образовательной организации на разработке согласованных на различных уровнях организации целей и выработке совместно с подчиненными решений о средствах их достижения и оценки.

Применение концепции МВО широко практиковалось в 70-80-х годах в Канаде, США, Великобритании. В основном применяли ее во внутришкольном управлении и планировании, а так же при подготовке кадров для образовательной системы.

В 70-х годах на развитие управления образованием значительное влияние оказали идеи системного подхода. Применялся

системный подход в анализе ситуаций и решении управленческих проблем образовательной организации. М.Джонсон (США, 1974) предложил использовать общую модель управления образованием, а Д. Хааг (Швейцария, 1976) использовал системный поход лишь для анализа управления школьным образованием.

Сложность содержания системного подхода ограничила его применение к управлению образовательными организациями, и так не сделало массовым среди руководителей. Тем не менее, этот подход в 80-90-е годы достаточно активно применялся в исследованиях по управлению образованием, например, исследования голландских ученых А. Де Калюве, Э. Маркса, и М. Петри изложенное в переведенной на русский язык книге «Развитие школы: модели и изменения» (1993). Авторам удалось реализовать в рамках исследования основной принцип системного подхода – взаимодействие и взаимосвязанности всех компонентов образовательной организации в условиях развития.

В 80-х годах вместе с ростом интереса к теории и практике управления вообще, возрос так же и интерес к менеджменту образования в частности. В это время заметно проявилось смещение акцентов в государственной политике развития образования: на смену количественному росту и географическому расширению образовательных систем в 60-70-х годах пришла ориентация на повышение качества образования в соответствии с требованиями постиндустриального общества.

Повышение уровня внутреннего руководства, демократизация образовательных организаций нашли свое отражение в законодательстве. Наряду с этим, развитие образовательных организаций привело к появлению крупных учебных заведений, насчитывающих тысячи учащихся, сотни персонала и большой бюджет. В этих условиях традиционные методы управления образованием оказались недостаточными для решения задач повышения качества образования.

Период 80-х годов также характеризовался проведением в ряде стран крупных реформ образования. Во многих странах осуществлялась децентрализация управления, усиление автономии образовательных организаций, что потребовало развития принципа партисипативности: в новых условиях организации не

могли больше обходиться авторитарными системами управления, им требовались более совершенные структуры и механизмы управления. Все это привело к интенсификации научных исследований по управлению образованием как теоретического, так и прикладного характера.

Параллельно велись исследования и разработки для образовательных организаций более высокого порядка (уровня образования) – колледжей и университетов, базировавшиеся на классическом, человеческом, поведенческом, системном и ситуационном подходах. Характерно использование, как базы исследований, самых разных философских школ, течений и концепций от позитивизма до субъективизма и неомарксизма.

В 80-90-е годы был опубликован ряд крупных теоретических работ, направленных на развитие теории управления образованием и обобщение имеющейся управленческой практики: Т. Буша «Теории менеджмента в образовании» (Англия,1986); П. Силвер «Управление образованием» (США, 1983); К. Эверс и Г. Лакомского «Познавая управление образованием. Противоречия и исследования» (Австралия, 1991); У. Раст «Руководство по менеджменту для учителей» (Англия, 1985), Дж. Дина и Р. Блетчфорда «Управление средней школой»(1985); Н. Адамса «Управление средней школой сегодня» (1987) и др.

В это же время выделилось самостоятельное направление проведения исследований в области оценки кадров образования и управления развитием образования.

До середины 80-х годов исследования в области управления образованием касались, главным образом, управления функционированием образовательных организаций. Однако, из-за постоянно происходивших и резких изменений в социально-экономической сфере, исследователи и образовательные организации на рубеже 90-х годов стали обращаться к методам стратегического планирования и управления развитием образования.

Как видно из сказанного выше, теория управления образованием за рубежом – это интенсивно развивающаяся, практико-ориентированная область научного знания, активно ассимилирующая общеуправленческие подходы и разрабатывающая на

их основе специальные модели и методы для повышения эффективности управленческой деятельности в сфере образования.

Повторимся, что в XX в. в российской системе образования проблемам менеджмента не уделялось должно внимания, и лишь с переходом к рыночным отношениям ситуация кардинально изменилась – менеджмент становится инструментом эффективной работы образовательной организации. Этому способствовали сокращение бюджетного финансирования и переход на новые организационно-правовые формы, возросшая конкуренция, что вынудило руководителей образовательных организаций изменить стратегию своей деятельности.

Необходимость решения задач управления образовательной организацией возникла одновременно с появлением школы как социального института. Этого требовали задачи подбора педагогических кадров и оплаты их труда, контроля качества знаний учащихся, поддержания дисциплины и т.д. Первоначально эти вопросы решались на чисто эмпирической основе. Однако, по мере накопления знаний, роста числа учебных заведений и контингента обучающихся возникла необходимость в обобщении опыта управленческой деятельности и его систематизации.

Отдельные вопросы управления школой нашли свое отражение в трудах К.Д. Ушинского. В статье «Три элемента школы» он выделил основные компоненты деятельности школы – административный, учебный и воспитательный. Он считал, что руководитель школы должен быть одновременно и администратором и педагогом: главный предмет его деятельности составляет содержание преподавания, выбор методов обучения, экзамены, выбор учебников, учительские конференции и личный пример в использовании наиболее эффективных методов.

Проблемы внутришкольного управления получили освещение в работах Н.Ф. Бунакова, А.Н. Корфа, Н.И. Пирогова и др. известных педагогов XXI в. Так, Н.Ф. Бунаков уделял внимание организации учебного процесса, созданию в учебном заведении благоприятного психологического климата, сочетанию требовательности с уважением к личности ученика. Решительно выступал против казенного, формально-бюрократического под-

хода к контролю, а также за привлечение родителей и местного населения к контролю за деятельностью школы. А.Н. Корф развивал последовательно идею необходимости демократизации контроля за работой школы. Он считал главным критерием работы школы – результаты обучения, глубину и прочность знаний учащихся. Важный вклад в постановку проблем управления школой внес выдающийся хирург и педагог Н.И. Пирогов, сформулировавшего требования в отношении внутришкольного управления, которые должны предъявляться руководителю (профессионализм, компетентность, умения считаться с мнением коллектива). Важнейшим органом коллегиального управления школой Н.И.Пирогов считал педагогический совет, решения которого руководитель не имеет права отменять, а лишь формулировать просьбы к вышестоящему органу управления.

Как говорилось выше, вопросы управления школой для известных вышеперечисленных педагогов не являлись предметом самостоятельного исследования, они рассматривались ими в комплексе организационно-педагогических условий учебно-воспитательного процесса

В конце XIX – начале XX в. были опубликованы издания, посвященные вопросам организации школьного дела («Училищеведение» Н. Солонина,1879; с аналогичным названием М.С. Григоровского, 1916), которые не могли претендовать на право законченных научных исследований. По сути, они стали первыми методическими рекомендациями для директоров школ, дополненных официальными инструкциями. Таким образом, можно констатировать, что в дореволюционной России потребность во внутришкольном управлении как научной дисциплине не осознавалась ни учеными, ни практиками.

Надежды на конкретные демократичные изменения в системе образования породила Февральская революция 1917 года. Однако, последовавшие за этим Октябрьская революция и гражданская война создали принципиально новую ситуацию. Вместо реформирования школьной системы был поставлен вопрос о «ликвидации» старой школы и замене ее «новой» школой, которая должна была выражать и защищать интересы пролетарского государства.

18 июня 1918 г. Совнарком одобрил Положение «Об организации дела народного образования в РСФСР». Более детально политика в области образования нашла свое отражение в «Положении о единой трудовой школе» и «Основных принципах единой трудовой школы». В этих документах были предприняты попытки демократизации процесса управления школьным образованием. Устанавливалась выборность руководителей школ, создавались школьные советы, которые наделялись широкими полномочиями. Вместе с тем, следует отметить, что создаваемая система управления школами носила четко выраженный классовый характер, ее главной задачей являлось проведение политики правящей партии, жесткий идеологический контроль над системой образования.

К управлению школой порой приходили «красные директора», большинство из которых не имели ни педагогического образования, ни стажа работы. В 20-е годы обострилась проблема подготовки и повышения квалификации кадров системы народного образования. Первым шагом в решении этой проблемы стало открытие в 1921 г. Центрального института организаторов народного просвещения им. Е.А. Литкенса. Институт являлся высшим учебным заведением. Учебной работе в нем стремились придать поисковый, исследовательский характер. В 1924 г. институт был реорганизован в факультет Академии коммунистического воспитания. В 1928 г. был создан Центральный институт повышения квалификации педагогов, затем реорганизованный в Центральный институт повышения квалификации кадров народного образования), осуществлявший повышение квалификации педагогических и руководящих кадров, и проводивший тематические исследования.

Результаты подготовки руководящих кадров для системы образования оказались незначительными: при увеличении количества образовательных организаций подготовленных руководителей было явно недостаточно. Так по данным проведенной в 1933 г. переписи работников просвещения 13,5% директоров средних и неполных средних школ имели высшее образование; 70,5% - среднее; 11,4% - незаконченное среднее и 4,2% - начальное.

К концу 20-х годов ощущается необходимость в анализе и обобщении опыта управления школой. Первым опытом систематизации, анализа, осмысления управления школой можно считать труды по школоведению Н.И. Иорданского, М.О. Веселова, Д.С. Логинова, имевших прикладной характер, и представлявших комментарии к инструкциям и циркулярам.

Вопросы управления образованием по-прежнему не выделялись в отдельный предмет, а проходили в общем спектре дидактических и воспитательных проблем.

Если для 20-х годов осуществлялись творческие поиски и экспериментирование, стремление к освоению передовых идей зарубежного опыта педагогики и управления образованием, то после 30-х годов установился курс на единообразие и унификацию образовательных организаций.

Внутреннее управление постепенно теряет свою самостоятельность, руководитель превращается лишь в исполнителя решений вышестоящих органов управления. Становление и усиление административно-командной системы управления в начале 30-х годов сделало невозможным развитие новых форм и методов управления образованием, равно как и в других сферах народного хозяйства.

В 50-70-х годах с созданием АПН РСФСР активизировались исследовательские работы в области управления образованием. Опытно-поисковые работы проводил сектор школоведения под руководством А.Н. Волковского. Ключевыми опросами в тематике исследований стали рационализация образовательной сети и обеспечением всеобуча.

Предпринята попытка определить функции руководителя образовательной организации. Е.И. Перовский выделяет три основных: организация учебно-воспитательной работы, педагогический и методический инструктаж работников образования, контроль за работой педагогических работников и других сотрудников.

Постепенно начала проявляться потребность в общественном характере управления образованием. В некоторых регионах (Алтайский край) проводят эксперименты с выборностью директоров школ, в других (Куйбышевская область) раз-

вертывается движение общественных инспекторов и методистов. Однако попытки демократизации управления образованием не смогли устоять против адмистративно-бюрократической система, которая укрепляла свои позиции на законодательном уровне. Создание в 1967 г. Министерства просвещения СССР означало дальнейшее развитие централизации и унификации системы образования.

Инициативы лучших руководителей не смог подавать жесткий контроль. Наглядным примером является опыт Павлышской школы. В.А. Сухомлинский в книге «Разговор с молодым директором школы» отстаивал необходимость демократизации управления образованием, уважения к личности учителя и ученика, профессиональной компетентности руководителя.

Постепенно под влиянием идей западного менеджмента, начинает осознаваться актуальность профессиональной подготовки управленческих кадров. В 60-70-х годах начинает складываться система подготовки руководителей образования, которые регулярно проходят обучение на курсах.

С распространением идей социального управления и их проникновением в сферу образования в 70-80-е годы продолжается активизация исследований по проблемам управления образованием. На смену бытовавшему многие годы термину «внутришкольное руководство» приходит термин «внутришкольное управление» и начинается отказ от традиционного школоведения, которое в основном ограничивалось обобщением опыта лучших руководителей школ и выработки на этой основе практических рекомендаций, к разработке научных основ внутришкольного управления. Среди значимых работ того времени, посвященных проблемам управления образованием отметим: Е.С. Березнюка, Ю.В. Васильева, М.И. Кондакова Ю.А. Конаржевского, Э.Г. Костяшкина, Т.И. Шамовой, которые в условиях идеологического контроля все же не могли создать основу теории внутришкольного управления. Главным недостатком традиционного школоведения являлось также стремление смотреть на все проблемы внутришкольного управления сквозь призму одной лишь педагогики.

С началом перестройки в стране демократизация начала входить во все ее стороны жизни. Появляются новые тематические исследования в сфере управления образованием, в частности, расширение самостоятельности образовательной организации, права руководителя и требования к уровню его подготовки, общественно-государственный характер управления образованием.

В 1986 г. при АПН СССР создается НИИ управления и экономики народного образования, что позволило поднять проводимые исследования на качественно новый уровень.

В 1987 г. под редакцией П.В. Худоминского выходит коллективная монография «Основы внутришкольного управления», основной идеей которой стало решение задач совершенствования управления образования с использованием социального управления и системного подхода.

В коллективной монографии сотрудников Московского ПИ под руководством Т.И. Шамовой «Внутришкольное управление: вопроси теории и практики» (1991) предлагаются методы реализации таких ключевых идей как необходимость системного подхода к управлению образованием, принципы демократизации и гуманизации управления.

1992 г. ознаменован введением новой категории в теорию и практику управления образованием «менеджмент», введенный Т.И. Шамовой в издании «Менеджмент в управлении школой».

Характерной чертой исследований, проводившихся в 90-е годы, стало пристальное внимание к управлению развитием образовательной организацией. В этом направлении были опубликованы работы В.С. Лазарева и М.М. Поташника «Как разработать программу развития школы» (1993), «Управление развитием школы» (1995). В.И. Ерошиным и его сотрудниками, в свете новых реалий, осуществлена разработка вопросов экономической деятельности учебного заведения.

В 90-е годы процесс разработки теории управления образованием, как самостоятельной научной дисциплины, заметно ускорился, удалось преодолеть разрыв между разработкой теории внутришкольного управления и общей теорией менеджмента.

Таким образом, к середине 90-х годов в России был сделан заметный шаг на пути к комплексной разработке проблем менеджмента образования и становления ее как самостоятельной учебной дисциплины.

В современной отечественной научной литературе все больше авторов стало обращаться к вопросам менеджмента образовательных систем и организаций. Дополнительно к уже перечисленным в предыдущем разделе авторам перечислим: Борытко Н.М. и Соловцову А.И.[8], М.А. Гончарова[9], Гришан И.П.[10], Конаржевского Ю.А.[11], Лебедева О.Е.[12], Моисеева А.М.[13], Петрякова П.А.[14], Портнова М.Л.[15], Поташника М.М. и В.С. Лазарева[16], Шамову Т.И. и Капустина Н.П.[17], Третьякова П.И.[18] и др.

Менеджмент как наука об управлении активно вбирает в себя, интегрирует социально-экономические, социально-психологические и организационно-технические знания. Однако центральное место в управлении имеют организационно-экономические отношения.

---

[8] Управление образовательными системами: учебник / Н.М. Борытко, И.А. Соловцова; Под ред. Н.М. Борытко. Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006. 48 с.

[9] Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании. 2-е изд. стер. М.: Кнорус, 2008. 480 с.

[10] Гришан И.П. Менеджмент образовательных учреждений. Владивосток: Дальневост. гос. ун-т, 2002. 65 с.

[11] Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Педагогический поиск, 2000. 222 с.

[12] Лебедев О.Е. Управление образовательными системами: теория и практика. Учебно-методическое пособие. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург, 2011. 108 с.

[13] Программно-целевое управление развитием образования / Под ред. А.М. Моисеева. М.: Педагогическое общество России, 2001. 256 с.

14 Петряков П.А. Образовательный менеджмент как объект междисциплинарных исследований // Человек и образование. 2013. № 3 (36). С. 117-122.

[15] Портнов М.Л. Труд руководителя школы. М.: Просвещение, 1984. 143 с.; Портнов М.Л. Азбука школьного управления. М.: Просвещение, 1991. 191 с.

[16] Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. М.: Новая школа, 1995. 464 с.

[17] Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: учеб. пособие / Под ред. Т.И. Шамовой. М.: ВЛАДОС, 2002. 320 с.

[18] Третьяков П.И., Митин С.Н., Бояринцева Н.Н. Адаптивное управление педагогическими системами: учеб. пособие / Под ред. П.И. Третьякова. М.: Академия, 2003. 368 с.; Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. М.: Педагогика, 1997. 288 с.

В широком понимании, *менеджмент образования* - это наука об управлении развитием образовательных систем, отвечающая на вопросы - какие задачи и как должна решать управляющая система образовательной организации, как она должна быть спроектирована, каким должна обладать ресурсным потенциалом, чтобы обеспечивалась результативность и эффективность управления. *Предметом менеджмента образования* являются закономерные связи между свойствами управляющей системы образовательной организации, характеристиками процесса управления и результатами развития организации в ограничивающих и способствующих внешних и внутренних условиях.

В узком понимании, *менеджмент образования* - особая профессиональная деятельность, в которой ее субъект, посредством решения управленческих задач, обеспечивает организацию совместной деятельности обучающихся, педагогов, родителей (законных представителей), обслуживающего персонала и ее направленность на достижение результатов образования целей и целей развития образовательной организации.

Благодаря внедрению менеджмента образовательные организации перестали рассматриваться как закрытые системы, реализующие уставные цели с помощью бюджетных средств. Ориентация на потребителя образовательных услуг и продуктов стала одной из главных стратегий их деятельности. Организации обратились к изучению образовательных потребностей, работе с различными группами потребителей, диверсификации деятельности и образовательных программ. Большую актуальность приобрели задачи продвижения услуг, формирования ценовой политики, привлечения дополнительных источников финансирования. Ключевой фигурой и активным субъектом управления стал руководитель, обладающий компетенциями, необходимыми для использования современных управленческих, экономических и маркетинговых инструментов развития современной образовательной организации.

Как новая область междисциплинарного научного знания, менеджмент образования, интегрирует сущностные характеристики педагогики и менеджмента, кроме того, в исследователь-

ской плоскости пересекается с объектами изучения других наук, таких как психология, социология, экономика, философия.

Междисциплинарность менеджмента образования подтверждается также наличием в данном термине педагогической и экономической составляющих. Педагогическая составляющая связана с содержанием и способами организации образовательного процесса, с трансляцией и формированием коллективного и индивидуального знания. При этом речь идет о процессе обучения, осуществляемого в образовательных организациях. Экономическая составляющая связана с экономически целесообразным, рациональным управлением данным процессом, его экономикой, маркетингом и позиционированием на рынке образовательных услуг.

Все это позволяет рассматривать менеджмент образования как своеобразный социокультурный феномен и определить достаточно широкое «проблемное поле» для поиска и проведения соответствующих теоретических и прикладных изысканий.

1.3. Объектная область экономики образования: эволюция подходов и значение для развития образовательных организаций. Попытка научного осмысления образования в развитии экономики и значения в отраслевой структуре экономики предпринималась многими отечественными и зарубежными экономистами. В настоящее время, ученые и специалисты рассматривают образование как «сферу услуг» (сфера социальных услуг, сфера услуг социально-культурной направленности и т.д.) (Белоусова Л.А.[19], Воронкова О.В.[20], Дынкин А.А. и Куренков Ю.В.[21]; Жильцов Е.Н.[22], Татаркин А.И.[23] и др.), определяя

[19] Белоусова Л.А. Маркетинг в социальной сфере. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2005. 53 с.
[20] Воронкова О.В. Маркетинг услуг: учеб. пособие / О.В. Воронкова, Н.И. Саталкина. Тамбов: ТГТУ, 2011. 92 с.
[21] Структурная и институциональная модернизации экономики России: анализ в контексте мирового развития / отв. ред. Ю.В. Куренков; Ин-т мировой экономики и международ. отношений РАН. М.: Наука, 2006. 415 с.
[22] Жильцов Е.Н. Экономика социальных отраслей сферы услуг / Е.Н. Жильцов, В.Н. Казаков. М.: Экономический факультет МГУ; ТЕИС, 2007. 288 с.; Жильцов Е.Н. Экономика общественного сектора и некоммерческих организаций: учеб. пособие. М.: МГУ, 1995. 185 с.
[23] Реструктуризация регионального промышленного комплекса: от индустриальной к социально ориентированной модели. В 2 т. Т. 1 / РАН, УрО, Ин-т экономики; под общ. ред. чл.-кор. РАН А.И. Татаркина. М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2005. 722 с.

экономическое содержание понятия как объекта продаж. Большинство ученых выделяет специализацию услуг - образовательные (Астратова Г.В.[24], Бендова Л.В. и Карпов В.Н.[25], Захарова И.В.[26], Кузьмина Е.Е.[27], Лагутина Е.Е.[28], Панкрухин А.П.[29], Пашкус Н.А.[30] и др.). В тоже время «сфера» считается более широким и общим понятием, чем отрасль, поскольку может объединять в себе несколько отраслей, например, социальная сфера, объединяет пенсионное обеспечение, культуру, образование, здравоохранение и др.

Другие авторы, руководствуясь ОКВЭД (Раздел М. Образование, коды 80.00-80.99), определяют образование как отрасль или вид экономической деятельности (Егоршин А.П.[31], Соловьева О.В.), имеющий определенные статистические параметры, в т.ч. являющийся областью предпринимательства (Вирабова А., Наумова С.А.).

Образование определяется также и как «работа отдельного педагога или педагогического коллектива, направленная на целесообразное (предварительно запрограммированное) изменение социально-психологической (в частных проявлениях – профессиональной, квалификационной и т.д.) структуры личности обучаемого»[32].

Перечисленные подходы не отрицают, что образование может рассматриваться и как отрасль экономики. Традиционно

---

[24] Астратова Г.В. К вопросу об экономическом содержании категории «интеллектуальные услуги» / Г.В. Астратова, Е.А. Абрамова, Ю.Г. Найдич // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. Т. 1. 2008. №31 (58). С. 28-33.

[25] Маркетинг образовательных услуг / под ред. Щенникова С.А. – М.: МИМ ЛИНК, 2000. -108 с.

[26] Захарова И.В. Маркетинг образовательных услуг. Ульяновск: УлГТУ, 2008. 170 с.

[27] Кузьмина Е.Е. Маркетинг образовательных услуг: учеб. пособие. М.: Юрайт, 2014. 330 с.

[28] Лагутина Е.Е. Формирование комплекса маркетинга образовательных услуг учреждений высшего профессионального образования: монография / под науч. ред. д.э.н., проф. Г.В. Астратовой. Екатеринбург: УрГПУ, 2012. 197 с.

[29] Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг. М.: Интерпракс, 1995. 186 с.

[30] Маркетинг образовательных услуг: учеб. пособие / Под ред. Н.А. Пашкус. СПб.: Книжный Дом, 2007. 112 с.

[31] Егоршин А.П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учеб. пособие. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 624 с.

[32] Кожухар В.М. К определению содержания образовательной услуги //Маркетинг в России и за рубежом. 2005.№3. С. 31-41.

понятие «образование» определяется через несколько значений: «процесс», «результат», «ценность», «система».

По определению, принятому на XX сессии Генеральной конференции ЮНЕСКО, под образованием понимается «процесс и результат совершенствования способностей и поведения личности, при котором она достигает социальной зрелости и индивидуального роста». Основываясь на определении ЮНЕСКО, в новой редакции ФЗ РФ от 29.12.2012 г. № 273 «Об образовании в Российской Федерации», вступившем в силу с 01.09.2013 г. образование определяется как «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов».

Результат образования, таким образом, можно рассматривать как совокупность определенных качеств личности и компетенций, удостоверенных документом соответствующего уровня образования.

Иллюстрацией понятия «ценность», применительно к образованию, служит относительно новая экономическая категория «человеческий капитал», поскольку образование является ее главным элементом. Существуют стоимостные методы определения величины человеческого капитала. Очевидно, что понятие «ценность» по отношению к образованию не ограничивается денежными, т.е. рыночными оценками и выходит далеко за их пределы, являясь важнейшим фактором национальной безопасности и благосостояния экономики, общества, каждого гражданина.

Рассматривая образование как систему, необходимо отметить, что это подсистема в системе отраслей народного хозяйства. Определение образования как отрасли, как системы, предполагает наличие экономики – составной части системы образова-

ния. В 1992 г., впервые в истории отечественного образовательного законодательства, введен термин «экономика образования» (гл. 4 «Экономика системы образования»). Однако в новой редакции закона (2013) термин заменен на «экономическую деятельность и финансовое обеспечение в сфере образования» (гл. 13).

Подходы к трактовке образования в экономическом аспекте были сформулированы в классических работах У. Петти, А. Смита, Д. Риккардо и К. Маркса, ставших отправной точкой развития данного направления научных изысканий.

Проблемы воздействия образования на экономический рост и производительность труда изучались учеными царской России (Д. Багалей, Д.И. Менделеев, Г. Фальборк, В. Чернолусский, А.И. Чупров, И.И. Янжул и др.). Д.И. Менделеев в своей работе «Заветные мысли» обосновывал необходимость всемерного развития образования в России, считая приоритетной задачей воспитание талантливых личностей, способных дать экономике страны импульс к ускорению экономического развития.

Позднее, в 1924 г. к экономическим исследованиям в непроизводственной сфере[33], в т.ч. сфере образования, обратился академик С.Г. Струмилин, который предложил рассчитывать приращение национального дохода за счет образовательного фактора, что позволяло говорить об эффективности вложений в образование. Опережая время, он в 20-х гг. XX в. предвосхитил идеи, реализованные и развитые позже в исследованиях зарубежных и российских экономистов, занимающихся проблемами человеческого капитала и экономической эффективности образования.

Использование термина «экономика» по отношению к образованию имеет принципиальное значение, поскольку в административно-плановой системе СССР из-за ограниченного понимания производительности труда – труд в образовании и науке, и прочих отраслях социальной сферы, считался непроизводительным (т.е. не создающим продукта и национального дохо-

[33] Экономика отраслей непроизводственной сферы // Всемирная история экономической мысли. Т.6. Кн.1. М.: Мысль, 1997. Режим доступа: http://www.booksite.ru/fulltext/oie/mys/ly/18.htm#96

да), в отличие от отраслей материального производства, где производительным считался труд, участвующий в создании материальных благ. Статистика относила образование – к непроизводственной сфере, а термины «экономика» и «отрасль», в силу указанных выше причин, по отношению к ним не употреблялись, поэтому и финансирование отрасли осуществлялось по остаточному принципу.

Реальные предпосылки для развития экономики образования как отрасли появились к 50-м гг. XX в., когда в большинстве стран мира системы образования превратились в крупные хозяйственно значимые сферы, на которые только по затратным статьям национальных счетов приходилось до 8% общественного продукта.

С середины 50-х гг. XX в. экономика образования разрабатывалась в США и странах Западной Европы, а также в России в связи с необходимостью в резком увеличении государственных и частных ассигнований на финансирование среднего и особенно высшего профессионального образования в соответствии с требованиями новой стадии научных и производственных проблем развития и перехода к инновационной экономике.

Потребовались трансформация стереотипов общественного и экономического сознания на образование как на периферийную культурно-просветительскую деятельность, в которой достаточно традиционных источников для покрытия своих расходов. Экономика образования как отрасли стала тогда одной из самых молодых экономических наук, развивающаяся исключительно высокими темпами. В первой международной библиографии исследовательских работ по экономике образования в 1966 г. насчитывалось еще 800 публикаций, в 1978 г. – более 2000, а к середине 90-х гг. это число удвоилось.

Но в России только в 60-70-е гг. XX в., проблемы образования стали рассматриваться в рамках возникшей новой отрасли экономической науки - экономики образования (В.А. Жамин, С.Л. Костанян, В.А. Егиазарян и др.[34]), когда она стала рассмат-

[34] Экономика народного образования: учеб. пособие для пед. ин-тов и фак. повышения квалификации дир. сред. общеобразоват. школ / под ред. С.Л. Костаняна; В.А. Жамин,

ривать специфическое действие экономических законов в сфере образования и ее влияние на развитие общества. Экономика образования (Л.С. Костанян) – наука, которая изучает характер проявления и специфику действия экономических законов в образовании. В числе главных проблем, стоявших перед экономикой образования периода начального ее формирования, было совершенствование методологии и методов планирования системы образования в целом и ее отдельных звеньев, сбалансированность планов подготовки и распределения специалистов, обоснование соотношения между направлениями и формами обучения, отвечающими потребностям директивно-плановой экономики; определение общественно необходимых затрат на образование.

По мнению В.А. Жамина, «одна из главных задач экономики образования состоит в том, чтобы детально раскрыть экономическую сторону материальных условий, необходимых в каждый данный момент для достижения определенного образовательного уровня членов общества. Данная задача должна решаться с учетом общего состояния экономики страны, с учетом тех ресурсов, которые могут быть выделены на нужды образования… Экономика образования исследует движение материальных и денежных средств, направляемых обществом на расширенное воспроизводство квалифицированной рабочей силы через систему образования…»

В условиях переходной экономики проблемы трансформации когда-то централизованной экономики образования в рыночную сложны и не имеют однозначного варианта решения, это объясняет неослабевающий интерес в образованию как к отрасли, как со стороны зарубежных (Я. Корнай, П. Мюрелл, Р. Маккинтон и др.), так и отечественных ученых (Л.И. Абалкин[35], С.Ю. Глазьев[36], А.Я. Лившиц[37] и др.).

С.Л. Костанян, В.К. Розов, В.Н. Усанов. - М.: Просвещение, 1979. 239 с. Прим.: 2-е изд., перераб. и доп. (335 с.) издано в 1986 г. в кол-ве 21 тыс. экз.

[35] Новый тип экономического мышления / Л. И. Абалкин. М.: Экономика, 1987. 189 с.

[36] Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2010. 254 с.

[37] Лившиц А.Я., Никулина И.Н. Введение в рыночную экономику. М.: Высшая школа, 1994. 446 с.

По определению «Российской педагогической энциклопедии» *«экономика образования»* - раздел экономической теории, изучающий специфику различных форм образовательной деятельности как важнейших хозяйственно значимых отраслей духовного производства и нематериального накопления; научная дисциплина, разрабатывающая конкретные экономического проблемы развития образовательной сферы, рационализации педагогической и хозяйственной деятельности учреждений и органов управления образованием (1993).

В.П. Щетининым[38] в 1998 г. образование рассматривалось как сложная социально-экономическая система и приоритетная отрасль экономики, где особое внимание должно быть уделено некоммерческому характеру учреждений образования, рынку и маркетингу образовательных услуг, перспективным технологиям финансирования учебных заведений.

В условиях рыночной экономики, подготовкой и подписания Болонского соглашения на первое место в исследовании экономики образования вышли проблемы экономики высшего образования[39].

Отраслевого подхода при исследовании экономики образования придерживается помимо В.П. Щетинина и экономист С.А. Беляков[40]. Однако этими двумя фамилиями ограничивается круг авторов, опубликовавших за последние годы доступную широкой публике экономике образования, хотя отечественная модель экономики образования в последние (пореформенные годы) формировалась под влиянием двух концепций: экономики образования как отраслевой экономической науки и теории человеческого капитала.

Экономика образования – наука о специфике развития производительных сил и производственных отношений в отрасли, создающей образовательные услуги и удовлетворяющей по-

[38] Щетинин В.П., Хроменков Н.А., Рябушкин Б.С. Экономика образования: учеб. пособие. М.: Российское педагогическое агентство, 1998. 306 с.
[39] Чекмарев В.В. Экономические проблемы сферы образования. Кострома: Изд-во КГПУ им. Н.А. Некрасова, 1996. Ч. I. 200 с.
[40] Беляков С.А. Лекции по экономике образования. М.: ГУ-ВШЭ, 1993. 339 с.; Беляков С.А. Новые лекции по экономике образования. М.: МАКС Пресс, 2007. 424 с.

требности личности и общества[41]. Выступает как сложный комплекс экономических знаний, состоящий из четырех групп экономических наук: экономическая теория, отраслевая экономика, межотраслевые или функциональные экономики, стыковые экономические науки[42] (в т.ч. менеджмент, маркетинг).

Следует отметить, что комплексного подхода к рассмотрению образования как отрасли экономики, в настоящее время не существует, рассматриваются либо отдельные подотрасли, либо отдельные экономические отношения в отрасли, что не позволяет повысить эффективность экономики и менеджмента образования.

Экономика образования может рассматриваться как научная дисциплина, разрабатывающая конкретные экономические проблемы развития образовательной сферы, рационализации педагогической и хозяйственной деятельности образовательных организаций и органов управления образованием.

Объект экономики образования – сфера образования.

Предметом экономики образования является изучение:

1. Распределения ограниченных ресурсов между альтернативными способами их применения для получения результатов, соизмеряемых с затратами этих ресурсов.

2. Обмена одних объектов (ресурсов, результатов) на другие, в котором происходит их соизмерение.

Экономические отношения в сфере образования выражают деятельность людей при предоставлении образовательных услуг в условиях использования ограниченных ресурсов и соизмерении производимых затрат с достигаемым результатом. Развитие экономических отношений базируется на поиске альтернативных способов использования ограниченных ресурсов и оптимизации соотношения выгод и издержек.

Исходя из этого выстраивается *логика формирования экономической системы (механизма) образовательной организации* – как в условиях ограниченных бюджетных средств создать возможности эффективного функционирования образователь-

[41] Вифлеемский А.Е. Экономика образования. М., 2003. 342 с.

[42] Молчанов И.Н. Экономика образования в России и за рубежом: учеб.-метод. комплекс. Ростов-н/Д: Ростов. гос. пед. ун-т, 2001. 30 с.

ной организации в процессе производства образовательных услуг (функционирование образовательного процесса).

Экономика образования выполняет следующие *функции:*
1. Объясняет наблюдаемые явления. В любой науке есть свои аксиомы. Как и в экономической теории, аксиомой в исследованиях образования является то, что субъект (или экономический агент) при выборе из множества вариантов своего поведения преследует цель максимизации выгоды от получаемых знаний.
2. Прогнозирует поведение экономических агентов. Результаты прогнозов зависят от точности исходных данных, анализа экономических закономерностей, точности прогноза.

Экономическими агентами на рынке образования являются (в соответствии с классификацией экономической теории):

– домохозяйства. Они представлены двумя категориями: потребители услуг – обучающиеся и родители (законные представители), а также потребители результатов образования – образовательные организации других уровней образования;

– образовательные организации - производят образовательные услуги при использовании ограниченных ресурсов. Необходимо уточнить, что в данной категории могут быть не только юридические лица, но и физические лица. Важным дополнением является то, что эти категории самостоятельно принимают решение об объеме оказываемых услуг, приобретении ресурсов;

– государство, являющееся координатором и регулятором отношений в сфере образования.

Результатом деятельности системы образования на рынке образовательных услуг является продукт – образовательная услуга, обладающая определенной полезностью (благом), способностью удовлетворить потребности потребителя.

Рынок образовательных услуг – это система экономических отношений между экономическими агентами по поводу купли-продажи образовательных услуг.

Особенности спроса и предложения на рынке образовательных услуг характеризуются:

- спрос на услуги всегда индивидуален, предшествует их производству, имеет местный характер, практически невзаимозаменяем;

- потребление услуг, в отличие от потребления материальных благ, не имеет ограничений;
- высокая общественная значимость образовательных услуг;
- неравномерность спроса на услуги по временам года, периодам суток, дням недели и невозможность накапливать, хранить услуги;
- в сфере образования своеобразно проявляется эффект затрудненности сравнений: чем меньшее место в услуге занимает вещественный компонент, тем труднее потребителям сопоставлять услуги разных образовательных организаций. Часто потребители не могут объективно оценить и сравнить качество услуг даже после их получения;
- цена рассматривается покупателем как символ качества;
- образование выполняет одновременно две функции для потребителя – это и потребительское благо, и инвестиции в человеческий капитал;
- как правило, образование данного уровня получается только один раз, сменить образовательную организацию достаточно сложно и требует больших издержек;
- наличие одновременно платных и бесплатных образовательных услуг по схожим программам, выбрать между которыми потребитель не всегда может самостоятельно;
- часть понесенных затрат финансируется за счет бюджетных средств, часть – за счет платных образовательных услуг;
- нет ясности в максимизации выпуска, точнее, что подразумевается под «выпуском» – качественные или количественные показатели.

Можно сказать, что рынок образовательных услуг похож на рынок любого другого товара-услуги, но, тем не менее, у него есть ряд своих особенностей. Самой главной чертой образовательного рынка является то, что спрос на данном рынке предъявляется не только учащимися и их родителями (законными представителями), но работодателями, другими образовательными организациями и т.д., которые в дальнейшем будут

пользоваться этими же услугами, но уже через нанятого работника, студента. Следующей отличительной чертой является высокая социальная значимость данного рынка, что предусматривает вмешательство государства на этот рынок чаще, чем на другие. Также на рынке образовательных услуг высока асимметричность информации.

Так является ли образовательная услуга чистым общественным благом? Если является, то тогда образование не может быть платным. Или образовательная услуга может являться объектом купли-продажи?

Общественные блага - выгода от пользования, которыми неразделимо распределена по всему обществу независимо от того, хотят или нет отдельные его представители, приобретать это благо. Общественные блага оплачиваются за счет общего налогообложения, а не покупаются отдельными потребителями на рынке.

У чистых общественных благ есть два свойства: неисключаемость в потреблении; и неконкурентность в потреблении (или неизбирательность в потреблении).

Спрос на общественные блага не во всем идентичен спросу на частные блага. Прежде всего, каждый потребитель не может произвольно изменять количество используемого им общественного блага, а вынужден потреблять данное количество целиком. Все потребители получают определенную выгоду от потребления общественного блага одновременно. Следовательно, предельная общественная выгода от потребления дополнительной единицы общественного блага складывается из суммы всех предельных выгод его потребления.

В противовес чистое частное благо обладает противоположными свойствами – исключаемостью и конкурентностью в потреблении.

Образовательные услуги относятся к смешанным общественным благам, обладая при этом свойствами, как чистого общественного блага, так и частного общественного блага. В силу того, что значительная часть образовательных услуг предоставляется для потребителей в среднем образовании бесплатно, деятельность производителей этих услуг не имеет стоимост-

ной оценки (поскольку нет того субъекта, который готов заплатить за эту услугу). Эта особенность порождает значительные трудности в стимулировании производителей образовательных услуг к предоставлению услуг высокого качества. Если для благ, имеющих непосредственную стоимостную оценку, стимулом к обеспечению высокого качества является более высокая цена за соответствующую продукцию, которую готов заплатить покупатель, то для образовательных услуг их высокое качество может быть простимулировано лишь опосредованным косвенным образом.

Также образовательные услуги являются также доверительными благами. По мнению Ф. Нельсона: «это особая группа товаров, измерение качественных характеристик которых сопряжено с высокими издержками».

Исходя из рассмотренных свойств чистых общественных благ, среди образовательных услуг ими являются те, получение которых гарантирует государство. Например, дошкольное, начальное общее, основное общее, среднее (полное) общее образование. Образовательные услуги, оказываемые за рамками (или помимо) федеральных государственных образовательных стандартов могут быть платными.

Поскольку от потребления образовательной услуги эффекты имеют и государство, и отдельный гражданин, то между ними должно быть распределено финансовое бремя на ее оказание. То есть на образовательные услуги спрос формируется как со стороны государства, так и со стороны потребителей услуг.

С точки зрения «внешних эффектов», при потреблении образовательных услуг имеют место *как эффекты для отдельной личности* в виде увеличения «человеческого капитала» и вследствие этого рост ее доходов, так и *выгоды обществу* в целом в виде снижения преступности, повышения уровня квалификации, культуры и экономической и политической активности граждан.

Ключевые понятия: образование как отрасль экономики, подотрасли образования, показатели отрасли, менеджмент образо-

вания, экономика образования, периодизация развития менеджмента и экономики образования.

Выводы по главе 1.

1. Образование – это отрасль нематериальной сферы экономики, объединяющая совокупность подотраслей (общего образования, профессионального образования, дополнительного образования) и субъектов хозяйственной деятельности независимо от их ведомственной принадлежности и форм собственности, оказывающих образовательные услуги и производящих образовательные продукты с учетом потребностей рынка, которые имеют однородное потребительское или функциональное назначение и направлены на воспроизводство человеческого капитала.
2. Существенными характеристиками образования как отрасли экономики, является то, что она охватывает производство (оказание), распределение и потребление образовательных услуг и продуктов.
3. Для образования как отрасли могут быть использованы показатели, применяемые для характеристики других отраслей: реальный и потенциальный размер отрасли; перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла; структура и масштабы конкуренции между образовательными учреждениями в подотраслях; структура отраслевых издержек, для определения которых подушевое (бюджетное) финансирование по подоотраслям является базовым; система сбыта образовательных услуг и продуктов; тенденции развития отрасли; ключевые факторы успеха.
4. Менеджмент образования – это общенаучные концепции, принципы, законы развития, положенные в основу проектирования развития образовательной организации и повышения ее эффективности.
5. Экономика образования представляет собой раздел экономической теории, изучающий специфику различных форм образовательной деятельности, и научная дисциплина, разрабатывающая актуальные экономического проблемы развития образования, рационализации педагогической и хозяйственной деятельности учреждений и органов управления образованием.

Вопросы для повторения и самостоятельного изучения:

1. На основе данных информационных ресурсов «Исторические материалы» (Статистика Российской Империи, СССР и Российской Федерации / http://istmat.info/statistics) и «Семинар о русском хозяйстве» (Хозяйство (экономика) России в прошлом, настоящем и будущем/ эконом-история.рф/statistics_books_of_russian_empire/), «Федеральная служба государственной статистики (Российский статистический ежегодник) сделайте обзор состояния образования как отрасли и оцените ее влияние на экономическое развитие государства:

- периода царской (дореволюционной России) – 1904-1915 гг.;
- советского периода – 1920-1980 гг.;
- переходной экономики – 1990-2010 гг.;
- современного периода.

2. Пользуясь источником [Романова В.В., Мацкевич А.В. Показатели бюджетных расходов в сфере образования / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; Ин-т управления гос. ресурсами. М.: ИД ВШЭ, 2012. 58 с. Режим доступа: http://window.edu. ru/resource/585/78585] выделите основные тенденции финансирования системы образования за последние пять лет.
3. Составить аннотированный список источников по темам (по выбору): «Экономика образовательной организации»; «Менеджмент образовательной организации».
4. Дополните по схеме предложенную авторами периодизацию появления теорий и научных работ в области менеджмента образования в России и за рубежом:

Годы	Автор и название работы, выходные данные (при наличии)	Основная идея

5. Дополните по схеме предложенную авторами периодизацию появления теорий и научных работ в области экономики образования в России и за рубежом:

Годы	Автор и название работы, выходные данные (при наличии)	Основная идея

6. Что такое образование? В чем заключается его многозначность и многофункциональность?
7. Что означает ограниченность ресурсов?
8. Назовите критерий классификации отраслей в плановой и рыночной экономике.
9. Насколько актуален отраслевой подход к образованию в современный период? Докажите свое мнение.
10. Что составляет предмет изучения экономики образования?
11. Обозначьте «внутренние» и «внешние» эффекты от потребления образовательной услуги.
12. Рассмотрите основные причины назревающего в стране и мире кризиса образования с позиции менеджмента и экономики, используя доклад экспертной группы № 8 по актуальным вопросам социально-экономической стратегии России до 2020 года «Развитие сферы образования и социализации в среднесрочной перспективе»[43].
13. Проведите анализ образования как отрасли экономики по отраслевым показателям, перечисленным в тексте главы.
14. Составьте хронологический аннотированный перечень нормативных документов, регламентирующих деятельность современных российских образовательных организаций в сфере менеджмента и экономики (по выбору – уровень образования):

Нормативный акт	Дата принятия, последняя редакция	Основное содержание	Последствия для развития образования как отрасли

Литература по главе 1:

1. Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Вавилов А.И. и др. Экономико-финансовые основы управления современной школой: учеб. пособие. М.: АПКиППРО, 2009. 88 с.

[43] Развитие сферы образования и социализации в Российской Федерации в среднесрочной перспективе. Доклад экспертной группы // Вопросы образования. 2012. № 1. С. 6-58. Режим доступа: http://vo.hse.ru/2012--1/99463731.html

2. Анисовец Т.А. Экономика образования и образовательного учреждения: учеб.-метод. пособие. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2012. 180 с.
3. Беляков С.А. Новые лекции по экономике образования. М.: МАКС Пресс, 2007. 424 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. М.: Триада, ЛТД, 2011. 495 с.
5. Голубев К.И. История менеджмента: тенденция гуманизации. СПб.: ЮЦ Пресс, 2003. 223 с.
6. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании. 2-е изд. стер. М.: Кнорус, 2008. 480 с.
7. Гришан И.П. Менеджмент образовательных учреждений. Владивосток: Дальневост. гос. ун-т, 2002. 65 с. Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/941/40941
8. Долгосрочный прогноз развития экономики России на 2007–2030 гг. (по вариантам) / РАН, Ин-т народнохоз. прогнозирования. М., 2007. 51 с.
9. Захарчук Л.А. Экономика образовательного учреждения: учеб. пособие. М.: Изд-во «Форум», 2007. 104 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2001. 752 с.
11. Лавлок К. Маркетинг услуг. М.: ИД «Вильямс», 2005. 1008 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. Учебник. М.: Дело ЛТД, 2010. 701 с.
13. Мусарский М.М., Фильчагина Т.Н. Развитие экономической самостоятельности образовательных учреждений: учеб.-метод. комплект матер. для подготовки тьюторов. М.: АПКиППРО, 2007. 56 с.
14. Образовательное учреждение в условиях введения подушевого финансирования и отраслевой оплаты труда: учеб.-метод. комплект матер. для подготовки тьюторов / Под. ред. М.М. Мусарского. М.: АПК и ППРО, 2007 64 с.
15. Реструктуризация регионального промышленного комплекса: от индустриальной к социально ориентированной модели. В 2 т. Т.1 / РАН, УрО, Ин-т экономики; под

общ. ред. чл.-кор. РАН А.И. Татаркина. М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2005. 722 с.
16. Романова В.В., Мацкевич А.В. Показатели бюджетных расходов в сфере образования / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; Ин-т управления гос. ресурсами. М.: ИД ВШЭ, 2012. 58 с.
17. Российский статистический ежегодник. 2003-2014 гг. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135087342078
18. Россия: статистический справочник. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistis/publications/catalog/9db526004bc4e495982fdf0201bee476/
19. Структурная и институциональная модернизации экономики России: анализ в контексте мирового развития / отв. ред. Ю.В. Куренков; Ин-т мировой экономики и международ. отношений РАН. М.: Наука, 2006. 415 с.

Глава 2. Управление образовательными системами

Структура темы:
2.1. Система образования Российской Федерации
2.2. Государственно-общественный характер управления образованием
2.3. Функции и методы управления образовательной организацией. Принятие управленческих решений
2.4. Стратегическое управление образовательной организацией. Ресурсы образовательной организации
2.5. Руководство образовательной организацией. Управленческие инструменты проектирования развития образовательной организации

2.1. Система образования Российской Федерации. Развитие системы образования давно стало важным фактором экономического прогресса общества. Относительно российской системы образования существует две точки зрения[44]: согласно первой, российское образование является национальной гордостью и единственным конкурентным преимуществом экономики на мировом рынке; согласно второй, российская система образования находится в глубоком кризисе, отток кадров из отрасли достиг критического уровня, и система подошла к «точке бифуркации[45]», за которой в ней становится невозможно полноценное и качественное воспроизводство человеческого капитала страны.

С позиции институционального подхода, *система образования* рассматривается как модель, объединяющая институцио-

[44] Белокрылова О.С. Эволюция институциональной структуры системы образования как следствие зависимости от предшествующего пути развития / О.С. Белокрылова, О.Е. Германова, В.В. Вольчик, Е.В. Михалкина // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2004. Т. 2. № 4. С. 60-73.

[45] Точка бифуркации - смена установившегося режима работы системы; критическое состояние системы, при котором система становится неустойчивой и возникает неопределённость: станет ли состояние системы хаотическим или она перейдёт на новый, более дифференцированный и высокий уровень упорядоченности (качества); термин из теории самоорганизации [Лебедев С.А. Философия науки: Словарь основных терминов. М.: Академический Проект, 2004. 320 с.].

нальные структуры, основной целью которых является образование обучающихся в них.

В последние десять лет в образовании произошли радикальные (и процесс продолжается) изменения институциональных структур. Ряд из них являются результатом предшествующего пути развития общества и системы образования, остальные сложились в условиях становления рыночных отношений и представлены как позитивными, так и негативными трансформациями.

Экономические проблемы развития российской системы образования требуют использования современных подходов к управлению качественной институциональной динамикой.

Российская институциональная структура образования прошла в своем развитии несколько радикальных точек трансформации, которые связаны с трансформацией всей структуры экономики, включающих образование, как и с изменениями исключительно в институтах, определяющих содержательные и технологические параметры обучения на всех уровнях.

С позиции функционального подхода, *система образования* – совокупность взаимодействующих преемственных образовательных программ и федеральных государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности, сети реализующих их образовательных организаций, различных по организационно-правовым формам, типам, видам; система органов управления образованием и подведомственных им учреждений и организаций. Характер системы образования определяется социально-экономическим уровнем развития государства, политическим строем, культурно-историческими и национальными особенностями.

Структура и содержание системы образования регламентируется Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»[46], который устанавливает правовые, организационные и экономические основы образования в Российской Федерации, основные принципы го-

[46] Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 31.12.2014) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.03.2015). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_173649/

сударственной политики Российской Федерации в сфере образования, общие правила функционирования системы образования и осуществления образовательной деятельности, определяет правовое положение участников отношений в сфере образования.

Ст. 10 № 273-ФЗ определяет *структуру образовательной системы*. Система образования включает в себя:

1) федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) и федеральные государственные требования (ФГТ), образовательные стандарты, образовательные программы различного вида, уровня и (или) направленности;

2) организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;

3) федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы;

4) организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;

5) объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

Образование подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование) (рис. 2.1).

Общее образование и профессиональное образование реализуются по уровням образования (рис. 2.2).

В ст. 10 № 273-ФЗ определены восемь уровней общего и профессионального образования.

Российской Федерации устанавливаются следующие уровни общего образования:

1) дошкольное образование;

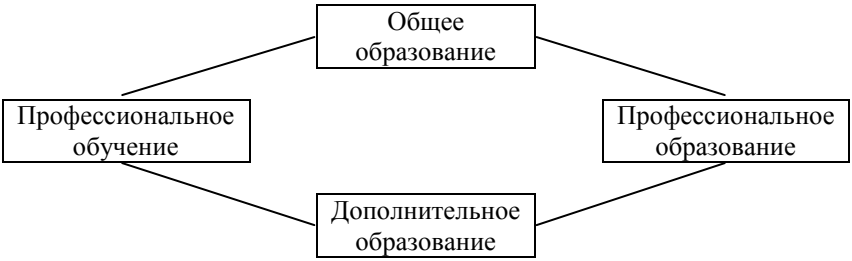

Рис. 2.1 – Виды образования

2) начальное общее образование;
3) основное общее образование;
4) среднее общее образование.

На уровне общего образования произошли изменения: дошкольное образование вводится как самостоятельный уровень общего образования (в отличие от начального общего, основного общего и среднего общего образования получение дошкольного образования не является обязательным и не устанавливается в качестве условия приема в начальную школу.); произошло уточнение наименования (среднее (полное) общее образование называется «среднее общее образование»); ступени общего образования = уровни общего образования т.к. термин «ступень» в новом законе не используется).

В Российской Федерации устанавливаются уровни профессионального образования:
1) среднее профессиональное образование (НПО);
2) высшее образование (ВО) - бакалавриат;
3) высшее образование - специалитет, магистратура;
4) высшее образование - подготовка кадров высшей квалификации.

Остановимся на изменениях, проведенных на уровне профессионального образования: вводится два вида программ СПО - подготовка квалифицированных рабочих (служащих) и подготовка специалистов среднего звена; начальное профессиональное образование включено в систему среднего профессионального образования как подготовка квалифицированных рабочих (служащих); уровень образования, который сейчас называется

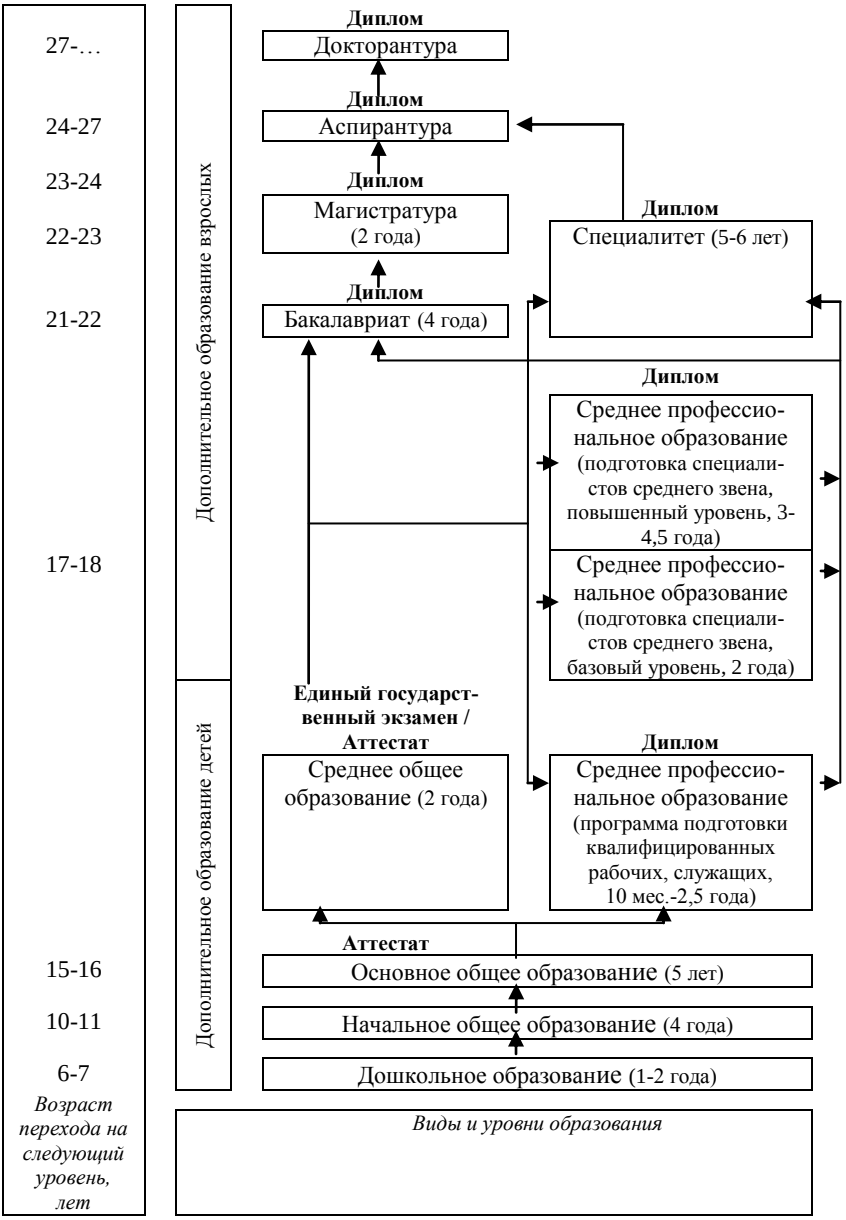

Рис. 2.2 – Система образования РФ

«послевузовским профессиональным образованием» трансформируется в третий уровень высшего образования - подготовка кадров высшей квалификации, к числу данных программ относятся программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки; докторантура выведена из системы образования в сферу науки.

Кроме того, устанавливается дополнительное образование к перечисленным уровням образование, которое включает в себя такие подвиды, как дополнительное образование детей и взрослых и дополнительное профессиональное образование. Важно отметить, что получение дополнительного образования не приводит к изменению уровня образования лица, его получившего.

Система образования создает условия для непрерывного образования посредством реализации основных образовательных программ и различных дополнительных образовательных программ, предоставления возможности одновременного освоения нескольких образовательных программ, а также учета имеющихся образования, квалификации, опыта практической деятельности при получении образования.

Закон также определяет состав основных образовательных программ. В разделе 3 ст. 12 указывается, что к основным образовательным программам относятся:

1) основные общеобразовательные программы – образовательные программы дошкольного образования, образовательные программы начального общего образования, образовательные программы основного общего образования, образовательные программы среднего общего образования;

2) основные профессиональные образовательные программы:

а) образовательные программы среднего профессионального образования - программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих, программы подготовки специалистов среднего звена;

б) образовательные программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры, программы подготовки научно-педагогических кад-

ров в аспирантуре (адъюнктуре), программы ординатуры, программы ассистентуры – стажировки;

3) основные программы профессионального обучения – программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих.

Согласно ст. 17 образование может быть получено: 1) в организациях, осуществляющих образовательную деятельность; 2) вне организаций, осуществляющих образовательную деятельность (в форме семейного образования и самообразования).

Обучение в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, с учетом потребностей, возможностей личности и в зависимости от объема обязательных занятий педагогического работника с обучающимися осуществляется в очной, очно-заочной или заочной форме.

Обучение в форме семейного образования и самообразования осуществляется с правом последующего прохождения в соответствии с ч. 3 ст. 34 настоящего Федерального закона промежуточной и государственной итоговой аттестации в организациях, осуществляющих образовательную деятельность.

Допускается сочетание различных форм получения образования и форм обучения. Формы получения образования и формы обучения по основной образовательной программе по каждому уровню образования, профессии, специальности и направлению подготовки определяются соответствующими федеральными государственными образовательными стандартами, образовательными стандартами, если иное не установлено настоящим Федеральным законом. Такая форма получения образования, как экстернат, новым Федеральным законом не предусматривается. Экстернат является не формой получения образования, а формой прохождения промежуточной и итоговой аттестации для лиц, которые обучались либо в семье, либо самостоятельно, либо по основным образовательным программам, не прошедшим государственную аккредитацию.

Формы обучения по дополнительным образовательным программам и основным программам профессионального обу-

чения определяются организацией, осуществляющей образовательную деятельность, самостоятельно, если иное не установлено законодательством Российской Федерации.

Сетевая реализация образовательных программ позволяет создать дополнительные условия для повышения качества результата образования.

В соответствии со ст. 21. образовательная деятельность осуществляется образовательными организациями и в случаях, установленных настоящим Федеральным законом, организациями, осуществляющими обучение, а также индивидуальными предпринимателями.

На организации, осуществляющие обучение, и индивидуальных предпринимателей, на их обучающихся, на педагогических работников, занятых в организациях, осуществляющих обучение, или у индивидуальных предпринимателей, распространяются права, социальные гарантии, обязанности и ответственность образовательных организаций, обучающихся и педагогических работников таких образовательных организаций.

Образовательные организации подразделяются на типы (ст. 23) в соответствии с образовательными программами, реализация которых является основной целью их деятельности.

В РФ устанавливаются следующие типы образовательных организаций, реализующих основные образовательные программы:

1) дошкольная образовательная организация - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми;

2) общеобразовательная организация - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования;

3) профессиональная образовательная организация - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образо-

вательным программам среднего профессионального образования;
4) образовательная организация высшего образования - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность.

Среди типов образовательных организаций, реализующих дополнительные образовательные программы:

1) организация дополнительного образования - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам;

2) организация дополнительного профессионального образования - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам.

Закон не запрещает функционирование детских садов – начальных школ, предусматривая для них такой тип образовательной организации как общеобразовательная организация. При этом слова в наименовании «детский сад – начальная школа» тоже могут быть сохранены как указывающие на особенности осуществляемой образовательной деятельности (уровень реализуемых образовательных программ) (ч. 6 ст. 23).

Федеральным законом № 273-ФЗ предусматривается только деление на типы. Типом образовательной организации, реализующей школьные программы, является общеобразовательная организация. Однако сохраняется вариативность содержания образования, профильность программ и углубленное изучение отдельных предметов, предметных областей (ч. 4 ст. 66). Предусмотрена также возможность сохранения в наименования таких школ (гимназии, лицеи и т.д.) специальных названий как указывающих на особенности осуществляемой образовательной деятельности (ч. 6 ст. 23).

Согласно п. 1 ч. 5 ст. 108 № 273-ФЗ специальные (коррекционные) образовательные учреждения для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья должны

переименоваться в общеобразовательные организации. Федеральный закон не содержит положений, предусматривающих ликвидацию рассматриваемых образовательных организаций. Наоборот, ч. 5 ст. 79 предусматривает создание органами государственной власти субъектов РФ отдельных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Если в детском доме не реализуются образовательные программы (дети получают общее образование в близлежащей школе), то детский дом не является образовательной организацией и должен быть отнесен к стационарным учреждениям социального обслуживания. Если общее образование в детском доме предоставляется, то он может получить статус общеобразовательной организации (с дополнительно осуществляемой функцией интерната для детей-сирот, ч. 7 ст. 66 № 273-ФЗ) либо быть отнесен к учреждениям социального обслуживания, осуществляющие обучение (ч. 3 ст. 31 № 273-ФЗ)

Наименование образовательной организации может включать в себя различные слова, описывающие особенности деятельности этого учреждения (например, математический лицей, центр развития и т.п. Ч. 6 ст. 23 № 273-ФЗ закрепляет, что в наименовании образовательной организации могут использоваться наименования, указывающие на особенности осуществляемой образовательной деятельности (уровень и направленность образовательных программ, интеграция различных видов образовательных программ, содержание образовательной программы, специальные условия их реализации и (или) особые образовательные потребности обучающихся), а также дополнительно осуществляемые функции, связанные с предоставлением образования (содержание, лечение, реабилитация, коррекция, психолого-педагогическая поддержка, интернат, научно-исследовательская, технологическая деятельность и иные функции).

Образовательная организация (ст. 28) обладает автономией, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-

экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с настоящим Федеральным законом, иными нормативными правовыми актами РФ и уставом образовательной организации.

Образовательные организации свободны в определении содержания образования, выборе учебно-методического обеспечения, образовательных технологий по реализуемым ими образовательным программам.

Образовательные организации формируют открытые и общедоступные информационные ресурсы (ст. 29), содержащие информацию об их деятельности, и обеспечивают доступ к таким ресурсам посредством размещения их в информационно-телекоммуникационных сетях, в том числе на официальном сайте образовательной организации в сети «Интернет»[47].

Основанием возникновения образовательных отношений (ст. 53) является распорядительный акт организации, осуществляющей образовательную деятельность, о приеме лица на обучение в эту организацию или для прохождения промежуточной аттестации и (или) государственной итоговой аттестации, а в случае осуществления образовательной деятельности индивидуальным предпринимателем - договор об образовании.

В ст. 60 указаны, какие документы об образовании и (или) квалификации выдаются в Российской Федерации.

В п. 6 указаны документы об образовании, выдаваемые лицам, успешно прошедшим государственную итоговую аттестацию по окончании программ основного общего и среднего общего образования:

1) основное общее образование - подтверждается аттестатом об основном общем образовании;

2) среднее общее образование - подтверждается аттестатом о среднем общем образовании.

В п. 7 указаны документы об образовании и о квалификации, выдаваемые лицам, успешно прошедшим государственную

[47] Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ от 29.05.2014 г. № 785 «Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и формату представления на нем информации»

итоговую аттестацию по окончании основных образовательных программ, относящимся к соответствующему уровню профессионального образования:

1) среднее профессиональное образование - подтверждается дипломом о среднем профессиональном образовании;

2) высшее образование (бакалавриат) - подтверждается дипломом бакалавра;

3) высшее образование (специалитет) - подтверждается дипломом специалиста;

4) высшее образование (магистратура) - подтверждается дипломом магистра;

5) высшее образование (подготовка кадров высшей квалификации, осуществляемая по результатам освоения программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программ ординатуры, ассистентуры – стажировки) - подтверждается дипломом об окончании соответственно аспирантуры (адъюнктуры), ординатуры, ассистентуры – стажировки.

Уровень профессионального образования и квалификация, указываемые в документах об образовании и о квалификации, выдаваемых лицам, успешно прошедшим государственную итоговую аттестацию, дают их обладателям право заниматься определенной профессиональной деятельностью, в том числе занимать должности, для которых в установленном законодательством Российской Федерации порядке определены обязательные требования к уровню профессионального образования и (или) квалификации.

В п. 9 указаны документы, выдаваемые лицам, освоившим программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре) и защитившим в установленном законодательством РФ научно-квалификационную работу (диссертацию) на соискание ученой степени кандидата наук. Им присваивается ученая степень кандидата наук по соответствующей специальности научных работников и выдается диплом кандидата наук.

В п. 10 и 11 указано функция / назначение документа о квалификации. Документ о квалификации подтверждает:

1) повышение или присвоение квалификации по результатам дополнительного профессионального образования - подтверждается удостоверением о повышении квалификации или дипломом о профессиональной переподготовке;
2) присвоение разряда или класса, категории по результатам профессионального обучения - подтверждается свидетельством о профессии рабочего, должности служащего.

Квалификация, указываемая в документе о квалификации, дает его обладателю право заниматься определенной профессиональной деятельностью или выполнять конкретные трудовые функции, для которых в установленном законодательством РФ порядке определены обязательные требования к наличию квалификации по результатам дополнительного профессионального образования или профессионального обучения.

П. 12 устанавливаются документы, выдаваемые лицам, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть образовательной программы и (или) отчисленным из организации, осуществляющей образовательную деятельность. Им выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому организацией, осуществляющей образовательную деятельность.

Организации, осуществляющие образовательную деятельность, вправе выдавать лицам, освоившим образовательные программы, по которым не предусмотрено проведение итоговой аттестации, документы об обучении по образцу, и в порядке, которые установлены этими организациями самостоятельно.

Согласно п. 1 ч. 2 ст. 108 образовательный уровень (образовательный ценз) начального профессионального образования, установленный по старому Закону РФ «Об образовании», приравниваются к среднему профессиональному образованию по программам подготовки квалифицированных рабочих (служащих). Таким образом, лица, имеющие дипломы о начальном профессиональном образовании считаются имеющими среднее профессиональное образование по программам подготовки квалифицированных рабочих (служащих). В той же статье (п. 1 ч. 3) среднее профессиональное образование приравнивается к

среднему профессиональному образованию по программам подготовки специалистов среднего звена.

Таким образом, назначение национальной системы образования состоит в проектировании общественных отношений, возникающих в сфере образования в связи с реализацией права на образование, обеспечением государственных гарантий прав и свобод человека в сфере образования и созданием условий (содержательных, учебных, научно-методических, информационных, финансовых, материально-технических и др.) для реализации права на образование.

2.2. Государственно-общественный характер управления образованием. Одна из отличительных особенностей современной системы образования - переход от государственного к государственно-общественному управлению образованием. Основная идея государственно-общественного управления образованием состоит в том, чтобы объединить усилия государства и общества в решении проблем образования, предоставить педагогическим работникам, обучающимся, родителям (законным представителям) больше прав и свобод в выборе содержания, форм и методов организации учебного процесса, в выборе различных типов образовательных организаций.

Государственно-общественное управление образованием – это особый тип взаимодействия государства и общества, предполагающий постоянное и ответственное участие в управлении: с одной стороны, различных субъектов, выражающих и представляющих интересы, политику, гарантии и компетенцию государства в области образования; с другой стороны, различных субъектов, выражающих и реализующих интересы гражданского общества, населения, бизнеса, каждого гражданина.

Более полное понятия на наш взгляд, отражающее сущность *государственно-общественного управления образованием* - это постоянное ответственное участие и взаимодействие в управлении образованием, с одной стороны, различных субъектов, выражающих и представляющих интересы, политику, гарантии и компетенцию государства в области образования (органы государственной власти, органы управления образованием, руководители образовательных организаций), и, с другой сторо-

ны, различных субъектов, выражающих интересы в области образования гражданского общества, населения[48].

Система государственно-общественного управления образованием включает в себя: всех участников образовательного процесса, их органы управления и органы государственного (муниципального) управления образованием; нормативно-правовую базу, регламентирующую деятельность субъектов государственно-общественного управления образованием; процедуры и механизмы их взаимодействия.

Управление системой образования осуществляется на принципах законности, демократии, автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учета общественного мнения и носит государственно-общественный характер (ст. 89 № 273-ФЗ).

Управление системой образования включает в себя:

1) формирование системы взаимодействующих федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования;

2) осуществление стратегического планирования развития системы образования;

3) принятие и реализацию государственных программ РФ, федеральных и региональных программ, направленных на развитие системы образования;

4) проведение мониторинга в системе образования;

5) информационное и методическое обеспечение деятельности федеральных государственных органов, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования;

6) государственную регламентацию образовательной дея-

[48] Закон Ханты-Мансийского АО - Югра от 16.10.2006 г. № 104-оз «О государственно-общественном управлении в сфере дополнительного образования детей, общего и профессионального образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры» (с изм. и доп. от 30.09.2013 г.). Режим доступа: http://ivo.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm.

тельности;

7) независимую оценку качества образования, общественную и общественно-профессиональную аккредитацию;

8) подготовку и повышение квалификации работников федеральных государственных органов, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, руководителей и педагогических работников образовательных организаций.

Государственное управление в сфере образования осуществляют в пределах своих полномочий федеральные органы государственной власти и органы государственной власти субъектов Российской Федерации. В муниципальных районах и городских округах управление в сфере образования осуществляется соответствующими органами местного самоуправления.

Государственная регламентация образовательной деятельности (ст. 90 № 273-ФЗ) направлена на установление единых требований осуществления образовательной деятельности и процедур, связанных с установлением и проверкой соблюдения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, этих требований.

Государственная регламентация образовательной деятельности включает в себя: 1) лицензирование образовательной деятельности (ст. 91); 2) государственную аккредитацию образовательной деятельности (ст. 92); 3) государственный контроль (надзор) в сфере образования (ст. 93).

Однако только государственный характер управления образовательной системой приводит к формализации требований к деятельности образовательных организаций. Необходимость активного участия представителей общественности в управлении образовательной системой обусловлена, прежде всего, возрастающими требованиями к качеству образовательных услуг. Закрытость системы образования от внешнего влияния, приводит к ее стагнации, низкой экономической и управленческой эффективности деятельности.

Идеи расширения участия общественности в управлении образованием обозначены в национальной инициативе «Наша новая школа» - «сфера образования должна стать организатором и лидером в процессе консолидации общественных усилий в деле социализации, формировании социально активной личности». Они нашли свое продолжение в Федеральной целевой программе развития образования «Стратегия 2020», в которой определена в качестве приоритетной задача формирования механизмов оценки качества образовательных услуг с участием субъектов образовательного процесса и родительской общественности.

Острая потребность общества в предоставлении пользователям образовательных услуг возможности ответственно и активно влиять на образовательные процессы и образовательную политику в целом, так же обуславливает актуальность проблемы расширения общественного участия в жизнедеятельности образовательной организации.

Актуальность проблемы эффективности общественного участия в управлении современным образованием связана с внедрением в жизнедеятельность ФГОС нового поколения, который трактуется разработчиками как общественный договор между семьей, обществом и государством. Итогом реализации этого договора является разделение ответственности между семьей, обществом и государством за социальное и общекультурное развитие личности.

Таким образом, следует отметить, что развитие общественного участия в управлении образованием относится к числу основных приоритетов в деятельности системы образования России.

Важно понимать, что государственно-общественное управление не составляет арифметическую сумму государственных и общественных структур управления образованием, а представляет собой систему взаимодействия, основанную на добровольном принятии государством и гражданами определенных обязательств в управлении образованием.

Целью государственно-общественного управления образованием является оптимальное сочетание государственных и

общественных начал в управлении образованием в интересах человека, общества и государства.

Государственно-общественное управление образованием развивается на основе принципов, обуславливающих систему его деятельности и характер отношений между его участниками.

Государственно-общественное управление образованием развивается на основе таких принципов как; открытость и демократичность, согласованность и взаимодействие, участие и соуправление независимости и паритетности, и изменяется по нескольким направлениям; снижение степени централизации управления самообразованием, переход к договорным отношениям, повышение роли инноваций, развитие общественных инициатив в сфере образования, создание «горизонтальных управленческих структур».

Еще одно существенное изменение, характеризующее переход к государственно-общественному управлению образованием, - создание негосударственных структур, расширяющих возможности государственных образовательных учреждений в форме попечительских и управляющих советов.

Реализация принципов государственно-общественного управления образованием в развитии образовательных организаций требует разработки соответствующих нормативных актов и регламентов[49], что не теряет своей актуальности на протяжении последних пяти лет.

Как показывает анализ опыта реализации государственно-общественного управления образованием, основными его характерными особенностями являются:

– совместная управленческая деятельность государственных и негосударственных структур по руководству образовательными организациями;

– процедура принятия решений, предусматривающая обязательное согласование проекта решения с представителями общественности;

[49] Совершенствование институциональных механизмов управления образованием. Развитие форм государственно-общественного управления. Формы публичной отчетности: учеб.-метод. комплект материалов для подготовки тьюторов. М.: АПК и ППРО, 2007. 96 с.

– делегирование части властных полномочий органов управления образованием структурам, представляющим интересы определенных групп общественности, разработанная система разрешения возникающих противоречий и конфликтов между государственными и негосударственными структурами управления.

В понятие «государственно-общественное управление» изначально заложено единство двух противоположностей, фиксирующее участие одновременно двух, существенно различающихся, субъектов управления. Следовательно, государственно-общественное управление образованием становится возможным лишь, когда государство перестает быть единственным субъектом управления и ему противопоставляется иной реальный субъект управления – общество, ставшее субъектом социального управления, то есть гражданское общество.

Более того, государственно-общественного управление образованием является гарантийным механизмом, позволяющим перевести государственно-общественные отношения в реальное взаимодействие, которое понимается как форма отношений, в которых действия партнеров характеризуются общностью в понимании ситуации, единым смыслом действий, солидарностью и согласием.

Вопрос об участии широких групп населения в принятии решений в области образования имеет своих противников и сторонников. По мнению А.А. Пинского[50], идея привлечения общественности к управлению образованием исходит из двух оснований: «Первое – это общемировая тенденция, находящее свое выражение в идеях «гражданской», «самоуправляемой», «автономной» образовательной организации…. С другой же стороны – действующие в каждой стране образовательные традиции, привычный уклад, господствующие сложившиеся структуры. Динамика этого взаимодействия и определяет ситуацию в каждой конкретной стране, причем, не только, в смысле понимания того, «сколько государства нужно», но и в смысле того, что кон-

[50] Пинский А.А. Общественное участие в управлении школой: Школьные советы. М.: Альянс-Пресс, 2004. 90 с.

кретно значит свободная, самостоятельная или гражданская» образовательная организация.

Содержание государственно-общественного управления образованием составляет деятельность субъектов по двум направлениям:

1) обеспечение функционирования образовательной сферы: участие в подготовке, принятии и реализации нормативно-правовой базы; взаимодействие государственных и общественных объединений и организаций, способствующих гармонизации, гуманизации взаимоотношений участников образовательного процесса; привлечение сил и средств юридических и физических лиц; представление и защита интересов образования;

2) развитие системы образования: разработка и реализация соответствующих программ, в том числе направленных на его модернизацию; совершенствование содержания, форм и методов образовательной деятельности; подготовка, принятие и введение в действие документов по мерам стимулирования образовательных организаций и органов управления им; разработка, принятие и реализация мер стимулирования труда педагогических работников, учебной, научно-исследовательской и общественно полезной деятельности обучающихся, возможной деятельности родителей (законных представителей) обучающихся в интересах сферы образования; выявление резервов улучшения качества образования и приведение их в действие и др.[51]

В итоге государственно-общественное управление образованием можно представить как интеграцию трех направлений работы:

1) демократизация деятельности органов государственной власти и управления образованием;

2) развитие самоуправляющих ассоциаций участников образовательной деятельности (профессиональные ассоциации профессорско-преподавательского состава и органов самоуправления обучающихся);

[51] Бочкарев В.И. Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? / Педагогика. М., №2, 2001. С. 9-13.

3) организация общественных органов управления образованием, в которых представлены все слои населения, участвующие в образовательной деятельности.

Реализация принципа государственно-общественного управления предполагает принятие определенных мер позволяющих существенно изменить управление образовательной организацией. В числе этих мер, следует назвать:

- систематическое изучение общественного мнения по проблемам образования;
- системную работу по пропаганде идеологии государственно-общественного управления (просвещение, разъяснение, агитация, убеждение) среди участников образовательного процесса и общественности;
- согласование позиций участников государственно-общественного управления, создание единого понятийного пространства;
- создание специальных органов государственно-общественного управления и обеспечение их легитимности;
- широкая информированность о происходящих изменениях в образовательных организациях участников образовательного процесса и общественности;
- привлечение к деятельности в органах государственно-общественного управления заинтересованных, социально ответственных, известных в социуме граждан;
- систематическое обучение основам управления участников государственно-общественного управления;
- привлечение общественности к аттестации образовательных организаций, экспертизе образовательного результата.

Последняя мера предполагает *негосударственную регламентацию*, отражающую основной смысл государственно-общественного управления образованием, заключающуюся в проведении: 1) педагогической экспертизы (ст. 94); 2) независимой оценки качества образования (ст. 95); 3) общественной аккредитации организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и профессионально-общественной аккредитации

образовательных программ (ст. 96).

Вместе с тем, введение в жизнедеятельность образовательных организаций органов государственно-общественного управления связано те только с ожидаемыми положительными социальными эффектами, но и с определенными рисками:

- непрофессионализм общественных управляющих может обусловить принятие решений, имеющих отрицательный эффект для жизнедеятельности и развития образовательных организаций, т.к. общественные управляющие не готовы к выполнению своих обязанностей;
- формализм деятельности общественных структур, существование которых обременительно и не дает ожидаемых эффектов;
- члены общественных структур будут активно вмешиваться в повседневную, профессиональную деятельность педагогических работников из-за отсутствия правового регулирования процесса расширения общественного участия в управлении образованием;
- деятельность общественных структур ограничивает возможности руководителя в решении вопросов функционирования образовательной организации из-за отсутствия нормативного обеспечения процесса расширения общественного участия в управлении образованием.

Снижение выявленных рисков следует осуществлять в ходе просветительской работы о значимости и приоритетности расширения участия общественности в управлении современного образования, а так же, изучения соответствующих нормативных документов и повышения мотивации участников государственно-общественного управления образованием.

Обычно руководители образовательных учреждений и руководители более высокого ранга стремятся ограничить участие общественности в управлении, боясь некомпетентного вмешательства в сферу образования, не желая также утратить хотя бы часть своих властных полномочий.

Как известно, совокупность условий функционирования и развития образовательных организаций неодинакова, следовательно, риски, связанные с расширением общественного уча-

стия в управлении образованием имеют свою специфику в зависимости от особенностей их жизнедеятельности. Это требует особого подхода не только к разработке нормативов и регламентов деятельности общественных структур, но критериев оценки деятельности органов государственно-общественного управления образованием. Возьмем за основу их разработки один из передовых опытов, представленных Ленинградским областным институтом развития образования[52] (Приложение 1), дополнив согласно требованиям № 273-ФЗ и новым экономическим условиям деятельности.

К перспективным практикам государственно-общественного управления образовательной организацией, используемым по различным аспектам, можно отнести:

- структуру коллегиальных органов управления образовательной организации;
- взаимодействие коллегиальных органов управления образовательной организации;
- оптимальное распределение компетенции между коллегиальными органами управления образовательной организации;
- государственно-общественное управление образованием как один из механизмов формирования российской гражданской идентичности обучающихся;
- формы государственно-общественного взаимодействия в сфере образования;
- обеспечение признаков коллегиального органа как института общественного участия в управлении образовательной организации;
- эффективный контракт – механизм государственно-общественного управления образованием;
- информационную открытость образовательной организации как условие обеспечения государственно-общественного управления образовательной организации;

[52] Маркина Л.Н., Васютенкова И.В. Критерии оценки деятельности органов государственно-общественного управления образованием: метод. Рекомендации / под ред. С.В.Тарасова. СПб.: ЛОИРО. 2012. 131с.

- минимизацию рисков в процессе расширения участия обучающихся в принятии решений, затрагивающих их интересы;

- разрешение конфликтов между участниками образовательных отношений;

- проектирование деятельности по обеспечению государственно-общественного характера управления образовательной организации;

- общественную составляющую при управленческом взаимодействии по вопросам подготовки, принятия, согласования и реализации управленческих решений по обеспечению реализации компетенции образовательной организации, определённой ч. 3 ст. 28 № 273-ФЗ;

- индивидуальные решения обучающихся и родителей (законных представителей) несовершенных обучающихся по реализации правоустанавливающих норм в сфере образования как механизм государственно-общественного управления образованием;

- систему мер на уровне образовательной организации по обеспечению индивидуальных решений обучающихся и родителей (законных представителей) несовершенных обучающихся по реализации правоустанавливающих норм в сфере образования;

- методы и технологии принятия управленческих решений, обеспечивающие коллегиальный принцип управления образовательной организацией;

- программы (сценарии) проведения конкретных мероприятий по обеспечению государственно-общественного характера управления образованием на уровне образовательной организации;

- решения, принятые коллегиальными органами управления образовательной организации.

Удачным опытом отбора и оценки перспективных практик общественно-государственного управления образованием можно считать деятельность ГАОУ ДПО Свердловской области «Института развития образования» по проведению «Открытого областного конкурса по выявлению перспективных практик го-

сударственно-общественного управления образованием на уровне образовательных организаций»[53].

2.3. Функции и методы управления образовательной организацией. Принятие управленческих решений. Управление образовательной организацией может рассматриваться как:

- вид профессиональной деятельности, состоящий в достижении образовательной организацией поставленных целей;
- технология, имеющая собственный инструментарий, реализация которого позволит образовательной организации оценить свой потенциал и с учетом состояния среды, определить направление развития;
- процесс, состоящий из основных функций управления образовательной организацией.

Цель управления образовательной организацией: организационное проектирование и достижение эффективности системы в целом и каждого ее элемента в отдельности.

Управление образовательной организацией проявляется в:

- организационно-технологическом аспекте – проектирование системы управления и организационной структуры, механизма координации;
- экономическом – принятие управленческих решений по видам деятельности образовательной организации всегда имеет стоимость, вопрос лишь в том – кто ее покрывает (государство или домохозяйства);
- правовом – деятельность образовательной организации и управление ею должно отвечать нормам действующего законодательства;
- социально-психологическом – опора на человеческий фактор (педагогический коллектив) как ресурс и источник благосостояния, конкурентоспособности образовательной организации, поэтому создание и поддержание психологически комфортной среды становится приоритетом деятельности руководителя.

[53]Рекомендации образовательным организациям подготовительного этапа областного открытого конкурса. Режим доступа: http://irro.ru/index.php?id=799

Учет всех четырех аспектов управления позволяет сделать образовательную организацию активным субъектом на рынке образовательных услуг и перевести из закрытого состояния от внешних воздействий к открытому, повышая возможности своих взаимосвязанных и взаимодополняемых элементов.

Образовательная организация это – это группа людей, идентифицирующих принадлежность к сообществу (профессиональному), объединенных общей целью и имеющих план совместной деятельности.

Вся *совокупность образовательных организаций может быть классифицирована* с позиции менеджмента по различным основаниям:

1) количеству целей (простые и сложные);
2) признаку формальности (формальные, неформальные);
3) сфере деятельности;
4) характеру финансирования (бюджетные и внебюджетные);
5) организационно-правовой форме;
6) форме собственности;
7) по уровню управления (федеральные, региональные, муниципальные);
8) по отношению к прибыли (зависимые, независимые);
9) по характеру взаимодействия с внешней средой (открытие и закрытые); и т.д.

Ключевыми функциями руководителя по отношению к образовательной организации являются: исследовательская функция; представительская функция; функция распределения ресурсов; функция обеспечения взаимодействия с внешним окружением; функция определения стратегических приоритетов (целей) и направлений развития.

Руководитель в процессе *исследования образовательной организации*, может описать ее, используя следующие параметры:

- название, местонахождение;
- юридический адрес;
- назначение (миссия);
- правовые основания деятельности;

- отраслевая принадлежность;
- организационно-правовая форма и вид собственности;
- ключевые этапы развития (когда происходили смена организационно-правовой формы, наименования, уровня образования и т.п.);
- организационная структура;
- механизмы координации;
- ресурсы;
- профессиональные ценности коллектива;
- конкурентные преимущества;
- руководство.

Наиболее активно в управленческой деятельности применяется *процессный подход к управлению образовательной организации*, предложенный еще представителями школы административного управления (А. Файоль), которые пытались определить функции менеджмента организации в целом: «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Однако основоположники рассматривали эти функции как независимые друг от друга.

В противоположность этого современная модель процессного подхода рассматривает функции менеджмента как взаимосвязанные, которые выполняются в определенной последовательности с момента конкретизации проблемы до момента ее полного разрешения. Управление рассматривается также как процесс (цикл), т.к. работа по достижению целей организации с помощью других – это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют *управленческими функциями.*

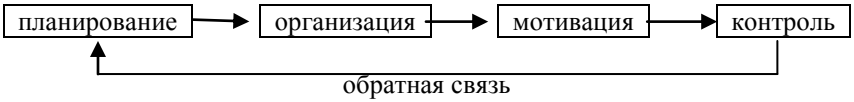

Рис. 2.3 – Схема процесса управления

Эти функции объединены связующими процессами коммуникаций (процесс сбора, обработки и систематизации, передачи информации между субъектами управления) и принятия управленческих решений (результат управленческой деятельности конкретного руководителя). Руководство (выполнение обязанностей в рамках возложенных полномочий – прав и ответственности) и лидерство (естественный социально-психологический процесс, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение коллектива) в этих процессах рассматриваются как отдельная деятельность, которые предполагают возможность влияния на поведение отдельных личностей и групп по повышению производительности труда и достижению целей образовательной организации.

Планирование как функция управления, означающая выработку и принятие постановления (устного или письменного), в котором перед субъектами и объектами управления поставлена цель. Собственно планирование – это один из способов, с помощью которых руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов коллектива к достижению целей образовательной организации. По своей сути, планирование призвано ответить на три вопроса:

1) в каком состоянии находится образовательная организация в настоящее время? – производиться оценка сильных и слабых сторон деятельности (этап оценки);

2) в каком направлении она планирует свое развитие? – осуществляется разработка Образовательной программы и Программы развития образовательной организации (этап выбора стратегической альтернативы);

3) каким образом будущее состояние будет достигнуто? – определяются возможности доступа к необходимому ресурсному обеспечению (бюджетная и внебюджетная деятельность, гранты, инвестиции) и разрабатываются поддерживающие программы, проекты и планы (этап исполнения и анализа).

Реализуются три уровня планирования деятельности образовательной организации:

стратегический – его содержанием является стратегия развития образовательной организации на обозримое будущее (10-

15 лет), служащая ориентиром для разработки планов и ограничением в принятии управленческих решений относительно основных направлений деятельности, выбора рынков и поведения на них;

тактический – рассчитан на срок от 1 года до 5 лет, содержит проекты, необходимые для создания новых образовательных услуг, обозначает пути выхода на новые позиции, позволяет разработать в случае необходимости ликвидационные планы;

оперативный – планы текущей деятельности сроком до 1 года, ориентированные на мероприятия по поддержанию стабильности образовательного процесса, подкрепленных функциональными планами (образовательный / учебный план, план подготовки к началу учебного года план подготовки и проведения итоговой аттестации, план аттестации педагогических работников и др.)

Организация как функция управления охватывает исполнительскую и оперативную деятельность. Назначение функции организации: формирование управляемой и управляющей подсистем, установление конкретных параметров (плановых заданий) и режимов работы структур образовательной организации и работников. Посредством организации персонал и подразделения объединяются в единый производственный механизм. Организация выступает как вид деятельности, которая направлена на разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений и других локальных документов образовательной организации. Такая деятельность руководителя должна основываться на экономическом анализе существующего положения дел в образовательной организации, научном расчете, всестороннем изучении поведения работников и управленческого процесса.

Координация как функция управления введена в современную модель процессного подхода в связи с динамизмом среды, усложнением видов экономической деятельности и схем координации. Сущность этой функции заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержании и совершенствовании установленного режима работы производственного механизма. Координация

осуществляется путем проведения совещаний, личных контактов между руководителями, согласования рабочих планов и графиков, внесения в них корректив и др. это дает возможность сосредоточить силы на основных участках процесса и выбрать оптимальный способ действия в сложившейся ситуации.

Мотивация как функция управления предполагает процесс стимулирования руководителем самого себя и окружающих к деятельности, направленной на достижение компромисса индивидуальных и организационных целей. Деятельность руководителя образовательной организации по мотивации персонала рекомендовано осуществлять по следующей схеме:

1) осознание персоналом потребностей образовательной организации и личных потребностях проводимых в изменениях (формирование мотивов деятельности);

2) поиск и предложение альтернатив удовлетворения потребностей;

3) определение целей действий по удовлетворению потребностей;

4) осуществление процедур и действий;

5) получение вознаграждения за проведенные действия;

6) удовлетворенность от осознания удовлетворенных потребностей.

Функция ориентирована на использование побудителей (мотивов) человеческой активности для регламентации и эффективного управления поведением персонала для достижения целей образовательной организации.

Функции управления реализуются через *принятие управленческих решений*. Управленческие решения – это сознательный выбор, результат конкретной управленческой деятельности менеджера образования. Принятие решения включает в себя:

1) выработку и постановку цели деятельности образовательной организации;

2) изучение проблемы на основе полученной информации;

3) выбор и обоснование критериев и показателей эффективности (результативности и оптимальности) и возможных последствий (положительных и отрицательных) от реализации принимаемого решения;

4) обсуждение со специалистами различных вариантов (альтернатив) решения проблемы;

5) выбор и формулирование оптимального решения;

6) принятие решения;

7) конкретизация решения для его исполнителей;

8) исполнение решения;

9) оценка результатов реализации решения и проведение необходимых корректирующих мероприятий.

Все решения, принимаемые руководителем образовательной организации, делятся на:

программируемые, являющиеся результатом заранее предусмотренных действий в повторяющихся ситуациях;

непрограммируемые, связанные с неизвестными факторами и требующими разрешения в новых условиях деятельности.

В теории более 80% решения должны быть программируемыми, однако в управленческой практике это объем непрограммируемых решений, что приводит к тому, что вместо стратегического планирования деятельностью образовательной организации руководитель переориентирует свою работу на решение текущих проблем и постепенно утрачивает контроль над ситуацией. Отсюда, возникает необходимость в планировании управленческой деятельности, чтобы ежедневно принимаемые управленческие решения на 80% касались перспектив образовательной организации.

Управленческие решения можно классифицировать по различным основаниям:

1) по степени заинтересованности руководителя в решении: организационные (принимаются в рамках выполнения руководителем должностных обязанностей и авторитета) и персональные (когда личные цели преобладают над организационными).

Наиболее ценными решениями являются те, которые позволяют образовательной организации в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами приблизиться к цели. Умение найти компромисс между личными и организационными целями и составляют искусство управления;

2) по диапазону процесса принятия решений: стратегические и оперативные;
3) по степени срочности: кризисно-интуитивные (принимаемые спонтанно и в ответ на конкретную опасность или при решении несложных проблем) и исследовательские (принимаемые в условиях достаточного запаса времени на изучение проблемы).

Как правило, в деятельности руководителя образовательной организации количество спонтанных решений больше, т.к. в основе деятельности лежит человеческий фактор. Кризисно-интуитивные решения имеют ряд характеристик, по которым их можно определить: субъект решения «вынужден держать» всю проблему в голове; одновременно приходиться рассматривать несколько вариантов, и из-за отсутствия времени принимается решение на основе первой полученной информации (неполное представление о ситуации); нарушается последовательность принятия решения; качество решения основывается на опыте лица принимающего решения (ЛПР); сильный эмоциональный контекст и высокая степень конфликтности, т.к. в решении всегда будет «потерпевшая сторона» мнение которой не учли;

4) по степени предусмотрительности: решения по выбору (критериев выбора альтернативы решения становится планируемая прибыль) и проблемно-разрешающие (принимаемые в ответ на появление конкретных проблем).

Руководители образовательных организаций должны стремиться к сокращению количества персональных и кризисно-интуитивных решений, что является своего рода резервом повышения производительности труда и эффективности.

№273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» введя термин «организация» вместо «учреждения», обозначил, что по отношению к некоммерческой организации - образовательной организации – может быть использована совокупность *методов управления* (инструменты проектирования и развития, сохранения стабильности деятельности организации для достижения производительности труда и эффективности), применяемых к коммерческим организациям:

- экономических;
- административных или организационно-распорядительных;
- социально-психологических;
- информационных;
- социологических.

Группа экономических методов - это система приемов и способов воздействия на персонал образовательной организации с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

В качестве основных экономических методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности. Оплату труда руководителя образовательной организации целесообразно связать с результатами его управленческой деятельности в сфере ответственности и / или с результатами деятельности организации.

Организационно-распорядительные методы - это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят: организационное проектирование, регламентирование, нормирование. При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения. При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения. Организационные методы основаны на типовых (повторяющихся в цикле учебного года или периода реализации образовательной программы) ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным (ежедневным) ситуациям.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение об образовательной организации, устав, внутренние стандарты, положения, инструкции, правила планирования, уче-

та и т.д.). Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности образовательной организации. Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих образовательных организаций.

Распорядительные методы реализуются в форме: приказа, постановления, распоряжения, инструктажа, рекомендаций.

Управление образовательным процессом осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в сфере образования.

Социально-психологические методы основываются на том, что субъектами управления являются люди и социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. К ним относятся: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.

Группы информационных и социологических методов в практике управления появились относительно недавно, поэтому полного описания пока не имеют.

Таблица 2.1 – Приоритетное использование групп методов управления

Группы методов	Плановая (административно-командная) экономика	Рыночная экономика
Экономические	3	2
Административные (организационно-распорядительные)	1	3
Социально-экономические	2	5
Информационные	-	1
Социологические	-	4

В условиях различных экономик приоритетными становятся те или иные группы методов управления:
так, в плановой (административно-командной) экономике преобладали организационно-распорядительные методы;
в рыночной – экономические и информационные (табл. 2.1).

Считается, что эффективность и результативность деятельности образовательной организации достигается только при комплексном использовании всех групп методов.

2.4. Стратегическое управление образовательной организацией[54]***. Ресурсы образовательной организации.*** Быстрые изменения внешней среды современных образовательных организаций стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению.

Стратегическое управление позволяет объяснить с общесистемных позиций, почему одни образовательные организации развиваются и процветают, а другие переживают стагнацию, им грозит реорганизация или ликвидация, т.е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка образования. Необходимо осознание руководителями значения стратегического управления; того, что стратегия является основным условием устойчивого развития образовательной организации и сохранения ее конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление представляется как процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном, которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала образовательной организации с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Среди факторов, определяющих актуальность стратегического управления образовательной организацией:

1) возросло количество управленческих задач, обусловленных внутриорганизационными и внешними изменениями, многие из которых были принципиально новыми и

[54] Шемятихина Л.Ю. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. комплекс. Екатеринбург: ГОУ ВПО «Урал. гос. пед. ун-т», 2007. 167 с. Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/955/77955

не имеющими управленческой практики реализации в образовании (финансы, персонал, маркетинг, логистика и др.);

2) расширение масштабов и объемов образовательной деятельности привело к усложнению управленческих проблем;
3) возросла роль высшего руководства образовательной организации, при этом совокупность управленческих навыков не соответствует условиям решения актуальных проблем;
4) усиливалась нестабильность высшей среды, что повысило вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Ключевые характеристики стратегического управления образовательной организацией в сравнении с оперативным, практиковавшимся в образовании последние 20 лет (в большинстве из них используется до сих пор) представлены в табл. 2.2.

Таким образом, система управления образовательной организацией включает в себя два взаимосвязанных вида управления: стратегическое, связанное с развитием будущего потенциала образовательной организации, и оперативное, реализующий существующий (приобретенный) потенциал в результаты образовательной деятельности.

Таблица 2.2 - Ключевые характеристики оперативного и стратегического управления образовательной организацией

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, назначение	оказание образовательных услуг в рамках выделенного бюджетного финансирования	выживание образовательной организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в образовательной деятельности лиц

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Объект концентрации внимания	внутрь образовательной организации, поиск путей сокращения неэффективных расходов	на окружение образовательной организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	функции и организационные структуры, процедуры, технология и техника	персонал, системы информационного обеспечения, рынок образования
Подход к управлению персоналом	взгляд на педагогических работников как на ресурс образовательной организации («взращивание звезд») или как на исполнителей отдельных работ и функций («укомплектование штата»)	взгляд на педагогический персонал как на основу образовательной организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	эффективность и рациональность использования потенциала образовательной организации	своевременность и точность реакции образовательной организации на новые запросы рынка образования и изменения в зависимости от изменения окружения

Стратегическое управление образовательной организацией включает пять основных компонентов, образующих цепь перспективно-целевых решений (рис. 2.4).

Видение – это образ возможного и желаемого будущего состояния образовательной организации, которому она планирует прийти в долгосрочной перспективе.

Вид образования и уровень образовательных программ – вид образовательной деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение их предполагает оценку перспектив образовательной деятельности и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.

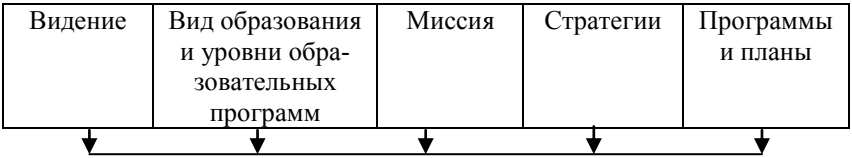

Рис. 2.4 – Компоненты стратегического управления образовательной организацией

Миссия, или *общественно значимая роль образовательной организации* представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей деятельности.

Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей образовательной организации. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений образовательной деятельности.

Программы и планы – это система мер по реализации принятой образовательной организацией стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных программ и планов.

Перечислим основные этапы стратегического управления (рис. 2.5):

- анализ среды;
- определение миссии и целей образовательной организации;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, т.к. создает базу для определения миссии и

целей образовательной организации, выработки стратегии ее развития. Анализ среды проводится по двум направлениям: 1) анализ внутренней среды с ее сильными и слабыми сторонами; 2) анализ внешней среды с ее возможностями и угрозами.

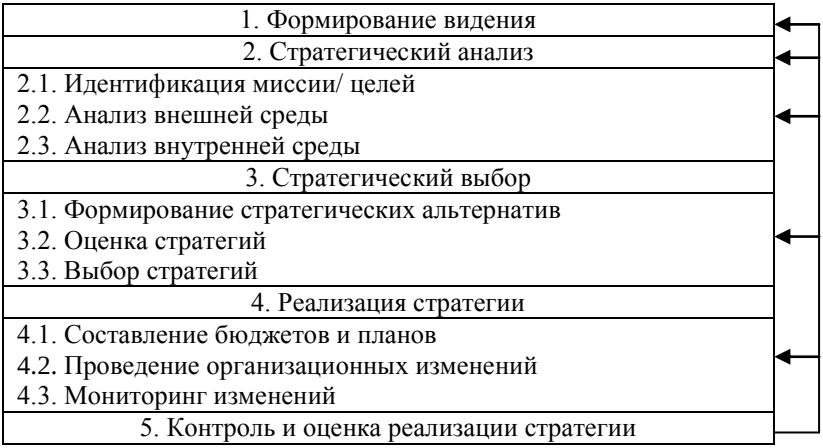

Рис. 2.5 – Технология стратегического управления образовательной организацией

В настоящее время руководителям необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне образовательной организации, поскольку она как открытая система зависит от внешнего окружения в отношении приема обучающихся, поставок ресурсов, энергии, педагогических кадров, родителей (законных представителей). Руководитель должен уметь выявить существенные факторы в окружении, которые повлияют на образовательную организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Образовательные организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы сохранить конкурентоспособность.

Поэтому разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа факторов, находящегося вне среды постоянного контроля руководства образовательной организации и которые могут повлиять на его стратегию. Предназначение анализа внешней среды – определить и понять возможности и угрозы,

которые могут возникнуть для организации в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы.

При анализе внешнего окружения исследуются: экономические, политические, социальные, технологические факторы и состояние конкуренции на рынке образования. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного или отдаленного воздействия).

Внутренняя среда организации анализируется по направлениям: образовательный процесс, маркетинг, финансы и учет, персонал, организация управления.

К методам диагностики состояния внешней и внутренней среды образовательной организации относят: PEST-анализ; отраслевой анализ, метод SWOT-анализа; метод SPACE-анализа; метод ключевых вопросов; цепочка ценностей; метод составления профиля среды; метод сценариев; программные методы анализа внешней и внутренней среды.

По результатам анализа среды руководство образовательной организации представляет публичный отчет и размещает его на сайте для ознакомления заинтересованными сторонами.

Процесс *определения миссии и целей образовательной организации* состоит из трех подпроцессов:

- формулирование миссии образовательной организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
- определение долгосрочных целей;
- определение среднесрочных целей.

Формулирование и выбор стратегии предполагают формирование альтернативных направлений развития образовательной организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации.

Процесс формирования и выбора состоит из следующих этапов:

1 этап – разработка – создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Необходимо разработать, возможно, большее число альтернативных стратегий, привлекая к работе руководителей среднего звена;

2 этап – доводка – стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития образовательной организации, формируется общая стратегия;
3 этап – анализ и оценка – анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии и оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей. Общая стратегия наполняется конкретным содержанием, разрабатываются частные стратегии.

На выбор стратегии влияют многочисленные факторы, важнейшие из которых:

- основной вид деятельности и особенности образования как отрасли, уровень образования реализуемых образовательных программ;
- состояние внешнего окружения, его предсказуемость;
- характер целей, которые ставит перед собой образовательная организация; ценности, которыми руководствуются при принятии управленческих решений высшие менеджеры;
- уровень риска и ограничения в образовательной деятельности;
- внутренняя среда образовательной организации, ее сильные и слабые стороны;
- качество педагогического потенциала образовательной организации;
- результативность образовательной деятельности прошлых лет;
- опыт реализации прошлых стратегий, позволяющей избегать ошибок, но одновременно ограничивающий выбор;
- фактор времени и др.

Многофакторность выбора стратегии предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых осуществляется окончательный выбор.

В реальности процесс разработки стратегии должен быть циклическим, т.к. требуется дополнительный анализ внешней среды. Кроме того, разработка стратегии включает многочисленные переговоры между уровнями управленческой иерархии,

направленные на то, чтобы различные цели, стратегии, программы и бюджеты, процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга.

Процесс формирования стратегий может быть различным. Различают стратегическое планирование «сверху вниз», при котором руководство инициирует процесс формирования стратегии и уполномочивают функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средство реализации общей образовательной стратегии. Другой подход – это стратегическое планирование «снизу-вверх», при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями подразделений и инициативных групп педагогических работников и специалистов.

При этом используется специальный инструментарий: количественные методы прогнозирования, разработка сценариев будущего развития, анализ портфеля образовательных услуг и др.

Реализация стратегии является критическим процессом, т.к. именно он в случае успешного осуществления приводит образовательную организацию к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

Условиями успешной реализации стратегии являются:

- цели, стратегии и планы доводятся до педагогических работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится образовательная организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководители образовательной организации своевременно обеспечивают поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формируют план осуществления стратегии в виде целевых установок и заданий;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень управления решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется *контроль за реа-*

лизацией стратегии и в целом деятельности образовательной организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Последовательность взаимосвязанных работ по стратегическому анализу, выбору и реализации стратегии составляет процесс стратегического управления образовательной организацией. Как видно на рис. 2.5, процесс разработки стратегии является итеративным (циклическим). Так определение и выбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды, а оценка стратегии потребует дополнительного внешнего анализа. Кроме того, изменение стратегии приводит к необходимости мониторинга и ежегодной корректировки стратегических решений.

Особо остановимся на рассмотрении стратегического планирования как вида плановой работы, состоящей в разработке стратегического плана (Программы развития образовательной организации), предусматривающая выдвижение таких целей и стратегий развития образовательной организации, реализация которых обеспечивает её эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, ее быструю адаптацию к изменяющимся условиям.

В отличие от Образовательной программы, обязательное наличие, структура и содержание которой определены № 273-ФЗ, федеральными государственными образовательными стандартами или федеральными государственными требованиями, к Программе развития образовательной организации не существует единых требований. Однако при проведении грантовых программ для образовательных организаций в рамках конкурсов запрашивается именно этот документ, поэтому в Приложении 2 приведем структуру и содержание Программы развития образовательной организации.

Процесс формирования Программы развития образовательной организации предполагает:

1) определение целей, которые необходимо достичь в плановом периоде;
2) анализ исходного уровня развития образовательной организации;

3) определение объема и структуры потребностей в плановом периоде;
4) определение объема и структуры ресурсов, имеющихся на начало планового периода и вновь формируемых в плановом периоде;
5) согласование потребностей и ресурсов на основе ранжирования их потребностей и подготовки проектов управленческих решений в соответствии со стратегией образовательной организации.

Реализация Программы развития образовательной организации требует составления среднесрочных и краткосрочных программ, политики и правил, поэтому должна предусматривать решение следующих управленческих проблем: разработку тактики реализации; выработку определенной политики; разработку процедуры; определение правил для решения задач (ситуаций); формирование бюджета (или плана финансово-хозяйственной деятельности); процедуру управления по целям.

В широком смысле стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция (концепция образовательной деятельности), дополненная набором реальных действий, который способен привести эту концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.

Существует более 20 типовых стратегий и множество их модификаций. Все многообразие стратегий, которые образовательные организации используют, реализуются различные модификации нескольких базовых, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды.

Выделяют *четыре базовых образовательных стратегии*.

Стратегия ограниченного роста, которую выбирают большинство образовательных организаций на сложившихся рынках образовательных услуг (по видам образования и уровню реализуемых образовательных программ) со стабильной технологией образовательного процесса. Цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменившиеся условия. Самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия, подходит не только для больших образо-

вательных организаций, но и частных небольших образовательных организациях.

Стратегия роста. Чаще применяется в динамично развивающихся образовательных организациях с быстро меняющейся технологией образовательного процесса. Характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Этой стратегии придерживаются образовательные организации, стремящиеся к диверсификации с тем, чтобы проникнуть на новые рынки образовательных услуг и покинуть те, которые находятся в стагнации. Для крупных образовательных организаций может иметь место внешний рост (например, слияние с другой образовательной организацией, неспособной к эффективной деятельности или сетевое взаимодействие), для средних и малых образовательных организаций – внутренний рост (расширение ассортимента образовательных услуг).

В качестве альтернативы стратегии роста используется диверсификация – это распространение образовательной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента образовательных услуг, географическое расширение через создание сети филиалов и представительств, выход на реализацию новых образовательных программ).

Основным преимуществом диверсификации является возможность получения дополнительного эффекта за счет рыночного разнообразия. Суть данного эффекта заключается в том, что оказание множества образовательных услуг в рамках крупной организации выгоднее, чем оказание их же в условиях небольшой специализированной образовательной организации.

Основной критерий определения типа диверсификации – принципы слияния или сетевого взаимодействия. При функциональном слиянии объединяются образовательные организации, связанные в процессе оказания образовательных услуг. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности образовательных организаций.

Причинами использования образовательными организациями стратегий диверсифицированного роста, могут служить: стремление покинуть стагнирующий рынок образовательных

услуг или сокращающуюся отрасль в конкретной территории; получение дополнительного финансового результата; распределение рисков между различными видами образовательных программ; получение дополнительных конкурентных преимуществ за счет синергии в различных видах деятельности.

Основные источники диверсификационного эффекта для образовательной организации:

- многоцелевое совместное использование производственных мощностей образовательной организации (в первую очередь, площадей и материально-технического обеспечения);
- концентрация сбытовой сети (филиалы и представительства);
- возможность передачи информации, знаний и опыта от одних образовательных организаций другим;
- многосторонняя подготовка педагогических работников и разнообразие получения ими информации.

Вместе с тем диверсификация требует от руководителя образовательной организации концентрации усилий на многих сферах деятельности и ослабляет контроль за ситуацией на конкретном рынке образовательных услуг, это может привести к ослаблению конкурентной позиции образовательной организации.

Рынок образовательных услуг привлекает большое количество новых хозяйствующих субъектов. Так, коммерческие организации и промышленные предприятия выбрали путь не поддержки профильных колледжей или финансирования собственных подразделений по подготовке рабочих специальностей, а создания корпоративных университетов. Иногда при этом допуская стратегическую ошибку, вместо создания базы для подготовки собственных кадров, копируют модель образовательной деятельности современных вузов «обучая всех и всему». Для таким хозяйствующих субъектов существуют различные способы вхождения в «новый» для них бизнес (отрасль образование): приобретение существующей частной образовательной организации или создание новой образовательной организации (выступая единоличным собственником – учредителем или совместно с заинтересованными сторонами); сетевое взаимодействие при

реализации образовательных программ. Каждый способ имеет свои преимущества и ограничения на внедрение (табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Преимущества и недостатки способов вхождения в «новый» бизнес

Способ вхождения	Преимущества	Ограничения
Приобретение действующей образовательной организации	ускоряет вхождение в новую отрасль; наличие связей с поставщиками и каналами сбыта образовательных услуг; предпочтение потребителей образовательных услуг	высокая стоимость
Создание новой образовательной организации	низкая стоимость, чем при приобретении	высокая стоимость преодоления входных барьеров в отрасль образования; временные затраты на завоевание сильной позиции в отрасли и на рынке образовательных услуг; отсутствие опыта ведения бизнеса в конкретной отрасли
Сетевое взаимодействие	совместное использование опыта образовательной деятельности; устойчивое конкурентное положение; концентрация ресурсов	проблема распределения властных полномочий при реализации образовательных программ; ограничения финансово-хозяйственной деятельности

Затраты на вхождение в новую отрасль достаточно велики и снижают размер предполагаемой прибыли по основному виду деятельности, т.к. образование будет рассматриваться как дополнительный. Поэтому необходимо говорить о рациональном характере диверсификации, т.к. данная стратегия не должна становится стратегически приоритетной до тех пор, пока коммер-

ческая организация или промышленное предприятие не исчерпает всех возможностей для роста в основном виде деятельности.

Различают связанную и несвязанную диверсификацию в образовательной стратегии. Связанная диверсификация предполагает развитие образовательной организации по технологической цепочке оказания образовательной услуги (вид образования или общее образование, или профессиональное образование, а вот уровень образовательных программ от дошкольного до среднего или от профильных классов до аспирантуры, или перечень образовательных программ расширяется с учетом потребностей экономики); оправданна, когда образовательная организация может повысить свою эффективность, контролируя стратегически важные звенья в цепи материально-технического обеспечения, организации образовательного процесса и сбыта образовательной услуги.

Несвязанная диверсификация охватывает такие направления деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью коммерческой организации или промышленного предприятия. Диверсификация оправданна, если возможности для роста таких бизнес-структур в рамках технологической цепочки ограничены, а позиции конкурентов сильны и рынок базовой стратегии продукции находится в стадии спада. При несвязанной диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов по видам экономической деятельности.

Выбор стратегии диверсификации осуществляется с учетом внутренних возможностей организации и потребностей рынка образования.

Стратегия сокращения (стратегия последнего средства). Характерно установление целей ниже уровня достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности образовательной организации ухудшаются, и никакие меры не изменяют этой тенденции. В рамках стратегии может быть несколько вариантов: ликвидация; «отсечение лишнего» (например, закрытие образовательных

программ, спрос на которые отсутствует); сокращение или переориентация (например, в условиях демографического спада, когда предложение образовательных услуг значительно превышает спрос на них).

Таким образом, к стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности образовательной организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и «не реагирует» на принимаемые меры, в периоды экономического спада и как средство спасения образовательной организации.

Комбинированная стратегия. Представляет собой любое сочетание рассмотренных выше альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные образовательные организации (комплексы) реализующие все виды образования и уровни образовательных программ.

Базовые стратегии служат вариантами корпоративной стратегии образовательной организации, наполняясь в процессе доработки конкретным содержанием. Стратегия проверяется на соответствие ее целям образовательной организации; сопоставляется с соответствующими стадиями жизненного цикла образовательной услуги; формулируются стратегические задачи, которые придется решать в процессе достижения целей; устанавливаются сроки решения задач (по этапам); определяются необходимые ресурсы.

Основу следующего уровня стратегии - деловой (или конкурентной) составляют конкурентные преимущества каждой образовательной программы (стратегическая единица бизнеса).

Конкурентная стратегия (бизнес-стратегия) – это стратегия развития образовательной программы (например, дополнительное образование детей – развитие образовательной программы по возрастам, или профессиональное образование – о образовательной программы уровня среднего профессионального образования до уровня магистратуры), или стратегия деятельности образовательной организации на определенном рынке образования (территории). Совокупность бизнес-стратегий составляет портфельную стратегию образовательной организации.

Наиболее распространенными конкурентными стратегиями являются:

- лидерство в издержках;
- дифференциация;
- фокусирование или концентрация.

Выбор конкурентной стратегии осуществляется с учетом ряда факторов, главные из которых: ключевые факторы успеха для рассматриваемого рынка образования (деловая репутация, «модная» образовательная программа, широкий ассортимент образовательных услуг и т.д.); сильные и слабые стороны образовательной организации и ее основных конкурентов; стратегический потенциал образовательной организации и возможности расширения ее ресурсов.

Стратегия лидерства в издержках считается агрессивной на рынке образования и направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы образовательной услуги и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Такая стратегия требует от образовательной организации оптимальных объемов образовательной услуги, развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка образования, использования ресурсосберегающих технологий (например, дистанционные технологии, которые позволяют экономить затраты на содержание площадей и создания одного рабочего места преподавателя вместо 25 рабочих мест для студентов; «поточный» метод проведения учебных занятий), контроля всех видов расходов. Доминирующую роль в данной стратегии играет образовательный процесс о и его эффективность.

Реализация конкурентных преимуществ на основе низких издержек возможна при условиях:

1) спрос на образовательную услугу эластичен по цене;
2) отсутствует возможность для дифференциации образовательной услуги (ее не надо адаптировать под каждую конкретную группу потребителей);
3) образовательная услуга стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных образовательных организаций;
4) образовательная организация имеет доступ к источникам недорогих ресурсов, рынку педагогического труда (например, совместители вместо основных педагогических работ-

ников или преобладание ассистентов в штате, что создает возможность экономии на заработной плате из-за более низкой квалификации) или другим источникам снижения себестоимости образовательных услуг.

Однако попытки достичь лидерства в издержках могут быть связаны с риском и даже потерей преимуществ. К числу основных рисков можно отнести:

- появление технологических новинок (современных образовательных технологий), которые сводят на нет преимущества в издержках;
- неспособность уловить необходимость смены образовательной услуги в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости в «погоне за набором»;
- инфляционный рост издержек, подрывающий способность образовательной организации снижать себестоимость;
- появление новых («модных») образовательных программ;
- изменение предпочтений потребителей образовательных услуг, их чувствительность к ценам в пользу качества и других характеристик.

Таким образом, образовательная организация может потерпеть неудачу, если конкуренция перейдет к неценовым стратегиям, ориентированным на качество образования.

Стратегия дифференциации – это способность образовательной организации обеспечить уникальность и более высокую ценность образовательной услуги для потребителя с точки зрения уровня качества, наличие специфических характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания (например, возможность продолжения образования по другим программам, информационное сопровождение выпускников и т.д.).

Цель стратегии: придание образовательной услуге отличительных (в сравнении с образовательной услугой основных конкурентов) свойств, которые важны для потребителя. Посредством дифференциации образовательная организация стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой оно благодаря особой образовательной услуге обладает значительной рыночной силой.

Дифференциация может принимать различные формы:

- признанное технологическое совершенство и лучшее содержание образовательной программы (продуктовая дифференциация);
- имидж образовательной организации (дифференциация имиджа);
- особый сервис сопровождение потребителей образовательной услуги – «до, в процессе обучения, после» (сервисная дифференциация).

Условия реализации стратегии дифференциации:

1) существует множество отличительных характеристик образовательной услуги, которые выделяются и ценятся потребителем;
2) преобладает ценовая конкуренция на рынке образования;
3) признаки дифференциации не могут быть имитированы конкурентами без привлечения значительных средств;
4) спрос образовательную услугу разнообразен по структуре.

Специфические риски стратегии дифференциации:

- разрыв в ценах относительно конкурентов может стать настолько большим, что сохранить приверженность дифференцированной образовательной услуге окажется невозможным;
- потребность в дифференцированной образовательной услуге снижается по мере того, как эта услуга становится более привычной;
- восприятие дифференциации снижается в случае имитации (копирования) отличительных свойств образовательной услуги.

Стратегия фокусирования («нишевой» или узкой специализации) – это выбор ограниченного по масштабам вида образования и осуществление образовательной деятельности с резко очерченным кругом потребителей (например, дополнительное профессиональное образование; «домашние детские сады»). Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности образовательной организации на относительно небольшой целевой группе потребителей, части образовательной услуги, какомлибо аспекте образовательной деятельности. Она радикально отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на

выборе узкой области конкуренции внутри отрасли образования («рыночной ниши»).

Ниша рынка образования может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к оказанию образовательных услуг или ее особых характеристик, важных для участников ниши.

Причина выбора такой стратегии – отсутствие или недостаток ресурсов, усиление барьеров входа в отрасль или на рынок образования, поэтому, стратегия фокусирования присуща, как правило, небольшим образовательным организациям.

Выделяют три направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка образовательная организация старается достичь преимущества в издержках, либо усиливает то и другое.

Основные условия реализации стратегии фокусирования:

1) существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность образовательной организации;

2) размер рыночной ниши обеспечивает доход, а ниша имеет возможности для роста;

3) конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха;

4) ресурсы образовательной организации позволяют качественно обслуживать потребителей рыночной ниши.

Специфические риски стратегии фокусирования:

- рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;
- различия между потребностями целевого сегмента рынка образования и рынка в целом могут сократиться;
- конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок образовательных услуг и достичь более высокого уровня специализации.

Любой образовательной организации для достижения стратегических целей необходимы ресурсы, подлежащие преобразованию в процессе образовательной деятельности. *Ресурсы* – запасы, источники чего-либо; средство, к которому обращаются в случае необходимости. Источники ресурсов могут быть: внут-

ренними и внешними. Но, как правило, образовательная организация пополняет свои ресурсы из внешней среды.

Основные виды ресурсов образовательной организации:

- человеческие (например, педагогический персонал с его квалификацией и личностно-деловыми качествами);
- организационные (организационная структура, рациональная организация труда);
- финансовые (бюджетные и внебюджетные источники финансирования, инвестиции);
- материальные (учебные здания и спортивные сооружения, оборудование);
- научно-технологические (новые технологии обучения, научно-исследовательские разработки);
- информационные (локальная информационная сеть, беспроводной доступ в интернет, функционирующий сайт, информационно-аналитическая база).

Многие специалисты по менеджменту рассматривают также как ресурс – представления руководителя о собственной образовательной организации.

Указанные виды ресурсов взаимосвязаны между собой и находятся в непосредственной зависимости. Ресурсы образовательная организация может приобретать исходя из результатов своей деятельности, а также за счет выделяемого финансирования. Отсутствие одного из них или нерациональное использование других ведет к ухудшению качества остальных, поэтому главная задача руководителя образовательной организации в области использования ресурсов – достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности.

2.5. Руководство и управленческий инструментарий развития образовательной организации. Руководитель в образовательной организации наделяется определенной властью, а именно, возможностью влиять на поведение других людей. *Власть* – это узаконенная сила организации, связанная с каждой позицией внутри ее, традиционно включающая право распоряжаться, исполнять, принимать решения, распределять ресурсы.

В классификации форм власти:

1) власть, основанная на принуждении, базирующаяся на убеждении подчиненного в том, что руководитель, контролируя величину наказания, может помешать удовлетворению потребности или произвести другие нежелательные действия в отношении работника («метод кнута»);

2) власть, основанная на вознаграждении – подчиненный верит в возможности руководителя удовлетворить потребности работника («метод пряника»);

3) экспертная власть, когда руководитель воспринимается как носитель специальных компетенций;

4) эталонная власть («власть примера») – руководитель обладает качествами и визуальными характеристиками, которыми вызывает у подчиненного желание подражать;

5) законная власть – подчиненный верит, что руководитель имеет право приказывать, т.к. находится на более высоком уровне иерархии.

По мере того, как компетенции исполнителя поднимаются до компетенций руководителя образовательной организации, возрастает необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Под *влиянием* понимают поведение руководителя, которое вносит изменение в поведение подчиненного, отношения, чувства и эмоции через идеи, обращение и т.д. Результативные формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству – это убеждение и участие в управлении. Но в большинстве случае руководители образовательных организаций не выходят на сотрудничество, а проектируют ситуацию ухода из организации компетентных работников.

Для практического использования влияния руководителю образовательной организации необходимо выполнить ряд условий:

- потребность, к которой апеллируют, должна быть актуальной;
- подчиненный, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения / неудовлетворения своих потребностей;

- человек, подверженный влиянию, должен ожидать с достаточно высокой степенью вероятности, что исполнение задач приведет к удовлетворению потребности;
- человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия имеют шанс оправдать ожидания руководителя.

Проведение изменений в образовательной организации способствует тому, что руководителем создаются условия и выбирается формы власти и влияния, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Необходимость и степень изменений зависит от того, насколько образовательная организация готово к осуществлению стратегии.

Можно выделить пять устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа изменений:

1. *Перестройка образовательной организации (системные изменения)* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру образовательной организации. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда образовательная организация либо ликвидируется, либо основной вид образовательной деятельности, место на рынке. В случае перестройки образовательной организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2. Р*адикальное преобразование* образовательной организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если та не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, касающиеся организационной структуры.

3. *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда образовательная организация выходит на рынок с новой услугой и стремится завоевать для него потребителей. В этом случае изменения затрагивают образовательный процесс и маркетинг.

4. *Локальные (обычные) изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к образовательной услуге (или конкретной образовательной программе). Эти изменения не являются существенны-

ми, и их проведение мало затрагивает деятельность образовательной организации в целом.

5. *Неизменяемое функционирование* образовательной организации происходит тогда, когда она не предпринимает действий по отношению к своему положению во внешней среде и корректировке внутренней среды. Руководителей образовательных организаций устраивает такая ситуация, однако она способна привести к кризису и ее ликвидации (оптимизации, слиянию), если внешняя среда начнет очень быстро трансформироваться.

В зависимости от специфики образовательной деятельности выделяются следующие группы изменений:

- технологические, направленные на создание и освоение новой образовательной услуги и технологии ее оказания;
- педагогические, ориентированные на педагогический процесс и изменение его структуры;
- экономические, преследующие цель изменения методов и способов планирования финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации и поддержки инновационных изменений, стимулирования участников образовательного процесса;
- образовательные, направленные на изменения в деятельности образовательной организации и ее развитие;
- социальные, связанные с улучшением условий и характера педагогического труда, психологического климата в коллективе;
- управленческие, изменения в области управления образовательной организацией, нацеленные на улучшение стиля и методов принятия решений.

Соотнося ценность, качество и полезность образовательной услуги, можно выделить уровни изменений:

- если способ предоставления образовательных услуг и деятельности меняется, обеспечивая создание новой полезности, то эти изменения можно считать базисными;
- если изменения вызваны применением новой ценности и связаны с рядом выгод для потребителя образовательной услуги и образовательной организации, то изменения можно считать улучшающими;

- если же изменения реализуется в рамках одной дисциплины, то их следует считать рационализирующей;
- псевдоизменения, подразумевающие незначительные технологические или внешние изменения в образовательной услуге, при этом конструктивное исполнение остается неизменным.

Вместе с тем можно выделить три среза образовательной организации, которые являются основными для развития: организационная структура; организационная культура (сформированная на протяжении истории организации совокупность правил и приемов адаптации образовательной организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих); педагогический персонал.

Проведение изменений в образовательной организации является сложной задачей. Трудности решения этой задачи связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удается преодолеть тем, кто проводит изменения. Поэтому, для того чтобы провести изменения, необходимо реализовать ряд управленческих действий: 1) вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение; 2) уменьшить до возможного минимума это сопротивление; 3) установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления так же, как и носителями изменений, является педагогический персонал. Персонал боится того, что изменения в образовательной организации затронут их работу, их положение, т.е. сложившийся статус-кво, поэтому, они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую, не совсем явную для них ситуацию.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов: принятие или непринятие изменения; открытая или скрытая демонстрация к изменению.

Уменьшению сопротивления принадлежит основная роль в осуществлении изменений. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет распознать отдельных сотрудников или их группы, которые будут оказывать сопротивление, и уяснить мотивы непринятия изменения.

Для того, чтобы уменьшить потенциально возможное сопротивление, полезно провести объединение педагогических работников в проектные группы, которые будут способствовать проведению изменения, привлечь к выработке Программы развития и проектам широкий круг сотрудников, провести среди сотрудников образовательной организации разъяснительную работу, направленную на то, чтобы убедить их в необходимости проведения изменения для решения стоящих задач.

Подход к минимизации факторов риска при внедрении изменений базируется на всестороннем планировании, включающем аспекты:

1. Оценка необходимости внедрения стратегических изменений.

2. Создание системы поддержки внедрения изменений.

3. Управление изменениями с помощью агентов изменений.

4. Создание четкого видения будущего состояния образовательной организации.

5. Многофакторная оценка готовности образовательной организации достичь будущего состояния. Фактор влияния – один из инструментов оценки готовности образовательной организации принять изменение без сопротивлений. Фактор вычисляется с помощью оценки по 10-балльной шкале по 14 параметрам руководитель совместно с консультантами (чем выше оценка, тем больше вероятность сопротивления) (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Параметры оценки готовности к изменениям

Параметры	Оценочная шкала										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Объем изменений											
2. Рамки изменений											
3. Время											
4. Понимаемость целей											
5. Предсказуемость изменений											
6. Возможность											
7. Желание работать											
8. Организационные											

Параметры	Оценочная шкала										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ценности											
9. Выражение эмоций											
10. Знания (квалификация персонала)											
11. Организационное поведение											
12. Логистика											
13. Экономический аспект											
14. Политика организации											

Фактор влияния = (итоговое значение : 14) х 10.

Общий фактор влияния, так же как и отдельные оценки, попадают в три группы:

0-35 баллов – низкий риск сопротивления;

36-65 баллов – умеренный риск;

66 баллов и выше – высокий риск.

Другими инструментами оценки готовности к изменению в образовательной организации являются: оценка готовности агентов изменения; оценка готовности руководителей - кураторов; оценка истории внедрения изменений; оценка персональной реакции членов целевой группы; оценка корпоративной культуры.

Создание плана перехода к целевому состоянию включает: подготовку к реализации стратегии – анализ – планирование перехода – управление переходом – оценка. Особая роль в управлении переходом к новому состоянию образовательной организации принадлежит агенту изменений – лидеру (член коллектива признают право представлять их интересы и участвовать в принятии решений) и задача руководителя формировать лидеров, способных не только представлять мнение коллектива, но и принимать на себя отдельные управленческие функции.

Исследователи выделяют пять основных подходов к управлению переходом в образовательной организации, которые обу-

словлены управленческим стилем руководителя и/ или управленческой команды в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Подходы к управлению изменениями

Подход	Главный вопрос для руководителя	Ключевая роль менеджеров руководителя образовательной организации
1. Авторитарный подход («командир»)	Как я формирую стратегию образовательной организации?	Специалисты в области стратегического планирования
2. Контролирующий подход («контролер»)	Оптимальна ли выбранная стратегия? Как я должен проследить за ее реализацией?	Контроль реализации по всей структуре
3. Подход, основанный на сотрудничестве («партнер»)	Как я должен вовлечь управленческую команду в стратегическое планирование, чтобы они были ответственными за реализацию стратегии с момента ее запуска?	Основные координаторы
4. Подход, основанный на изменении организационной культуры («культуролог»)	Как я могу вовлечь в процесс реализации стратегии педагогический персонал образовательной организации?	Обучающие тренеры
5. Лидерский подход («воспитатель лидеров»)	Как я должен мотивировать управленческую команду, чтобы они стремились стать лидерами бизнеса посредством реализации стратегий?	Задание стартовых условий и арбитраж

В зависимости от условий, сложившийся при проведении изменений, выбирается один из типовых подходов.

Адаптируем классификацию методов управления сопротивлением И. Ансоффа в ходе реализации изменений к образовательной организации (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Методы управления сопротивлением персонала

Метод	Условия применения	Преимущества	Ограничения
Принудительный	крайняя срочность	быстрота	высокое сопротивление
Адаптивный	достаточный запас времени	небольшое сопротивление	медленный
Кризисный	угрозы выживанию		огромное давление по времени, риск провала
Управляемый	умеренная срочность, повторяющиеся прерывистые изменения	сопротивление, подстройка под время, всеобъемлющее изменение	сложность

Выбор метода управления при реализации стратегии зависит в большей степени от ситуации, которая в определенной мере определена силой сопротивления педагогического персонала изменениям. Таким образом, управление изменениями необходимо проводить, уменьшая при этом риск сопротивления педагогического персонала переменам и увеличивая эффективность деятельности образовательной организации.

В последнее время наибольшие трудности при стратегическом управлении образовательной организацией вызывает у руководителя деловое планирование. *Деловое планирование* - это особый вид плановой работы, состоящей в разработке документов развития, предусматривающий выдвижение таких целей и стратегий, реализация которых обеспечивает образовательной организации эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям образовательной деятельности.

Управленческими инструментами проектирования развития образовательной организации являются: план деятельности, проект, программа.

Каждый из указанных управленческих инструментов имеет собственную структуру и наполняется содержанием в зависимости от цели, которые преследует руководство образовательной организации. Рассмотрим структуру каждого инструмента более подробно.

План деятельности - документированная процедура последовательности действий для достижения одной цели образовательной организации в ближайшей перспективе.

- название документа;
- цель плана:
- сроки реализации
- содержание плана (табл. 2.7):

Мероприятия	Ответственные	Сроки	Затраты

- планируемый результат.

Проект - документированное представление конкретного направления развития образовательной организации в среднесрочной перспективе.

- Титульный лист
- Паспорт проекта:

1) название проекта;
2) основание разработки проекта;
3) организация – заявитель проекта, юридический адрес;
4) руководитель проекта;
5) разработчики проекта, квалификация;
6) география проекта;
7) сроки реализации;
8) продолжительность проекта;
9) эксперты и рецензенты проекта, квалификация;
10) характеристика образовательной организации (по параметрам, изложенным в п. 2.3);

- Обоснование актуальности проекта, решаемая проблема.
- Цель проекта;

- Задачи проекта по годам реализации;
- Содержание проекта (табл. 2.8):

Этапы проекта	Содержание мероприятий по этапам проекта	Сроки реализации

- Бюджет проекта (табл. 2.9):

Статьи бюджета	Наименование затрат, количество, цена, характеристики	Затраты по статье бюджета, руб.
Учебно-дидактическое обеспечение		
Материально-техническое обеспечение		
Кадровое обеспечение[55]		
Информационное обеспечение		
Организационная деятельность по реализации проекта		

- Планируемый результат (по уровням) (табл. 2.10):

Уровень обучающегося	Уровень образовательной организации	Уровень образовательной системы территории

Программа - система мер по реализации принятой организацией стратегии в долгосрочной перспективе, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки поддерживающих проектов и планов.

[55] Планируются затраты на повышение квалификации, командировки. Если проект разрабатывается под требования грантовой программы, то при наличии требований грантодателя – заработная плата исполнителей.

- Титульный лист
- Паспорт программы:

1) название программы;
2) основание разработки программы;
3) характеристика организации;
4) руководитель организации;
5) сроки реализации;
6) цель программы;
7) задачи по годам;
8) стоимость реализации программы;
9) планируемые результаты;
10) основные исполнители мероприятий программы;
11) эксперты и рецензенты программы, квалификация.

- Обоснование актуальности программы, решаемая проблема.
- Содержание программы (табл. 2.11):

Мероприятия	Ответственные	Сроки	Затраты	Форма представления результата, обсуждение

- Риски и ограничения в реализации программы.

Таким образом, используя данные управленческие инструменты, руководитель образовательной организации создает условия ее развития и повышения эффективности.

Ключевые понятия: структура системы образования, государственно-общественное управление образованием, функции управления, методы управления, управленческие решения, стратегическое управление образовательной организации, управленческие инструменты развития.

Выводы по главе 2.

1. С позиции институционального подхода, система образования рассматривается как модель, объединяющая институциональные структуры, основной целью которых является образование обучающихся в них.
2. С позиции функционального подхода, система образования – совокупность взаимодействующих преемственных образовательных программ и федеральных государствен-

ных образовательных стандартов различного уровня и направленности, сети реализующих их образовательных организаций, различных по организационно-правовым формам, типам, видам; система органов управления образованием и подведомственных им учреждений и организаций.

3. Характер системы образования определяется социально-экономическим уровнем развития государства, политическим строем, культурно-историческими и национальными особенностями. Структура и содержание системы образования регламентируется Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

4. Государственно-общественного управления образованием предполагает постоянное ответственное участие и взаимодействие в управлении образованием, с одной стороны, субъектов, выражающих и представляющих интересы, политику, гарантии и компетенцию государства в области образования (органы государственной власти, органы управления образованием, руководители образовательных организаций), и, с другой стороны, субъектов, выражающих интересы в области образования гражданского общества, населения.

5. Управление образовательной организацией – это непрерывный процесс, состоящий из реализации функций и методов управления по достижению организационных целей.

6. Методы управления – совокупность инструментов проектирования и развития, сохранения стабильности деятельности организации для достижения производительности труда и эффективности (экономических, административных или организационно-распорядительных, социально-психологических, информационных, социологических).

7. Стратегическое управление представляется как процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном, которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала образовательной организации с возможностями и угрозами внешнего окружения.

8. Основные этапы стратегического управления образовательной организацией: анализ среды; определение миссии и целей

образовательной организации; формирование и выбор стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль выполнения стратегии.

9. Руководитель по отношению к образовательной организации выполняет различные роли, позволяющие обеспечить готовность коллектива изменениям и повысить эффективность ее деятельности.

10. Управленческими инструментами проектирования развития образовательной организации являются: план деятельности, проект, программа. Каждый из указанных управленческих инструментов имеет собственную структуру и наполняется содержанием в зависимости от цели, которые преследует руководство образовательной организации.

Вопросы для повторения и самостоятельного изучения:

1. Дайте характеристику каждому элементы системы управления образованием в РФ.
2. Какие концептуальные и нормативные документы обосновывают актуальность и регламентируют государственно-общественный характер управления образовательными организациями?
3. Найдите другие трактовки понятия «управление образовательной организацией и выделите их сравнительные характеристики по таблице:

Автор	Определение	Выходные данные источника

4. Дайте развернутую характеристику ключевыми функциями руководителя по отношению к образовательной организации.
5. Что такое полномочия и ответственность?
6. Дайте характеристику линейным и штабным полномочиям в управлении Вашей образовательной организации.
7. Какие правила делегирования полномочий должны выполняться в образовательной организации?
8. Дайте характеристику централизации и децентрализации в управлении образовательной организацией.

9. Выделите возможные ограничения к принятию управленческих решений.
10. Сформулируйте требования к принятию управленческих решений.
11. Дайте характеристику подхода к принятию управленческих решений: централизованный – децентрализованный; групповой – индивидуальный; система участи персонала – система неучастия; демократический – совещательный.
12. Опишите, каким образом указанные в тексте главы методы управления, реализуются в Вашей образовательной организации?
13. Дайте характеристику информационным и социологическим группам методам управления образовательной организацией.
14. Укажите ученых, разрабатывающих идеи стратегического управления образованием в России и за рубежом.
15. Дайте другое определение понятия «стратегическое управление образовательной организацией»?
16. Что вынуждает руководителей образовательных организаций рассматривать ее деятельность в стратегической перспективе?
17. Поясните взаимообусловленность и взаимосвязь компонентов стратегического управления образовательной организацией.
18. Опишите технологию стратегического управления образовательной организацией.
19. Как оценить готовность образовательной организации к изменениям?
20. Охарактеризуйте процесс управления организационными изменениями в образовательной организации.
21. Что является причиной возникновения сопротивления изменениями в процессе реализации стратегии в образовательной организации? Какие существуют методы управления сопротивлением?
22. Опишите модель поведения руководителя образовательной организации в конфликте.

23. Какие стили управления выделяют в традиционной классификации К. Левина и в современных классификациях?
24. Обозначьте различия между управленческими документами – планом, проектом и программой.

Управленческие задачи:

1. Проанализируйте состояние уровней образовательной системы РФ (по выбору).
2. Опишите управленческую практику государственно-общественного управления образованием Вашего учреждения, выделите проблемы и перспективы.
3. Дополните критерии оценки деятельности государственно-общественного управления образованием применительно к специфике деятельности Вашего учреждения.
4. Составьте таблицу критериев и показателей, имеющих возможность использования для оценки эффективности управления образовательной организацией:

Критерии	Показатели	Формула (модель)	Пояснения	Выходные данные источника

Проведите оценку эффективности управления образовательной организацией, применяя отобранный оценочный инструментарий.

5. Проанализируйте организационную структуру Вашей образовательной организации с позиции координации и субординации. Подготовьте рекомендации по оптимизации структуры.
6. На примере конкретной проблемы, стоящей в настоящее время перед Вашей образовательной организацией, отработайте технологию принятия управленческого решения:

Организация _____

Этапы решения	*Действия руководителя*
1. Идентификация проблемы	

Этапы решения	*Действия руководителя*
Что случилось?	
2. Диагностика проблемы, определение степени ее актуальности для образовательной организации Каковы симптомы проблемы? Что не устраивает?	
3. Формулировка ограничений при решении проблемы Рассортируйте симптомы. Отметьте ограничения. Согласуйте интересы.	
4.Выявление и оценка альтернатив (заполнить следующую таблицу) Что делать? Возможные стратегии. Какой вариант развития ситуации предпочтительнее?	
5.Выбор и описание оптимальной альтернативы Какие конкретные шаги? Оформление решения.	
6.Реализация решения Кто исполнители? Что конкретно делает каждый из них? Сроки реализации.	
7.Оценка и контроль результатов реализации Какие реальные результаты? Каковы последствия? Достигнуто ли запланированное? Что помешало реализации? Как планируется ликвидировать отклонения?	

Критерии выбора альтернативы	*Альтернатива 1*	*Альтернатива 2*	*Альтернатива 3*
Содержание			
Ресурсы			
Виды затрат и стоимость решения			
Сроки реализации			
Исполнители			

Критерии выбора альтернативы	*Альтернатива 1*	*Альтернатива 2*	*Альтернатива 3*
Шаги по реализации альтернативы			
Оформление решения			
Планируемый результат			
Эффективность			

7. Проведите в своей образовательной организации исследование мотивов сопротивления персонала стратегическим изменениям в образовательной организации, используя за основу предложенную анкету или дополнив ее собственными вариантами вопросов.

Уважаемые коллеги!

Мы предлагаем Вам принять участие в исследовании мотивов сопротивления нововведениям. Надеемся, что это поможет руководителям образовательных организаций устранить причины торможения стратегических изменений, а Вам сделать полезные выводы и будет способствовать готовности к участию в нововведениях.

1. Занимаемая должность: _____

2. Характеристика занимаемой должности (значимость Вашего участия в достижении целей образовательной организации).

3. Обозначьте, что представляет собой образовательная организация (подразделение), в которой Вы работайте.

4. Какие из ниже перечисленных мотивов, по Вашему мнению, побуждают работников образовательной организации и Вашего коллектива сопротивляться организационным изменениям? Обозначьте значимость этих мотивов в баллах для различных категорий работников:

3 балла – значительно;

2 балла – незначительно;

1 балл – не имеет значения;

0 баллов – не обсуждается в коллективе.

Боязнь материальных потерь:

Категория работников	*Баллы*
Для руководителей	
Для специалистов и педагогических работников	
Для учебно-вспомогательного персонала	

Боязнь увеличения объема и сложности работы:

Категория работников	*Баллы*
Для руководителей	
Для специалистов и педагогических работников	
Для учебно-вспомогательного персонала	

Предположение о своем возможном несоответствии новым формам, методам и условиям работы:

Категория работников	*Баллы*
Для руководителей	
Для специалистов и педагогических работников	
Для учебно-вспомогательного персонала	

Ожидание утраты каких-либо организационных, правовых и моральных преимуществ:

Категория работников	*Если предполагаете, то укажите каких …*	*Баллы*
Для руководителей		
Для специалистов и педагогических работников		
Для учебно-вспомогательного персонала		

Другие причины:

Категория работников	*Возможные причины*	*Баллы*
Для руководителей		
Для специалистов и педагогических работников		
Для учебно-вспомогательного персонала		

5. Насколько, по Вашему мнению, неинформированность работников и неопределенность усиливает действие каждого из выше названных мотивов.
6. Обозначьте, основные меры адаптации работников трудового коллектива к изменениям.

Благодарим за участие в работе!

8. Проанализируйте виды, проводимых в Вашей организации изменений. Опишите их в таблице:

Группы изменений	Уровни изменений		
управленческие			
экономические			
образовательные			
педагогические			
социальные			
технологические			

9. Разработать план подготовки к научно-методическому мероприятию (по выбору), используя предложенную в главе структуру плана.
10. Из реализуемых в Вашей образовательной организации проектов, выбрать один и разработать под него бюджет.

Литература по главе 2:

1. Красиков А.С. Оценка качества труда руководителя сферы образования: учеб. пособие. СПб.; Вологда, 2006. 176 с.
2. Лебедев О.Е. Управление образовательными системами: теория и практика: учеб.-метод. пособие. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. 108 с.
3. Магистерская программа «Управление образованием». Направление 081100.68 «Государственное и муниципальное образование». Сост. Н.А. Заиченко / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». СПб: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. 172 с.
4. Менеджмент в системе образования: теория и практика инновационной подготовки профессионалов / С.А. Мац-

кевич; науч. ред. А.Н.Мирошниченко. Минск: И.П. Логвинов, 2011. 260 с.
5. Петряков П.А. Образовательный менеджмент как объект междисциплинарных исследований // Человек и образование: Академический вестник Института педагогического образования и образования взрослых РАО. 2013. № 3 (36). С. 117-122.
6. Плахова Л.М., Решетников Н.Н., Шимутина Е.Н. Организация труда руководителя образовательного учреждения: учеб.-метод. комплект материалов для подготовки тьюторов. М.: АПК и ППРО, 2007. 64 с.
7. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента: учеб.-метод. пособие. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. 148 с.
8. Стратегический менеджмент в образовании: учеб.-метод. комплект материалов для подготовки тьюторов. М.: АПК и ППРО, 2007. 76 с.
9. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 31.12.2014) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.03.2015). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173649/
10. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: учеб. пособие / Под ред. Т.И. Шамовой. М.: ГИЦ ВЛАДОС, 2002. 320 с.
11. Шемятихина Л.Ю. Менеджмент: программ.-метод. пособие. Екатеринбург: Дом учителя, 2001. 100 с.
12. Шемятихина Л.Ю. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. комплекс. Екатеринбург: ГОУ ВПО «Урал. гос. пед. ун-т», 2007. 167 с. Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/955/77955

Глава 3. Маркетинг образования

Структура темы:
3.1. Понятие и сущность маркетинга образования
3.2. Маркетинговая среда образовательной организации
3.3. Маркетинговые исследования как инструмент формирования образовательной стратегии
3.4. Инструменты маркетинга в управлении развитием образовательной организации
3.5. Управление маркетинговой деятельностью в образовательной организации

3.1. Понятие и сущность маркетинга образования. Изменение социально-экономического устройства российского общества, утверждающиеся рыночные отношения, определяют новые подходы к образованию и его субъектам. В новых социально-экономических условиях возникла необходимость в модернизации системы образования. Инновационное управление образованием, заявленное на федеральном уровне, становится одним из движущих сил развития системы образования и конкретной образовательной организации.

Система образования в России за короткий временной период пережила целый ряд изменений: государственная стандартизация образовательных услуг, отказ от государственной монополии в области образования, переход к платному образованию. Реструктуризация экономики образования, изменение условий деятельности образовательных организаций вызвали повышение спроса на образовательные услуги и продукты и изменили требования к их структуре и содержанию. В изменившихся условиях деятельности, накопленный руководителями и специалистами системы образования опыт не срабатывает.

В систему образования наравне с менеджментом и экономикой проникает маркетинг, и сегодня образовательные организации понимается уже как «социально значимая открытая система, подверженная законам рыночной экономики».

Стагнация образовательных организаций зачастую вызвана нежеланием руководителей и педагогических работников коммерциализовать образовательные услуги, которые, по их

мнению, обладают социально-этической стоимостью, не имеющей денежного эквивалента. Однако это распространенное заблуждение о назначении маркетинга: маркетинг образования не предполагает полной коммерциализации образовательных услуг и продуктов, он ориентирован, в первую очередь, на удовлетворение образовательных потребностей населения.

Маркетинг способен помочь разрешению противоречий между высокими темпами изменений в экономике и низкими темпами развития системы образования; между спросом на образовательные услуги и продукты[56] (ОУП) и фактическим предложением со стороны образовательных организаций. Использование маркетинга образования актуально, т.к. способствует «завоеванию» потребителя посредством оказания дифференцированных образовательных услуг; профессиональному росту педагогических работников, мотивированных на качество образовательного процесса; перепроектированию образовательной среды, наполняемой выявленными и «выращенными» потребностями.

В настоящий момент больше не стоит вопрос: *необходим ли маркетинг в образовательной организации?* Сейчас актуализировалась проблема, *как организовать эффективный маркетинг образовательных услуг и продуктов?*

Ядром когнитивного компонента готовности к маркетинговой деятельности является адаптация теоретических положений маркетинга в образовании и разработка практических основ маркетингового управления для образовательных организаций с целью обеспечения эффективности их деятельности.

Предпосылки проникновения маркетинга в сферу образования. Возникновение в России рынка образовательных услуг и продуктов (ОУП) различной привлекательности поставило перед субъектами, оказывающими образовательные услуги и производящими образовательные продукты, принципиально новую задачу: нужен новый, научно обоснованный метод управления

[56] Понятие «образовательные продукты»» введено относительно недавно и охватывает результаты педагогического труда, получившие материальное выражение и обладающих ценностью в профессиональном сообществе (образовательная программа, рабочая учебная программа, методические разработки, учебные пособия, раздаточные материалы и т.д.).

образованием. Таким инструментом является маркетинг, рассматриваемый нами как комплексное управление производством (оказанием) и сбытом образовательных услуг и продуктов.

Маркетинг образования играет в экономике тройную роль:

1) особая значимость образования в экономическом развитии. Современные технологии задают верхний предел экономического развития общества. Однако их распространение зависит от системы и уровня образованности населения. *Следовательно, маркетинг связан с распространением передовых идей образования;*

2) развитие образования как отрасли экономики в целом и каждой образовательной организации в отдельности. Чем шире ассортимент образовательных услуг и продуктов, чем выше их качество и доступность, тем выше уровень жизни общества. *Следовательно, развитие системы образования напрямую зависит от применяемых инструментов маркетинга;*

3) образовательные организации содержаться, как правило, на средства бюджетов и средства, получаемые путем взимания платы за образовательные услуги. Ограниченность возможностей бюджетов в условиях переходной экономики определяет *развитие маркетинга платных образовательных услуг.*

Понимая возможность и необходимость использования инструментов маркетинга в образовании, прежде всего, у руководителей и специалистов должно возникнуть понимание того, что «маркетинг – это элемент устройства сознания участников цивилизованных рыночных отношений, соотносимый со стилем их жизни. Для производителей услуг, в том числе образовательных, степень приверженности маркетингу как философии рынка воплощается в ступенях перехода от так называемой производственной или производственно-бытовой ориентации организации к рыночной, маркетинговой ориентации».

Переориентация на нужды потребителей образовательных услуг и продуктов – это не только структурные или технологические перемены, которые проводятся в большинстве образовательных организаций. Это психологическая перестройка в деятельности педагогического персонала образовательных организаций. Подобные трансформации длятся долго, даже если обра-

зовательные организации будут декларироваться новые и значимые стратегические цели, т.к. соблазн возврата к традиционным методам велик. Таким образом, первая задача, решаемая в любой образовательной организации, принявшей маркетинговую ориентацию, сориентировать коллектив и организационно приспособить его к работе с новыми образовательными услугами и продуктами.

Учитывая возрастающую конкуренцию на рынке образовательных услуг и продуктов, для оценки потенциального спроса следует обратиться к маркетинговым способам исследования рынка. Цель маркетинговых исследований состоит в выявлении перспективных образовательных потребностей, оценке степени их удовлетворения, проверке гипотез и прогнозировании потребительского поведения. С этой точки зрения имеет смысл применить методику маркетинговых исследований к анализу образовательных потребностей. Следовательно, вторая решаемая задача – проводить маркетинговые исследования и изучать перспективы рынка образования.

Активизируя классические элементы маркетинга, осуществлять сегментирование рынка, продвижение услуг с помощью маркетинговых коммуникаций и решать проблемы согласования изученных образовательных потребностей и возможностей образовательной организации. И, наконец, рассматривать процесс маркетингового управления как целостный процесс согласования образовательных потребностей с возможностями организации и формирование модели маркетинга.

Образовательная программа, реализуемая с целью обеспечения качества образования, с помощью инструментов маркетинга сократит разрыв между реальными и востребованными сообществом и рынком труда образовательными результатами. Она предполагает:

1. Сущностное изменение отношений образовательной организации с внешней средой, обеспечивающее:

- информационную открытость;
- ориентацию образовательной организации на потребности сообщества;

- адекватность и своевременность реакции образовательной организации на изменения внешней среды;
- активный поиск социальных партнеров и источников дополнительного ресурсного обеспечения (финансового, информационного, материально-технического, дидактического и т.д.).

2. Сущностное изменение внутренней среды образовательной орагнизации, обеспечивающее:

- комфортность и успешность обучения;
- реализацию субъектной позиции всех участников образовательного процесса;
- развитие толерантности у участников образовательного процесса;
- реализацию продуктивных образовательных технологий;
- оптимальное соотношение различных видов деятельности обучающегося, его интеллектуальной, эмоциональной и физической активности;
- возможность выбора обучающимся образовательной траектории и содержания образования (вне компонента федерального государственного образовательного стандарта);
- воспроизводство в образовательном процессе социально-экономических отношений, доминирующих в обществе.

Подготовительным этапом для сущностных изменений может стать создание в образовательной организации так называемой маркетинговой ориентации.

Подходы к определению понятий «маркетинг образования» и «маркетинг образовательных услуг и продуктов». Термин маркетинг происходит от английского слова «market», что означает буквально «рыночная деятельность». Этот термин появился в экономической литературе США в конце XIX века. Эго появление и использование было обусловлено необходимостью совершенствования сложившейся системы управления деятельностью на рынке (табл. 3.1).

Как самостоятельная сфера деятельности и как наука маркетинг выделился в начале XX века. Известный теоретик маркетинга Ф. Котлер сформулировал семантику понятия «маркетинг», его принципы, функции, элементы маркетинговой деятельности и ее цели, комплекс маркетинга.

Таблица 3.1 - Этапы развития маркетинга

Этап	Временной интервал	Характеристика среды и задачи организации
1	Конец XIX в. – начало XX в. – эпоха массового производства	становление производственной структуры; четкое разграничение отраслей; низкая дифференциация спроса; слабое вмешательство общества в предпринимательский сектор; критерий успеха производителя – низкая цена продукта
2	1930-1955 гг. – эпоха массового сбыта	спрос на основные товары приблизился к насыщению – необходимость усиления ориентации на рынок; важно не только дешевле произвести, но и продвинуть на рынок, рекламировать, организовывать сбыт; задачи управления переориентировались с внутренней среды (производства) на внешнюю (рынок); рост внимания к потребительским характеристикам продукта, акцент на разработках продукта.
3	1960-1985 гг. – эпоха маркетинга	рост нестабильности и неопределенности среды; государственное регулирование деятельности организаций; развитие сферы услуг; интенсификация НИОКР; рост требований потребителей к продукту.
4	1990 г. по н.в. – эпоха цивилизованного потребления	рост требований общественности к бизнесу в решении социальных проблем (социальная ответственность); коньюмеризм.

Распространение маркетинговой деятельности на различные субъекты в странах с развитыми рыночными отношениями имеет определенную закономерность - отраслевую: применение маркетинга начинается в производственной сфере, а затем испытанные инструменты распространяются на сферу услуг. Маркетинговую деятельность сейчас осуществляют различные субъекты рыночной деятельности: предприятия и организации

сферы услуг, практико-ориентированные структуры, некоммерческие организации, образовательные организации и медицинские заведения, отдельные личности и т.д.

В России активный процесс внедрения маркетинга и формирования нового рыночного менталитета граждан отмечен с 1990 гг. XX века. Российская ассоциация маркетинга организована в 1990 г., в 1995 г. организована Российская ассоциация маркетинга.

Рыночной экономике должно соответствовать рыночное образование. Рынок в образовании особенно важен для России, обладающей, к сожалением, массовым антирыночным сознанием. Рыночной экономике пока нет альтернативы, но именно рынок определяет уклад жизни, проникая во все сферы человеческой жизни.

У специалистов пока нет общепринятого определения маркетинга образования. Первую комплексную *концепцию образовательного маркетинга* в ФРГ предложили в 1980 г. В. Заргес и Ф. Хеберлин. Они попытались обобщить не только экономические, но и этические стороны маркетинга образования. По их мнению, маркетинг образования следует рассматривать как специальный маркетинг услуг, который был разработан для производственного повышения квалификации.

Сегодня учеными предлагается два типа маркетинга:

- маркетинг, ориентированный на образовательную услугу, - когда деятельность образовательной организации нацелена на создание новых образовательных услуг или усовершенствование имеющихся;
- маркетинг, ориентированный на потребителя, - деятельность образовательной организации нацелена на удовлетворение потребностей, исходящих от рынка, обуславливает изучение рыночной «ниши».

На основе данных определений Т.Н. Третьякова предлагает ввести понятие *«интегрированного маркетинга в образовании»*. «Интегрированный маркетинг в образовании – это деятельность учебного заведения, направленная на создание новых образовательных услуг и усовершенствование имеющихся, ис-

ходя из потребностей рынка и обусловливающая изучение рыночной «ниши».

Другое определение «маркетинга в сфере образования», которое сегодня рассматривается, - это *«педагогический маркетинг»*. Педагогический маркетинг предусматривает комплексное изучение социального заказа общества на образование, возможную степень спроса тех или иных знаний, на необходимый уровень подготовки обучающихся, формы обучения, возможность их совершенствования.

Педагогический маркетинг – это деятельность, направленная на изучение и выращивание рынка спроса на образовательные услуги, создание соответствующей спросу образовательной среды и стимулирование спроса на созданную образовательную среду. При этом цель педагогического маркетинга – создать адаптированную к современным условиям конкурентоспособную образовательную организацию.

Предметом *«маркетинга в сфере образования»*, по мнению А.П. Панкрухина, являются философия, стратегия и тактика отношений и взаимодействия потребителей, посредников и производителей образовательных услуг и продуктов в условиях рынка, свободного выбора, приоритетов и действий с обеих сторон обмена ценностями. Это отношения и взаимодействия, ведущие к наиболее эффективному удовлетворению образовательных потребностей: личности – в образовании. Это было ново и нетрадиционно для сферы образования.

В современном маркетинге декларируется подход: *«Мы предлагаем не товары (услуги), а решения проблем потребителей!»* Для решения, каких проблем личность обращается к предложению образовательных услуг и продуктов? Существовавшая до сих пор система образования практически этот вопрос не решала, хотя проблем у личности в образовательном плане достаточно много.

Маркетинговая деятельность образовательной организации в своей основе строится по общим принципам маркетинга, но из-за специфики продукта имеет ряд отличий. Специфика и сложность маркетинга в образовании обусловлена тем, что образовательные учреждения задействуют все виды маркетинга:

- *маркетинг услуг (образовательных)* – услуги реализации комплекса мероприятий, реализуемых в образовательном процессе, направленный на формирование качеств и характеристик обучающегося, отвечающих целям образования;
- *маркетинг товаров (образовательных)* – продукты профессиональной деятельности работников образовательной организации, которые могут представляться как самостоятельно, так и использоваться в образовательном процессе (образовательные и обучающие (компьютерные) программы, учебные пособия, дидактические материалы и т.д.);
- *маркетинг территорий* – потребителям важно местоположение образовательной организации, транспортные сети;
- *маркетинг организаций* – престиж образовательной организации определяется связями с социальными партнерами, учреждениями образования;
- *маркетинг идей* – известность и весомость образовательной организации зависит от ее образовательной деятельности, современности и перспективности педагогических подходов;
- *маркетинг личности* – достижения и личностно-деловые проявления обучающихся и педагогических работников;
- *маркетинг сопутствующих услуг* – информационных, консультативных, дополнительных;
- *маркетинг окружений* – условия досуга, наличие спортивных и подростковых клубов, учреждений дополнительного образования;
- *маркетинг взаимодействия* – деятельность образовательной организации в образовательном сообществе по сетевому взаимодействию;
- *маркетинг отрасли* – особенности развития системы образования, тенденции к изменению, требования к образованию отраслей экономики.

Таким образом, маркетинг образования – это совокупность работ по исследованию, планированию, осуществлению и кон-

тролю за разработанными программами, реализация которых предполагает вызвать добровольный обмен образовательными ценностями с целевыми рынками для достижения целей образовательной организации.

Главным в маркетинге образования является потребитель с присущими ему социальными и психологическими характеристиками, определяющими его поведение на рынке, анализ спроса и предложения, поиск путей их сбалансированности, выявление неиспользованных возможностей на потребительском рынке.

Специфичность маркетинга в сфере образования в первую очередь связана со специфичностью основного продукта системы образования – образовательной услуги. *Образовательные услуги* удовлетворяют личные (конечный потребитель), групповые (предприятия-работодатели) и общественные (государство) потребности.

Исходя из этого, В.Б. Банслова предлагает определение образовательной услуги с позиций маркетинга, учитывающее эти три аспекта:

1) с позиции отдельной личности (гражданина) образовательная услуга – это процесс передачи потребителю знаний, умений и навыков общеобразовательного и профессионального характера, необходимых для удовлетворения его личных потребностей в приобретении профессии, саморазвитии и самоутверждении, осуществляемый в тесном контакте с потребителем по установленной форме и программе;

2) с позиции организации, оказывающей образовательные услуги – это процесс обучения, необходимой для обеспечения работоспособности, поддержания конкурентоспособности и развития в постоянно изменяющихся рыночных условиях;

3) позиции государства образовательная услуга – это процесс, обеспечивающий расширенное воспроизводство совокупного личностного и интеллектуального потенциала общества.

Услуги, в том числе и образовательные, обладают пятью основными характеристиками, которые влияют на разработку маркетинговых программ: неосязаемость, неотделимость, непо-

стоянство качества, недолговечность (несохраняемость) и отсутствие владения.

Неосязаемость услуги означает, что ее нельзя продемонстрировать, то есть до приобретения услугу невозможно увидеть, попробовать на вкус, потрогать, услышать или ощутить ее запах. Ввиду отсутствия осязаемых характеристик услуги до ее покупки степень неопределенности приобретения увеличивается. Чтобы ее сократить, покупатели ищут «сигналы» качества услуги. В образовании это: стандарты, образовательная программа, учебные планы, информация о результатах образования – успешность выпускников, информация о методах, формах и условиях оказания услуг, документы об образовании, сертификаты, лицензии, аттестаты, дипломы и др.

Неотделимость услуги означает, что ее нельзя отделить от источника, независимо от того, представляется услуга человеком или машиной (дистанционные технологии). Преподаватель не может предоставить услугу, если в аудитории нет студентов. Вследствие того, что при производстве услуги всегда присутствует ее потребитель, взаимодействие с поставщиком (преподавателем) является особым аспектом маркетинга услуг. Способность педагога достичь взаимопонимания с обучающимися, влияет на показатели их успеваемости. Второй характерной особенностью неотделимости услуг является присутствие и участие в процессе их предоставления других потребителей. Обучающиеся в аудитории присутствуют при потреблении услуги одним человеком. Их поведение определяет степень удовлетворения услугой отдельных людей. Следовательно, задачей производителя услуги является обеспечение того, чтобы одни потребители образовательных услуг не препятствовали получению качественного образования другими потребителями.

Непостоянство качества услуги означает, что ее качество может очень сильно изменяться в зависимости от того, кто, когда, где и как ее представляет. Качество услуги, тем более образовательной, очень трудно поддается контролю. Услуга, предоставляемая одним преподавателем, качественно варьируется в зависимости от его физической формы и настроения во время общения с учащимися. Администрация образовательной органи-

зации должна постоянно проверять степень удовлетворенности обучающихся качеством учебного процесса путем анкетирования и мониторинга уровня успеваемости.

Недолговечность услуги означает, что ее нельзя хранить с целью последующей продажи или использования. Недолговечность не представляет особых проблем, если спрос на нее довольно устойчивый. Однако если спрос подвержен различным колебаниям, образовательное учреждение сталкивается с проблемами (например, с проблемой численности преподавателей).

Для образовательных услуг характерно, что учебная информация подготовлена и сохранена в раздаточных материалах, книгах, на кассетах, электронных дисках. Однако следует подчеркнуть, что знания быстро устаревают.

Отсутствие владения означает, что в отличие от физических товаров, образовательные услуги не являются, чьей либо собственностью. Из-за отсутствия владения образовательные, предлагаемые образовательные услуги, должны прилагать особые усилия для укрепления имиджа и привлекательности.

Особенностями, присущими только образовательным услугам, являются: относительная длительность исполнения; отсроченность выявления результативности оказания услуг; сезонность или дискретная периодичность оказания услуг; зависимость услуг от места их оказания и места проживания обучающихся; усиление потребности в образовательных услугах по мере удовлетворения данной потребности.

Рассмотрим образовательную услугу как объект купли-продажи. Классики маркетинга говорят о том, что услуга - это мероприятие или выгода, где выгода - неосязаема и нематериальна, и оценить ее может только потребитель услуги[57].

Близкий подход мы встречаем у К. Лавлока: «Услуга - это вид экономической деятельности, создающей ценность и обеспечивающей определенные преимущества для потребителей в конкретном месте и в конкретное время, в результате осязаемых или неосязаемых действий, направленных на получателя услуги

[57] Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2001. 752 с.

или его имущество»[58]. Он также обращает внимание на то, что производителям необходимо добиваться повышения ценности своих услуг в глазах потребителя. Для этого, по мнению, ученого, следует рассматривать три компонента услуги:

а) основной продукт, при определении которого необходимо ответить на вопрос: что в действительности приобретает потребитель, ради каких преимуществ он обращается к производителю услуги;

б) процесс оказания основной услуги, т.е. каким образом основной продукт доставляется потребителю и какова его роль в этом процессе;

в) группа дополнительных услуг, которые сопровождают основной продукт, способствуя и облегчая его использование и повышая его полезность и привлекательность для потребителей.

Рассмотрим содержание образовательной услуги, исходя из трех компонентов услуги (по К. Лавлоку):

- *Основной продукт, при определении которого необходимо ответить на вопрос о выгодах, получаемых потребителем*.

Сущность потребления образовательной услуги как продукта деятельности образовательной организации сводится к удовлетворению желания человека быть образованным в соответствии с личностными и общественными представлениями о необходимости и достаточности образования, получении или укреплении его социального статуса и благосостояния.

Что касается личностных представлений об образовании, то, как отмечает М. Мусарский: «С интересами личности в образовании у руководителя учреждения возникают определенные сложности. Далеко не всегда люди (особенно дети) могут конкретно сформулировать свои образовательные потребности, и нет отлаженных механизмов согласования интересов личности с возможностями образовательного учреждения».

В данной связи мы полагаем, что для того, чтобы определить и согласовать интересы личности и производителя образовательных продуктов и услуг, необходимо знать систему ценно-

[58] Лавлок К. Маркетинг услуг. М.: ИД «Вильямс», 2005. 1008 с.

стей потребителя, обусловливающей его выбор на рынке образования.

Поскольку в доступной нам литературе мы не встретили работ по данному вопросу, то нами адаптированы известные положения системы ценностей Шета - Ньюмана - Гросса - Астратовой применительно к образовательной услуге общего образования и предложено описание содержания шести факторов мотивации потребительского выбора: функциональная, эмоциональная, ассоциативная, относительная, познавательная и репрезентативная ценности (Приложение 3).

Вместе с тем считаем необходимым для полноты описания особенностей образовательной услуги рассмотреть характерные и специфические черты образовательной услуги как объекта купли-продажи. Так же как и другие услуги, образовательные услуги обладают всеми девятью основными характеристиками услуг, которые выделяет К. Лавлок:

1) покупатели не становятся владельцами услуг;
2) неосязаемость;
3) вовлеченность потребителей в образовательный процесс;
4) сотрудники образовательной организации и потребители считаются неотъемлемой частью услуги;
5) невозможность обеспечить постоянное качество используемых ресурсов и получаемых результатов образования;
6) потребителям сложно оценить качество услуг;
7) невозможность создавать запасы;
8) важность временного фактора;
9) системы предоставления услуг могут задействовать как электронные, так и физические каналы.

Кроме перечисленных общих характеристик, образовательная услуга обладает специфическими, присущими только ей характерными свойствами. Мы можем описать основные атрибуты свойств образовательной услуги как объекта купли-продажи (табл. 3.2).

В связи с этим, считаем, что *основной продукт образовательной организации* - это основная образовательная программа, которая разрабатывается на основании действующих образовательных стандартов и включает в себя учебный план, рабочие

программы учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей), календарный учебный график и методические материалы, обеспечивающие реализацию соответствующей образовательной технологии.

Таблица 3.2 - Атрибуты свойств образовательных услуг как объекта купли-продажи

Наименование свойств	Характеристика свойств
Покупатели не становятся владельцами услуг	Продажа услуги - это процесс передачи и получения знаний, но потребитель никогда не будет обладать объемом знаний преподавателя
Неосязаемость	Невозможно заранее узнать каков будет результат обучения
Большая вовлеченность потребителей в производственный процесс	От способностей и работоспособности ученика зависит уровень усвоения учебного материала
Сотрудники компании и потребители считаются неотъемлемой частью услуги	Приобретение знаний неотделимо от источника (преподавателя, компьютерной учебной программы, учебного пособия и т.д.)
Невозможность обеспечить постоянное качество используемых ресурсов и получаемых результатов	Определяется психологическими и другими особенностями личности, как обучающего, так и обучаемого. Каждый потребитель образовательной услуги уникален, невозможно чтобы все усвоили учебный материал одинаково
Потребителям сложно оценить качество услуг	Результат оказания услуги проявляется в процессе работы и жизнедеятельности потребителя
Невозможность создавать запасы	Знания быстро устаревают и забываются
Важность временного фактора	Оказание данных услуг представляет собой не одномоментный акт, а пролонгированный во времени процесс
Системы предоставления услуг могут задействовать как электронные, так и физические каналы	Учебные занятия могут проходить как в аудиториях, так и на дому посредством Интернета

Наименование свойств	Характеристика свойств
Дуализм	Два потребителя: обучаемый и родитель
Характер и механизм воздействия на потребителя	Образовательная услуга преобразует самого потребителя, а через него и все общество
Относительно высокая стоимость услуг	Обусловлена большим удельным весом интеллектуальных затрат в себестоимости данных услуг
Зависимость качества и стоимости услуг от дислокации учреждения, оказывающего образовательную услугу	Образовательная услуга в центральных регионах имеют более широкую диверсификацию ассортимента по цене и качеству, чем в регионах, и тем более - на периферии. Образовательная услуга в центре, как правило, на порядок дороже

- *Процесс оказания основной услуги, т. е. каким образом основной продукт доставляется потребителю и какова его роль в этом процессе.*

Данная компонента услуги показывает не только, каким образом основной продукт доставляется потребителю, но и определяет роль потребителя в этом процессе, степень эффективности и характер оказания данной услуги.

На наш взгляд, данные составляющие для образовательной услуги будут следующие: образовательная программа и график образовательного процесса (учебный план, расписание); квалификация преподавательского состава; желание и способности обучающихся участвовать в образовательном процессе и усваивать образовательные программы на требуемом уровне.

Что касается графика образовательного процесса, то на основании ФГОС образовательной организацией разрабатывается образовательная программа и учебный (образовательный) план. На основании учебного (образовательного) плана составляется расписание учебных занятий.

Реализация образовательной программы подготовки обучающегося должна обеспечиваться качественным преподавательским составом, имеющим базовое педагогическое образование, соответствующее профилю преподаваемых дисциплин.

Что касается желания и способности обучающихся участвовать в образовательном процессе и усваивать образовательные программы на требуемом уровне, то это зависит как от обучающегося, так и от производителя образовательной услуги.

Действительно, ведущая роль в предоставлении образовательной услуги принадлежит образовательной организации как производителю услуги. При этом нередки ситуации, когда именно производитель образовательной услуги значительно лучше ее потребителя может определить и придать услуге те признаки и качества, которые необходимы для потребления индивидуумом. Педагогический работник опирается на изученные им образовательные интересы каждого обучающегося и по возможности предлагает услугу, учитывающую их.

Важно, что смысл участия обучаемого в процессе предоставления образовательных услуг заключается в его готовности к восприятию образовательных программ в конкретном содержании, форме, объеме. Практика педагогической деятельности неоспоримо подтверждает тот факт, что педагогический работник увеличивает или уменьшает объем, усложняет или упрощает материал и способы его подачи в зависимости от того, как он воспринимается аудиторией**.** При этом необходимо учитывать, что минимальный объем содержания учебных дисциплин заложен в ФГОС.

- *Группа дополнительных услуг, которые сопровождают основной продукт, способствуя и облегчая его использование и повышая его полезность и привлекательность для потребителей.*

Данная компонента представлена группой вспомогательных услуг, каждая из которых, в свою очередь, требует своей собственной системы предоставления их потребителям и заранее определенного уровня обслуживания. Вспомогательные услуги, как правило, не являются причиной совершения сделки, но выступают в качестве дополнительного аргумента при выборе из ряда предложений.

К вспомогательным услугам в сфере образования можно отнести множество элементов, в принципе не являющихся обязательной атрибутикой образовательной услуги, но зачастую

весьма существенно влияющих на принятие покупательского решения. Такими услугами могут быть, реализация научно-исследовательских и консалтинговых проектов, услуги в виде различных курсов по подготовке к ЕГЭ, работа приемной комиссии, услуги по поддержанию процесса обучения, здоровья и быта обучающихся (научная деятельность, воспитательная работа, международная деятельность, библиотечное и медицинское обслуживание, спортивные и культурные мероприятия, услуги столовой, обеспечения безопасности, информационные услуги по профориентации, механизм предъявления счета за предоставление платных услуг и процесс проведения платежей и т.д.).

Таким образом, предложим авторское определение дефиниции «образовательная услуга» в контексте менеджмента и экономики образования. Под образовательной услугой мы понимаем совокупность трех компонентов: образовательной программы; процесса ее предоставления; комплекса вспомогательных услуг, сопровождающих образовательный процесс и повышающих его полезность и привлекательность для потребителя, направленную на удовлетворение личных познавательных потребностей обучающихся и спроса на специалистов, сложившегося на рынке труда.

Переход образовательных учреждений от «производственной ориентации» к маркетинговому управлению. Одним из происходящих в системе образования изменений является расширение применения маркетингового управления в деятельности субъектов системы образования.

Учет конкретных интересов и потребностей населения – основа формирования долгосрочной стратегии образовательной организации. Вместе с тем, очевидно, что знание образовательных потребностей субъектами управления образованием и ориентация на них не являются ценностью для проектирования образовательной деятельности и не способны значительно повысить эффективность развития образовательной организации.

Основная идея концепции маркетингового управления с позиций системного подхода состоит в приоритете рыночных взаимодействий над внутриорганизационными: *каждое измене-*

ние должно иметь целью приближение к запланированному качеству работы образовательной организации с рынком образования.

Маркетинговое управление как философия рынка воплощается в переходе от «производственной или производственно-бытовой ориентации» к маркетинговой ориентации в принятии решений и действиях образовательной организации. Для ОУ различия между этими типам ориентаций выражаются в позициях (табл. 3.3).

Таблица 3.3 - Сравнительные характеристики производственной и маркетинговой ориентаций в управлении образованием

Характеристики	Производственная ориентация	Маркетинговая ориентация
1. Образовательные услуги и продукты	оказываются только те услуги, которые традиционны для данной образовательной организации и реализуются образовательные продукты, которые предложены вышестоящими органами системы образования	оказываются услуги, которые пользуются спросом на рынке; разрабатываются образовательные продукты, удовлетворяющие конкретные потребности
2. Ассортимент образовательных услуг и продуктов	ассортимент узок и традиционен, медленно обновляется; сами образовательные процессы и технологии оказываемых услуг негибки, трудно переналаживаемы	ассортимент услуг и продуктов широк и интенсивно обновляется с учетом требований клиентов и общества; процессы и технологии оказания услуг гибки и переналаживаемы
3. Коммуникации	реклама и другие формы коммуникаций с потребителями и возможными посредниками не развиты	коммуникационная деятельность ведется активно, направлена на конкретные целевые группы потребителей и возможных посредников; продви-

Характеристики	Производственная ориентация	Маркетинговая ориентация
		жение и сбыт децентрализованы
4. Научно-педагогические исследования	мало связаны с образовательными потребностями и особенностями конкретных групп потенциальных потребителей услуг	исследования ведутся как по профилю образовательной организации, так и в сфере прогнозных исследований под конъюнктуру рынка
5. Функции управления	функции руководства коммерческими и PR-отношениями образовательной организации с другими участниками рынка часто возлагаются на сотрудников, далеких от основного вида деятельности	в организационной структуре формируется подразделение или вводится должность специалиста по образовательному маркетингу (для небольших образовательных организация – вводится в функционал руководителя), курирующих имиджевые вопросы и коммерческие успехи образовательной организации, обладающее полномочиями контролировать и эффективно обеспечивать выполнение своих рекомендаций

Таким образом, ориентация на маркетинговое управление образовательной организацией предполагает противоположные установки и решения в отношении перечисленных аспектов ее деятельности по сравнению с традиционной концепцией.

Для перехода к маркетинговой ориентации необходимо предусмотреть и реализовать следующие мероприятия:

1) обсуждение проблем образовательной организации на научно-практической конференции руководителей и педагогиче-

ского персонала «Маркетинг в образовательной организации: теория и практика, опыт реализации образовательных стратегий»;

2) обновить нормативно-правовые документы и экономические механизмы развития маркетинговой стратегии (внедрение системы маркетинговой информации, разработка и реализация систем развития рынка ОУП и продвижения образовательной организации на рынке);

3) информировать образовательное сообщество о применяемой методологии и технологиях управления маркетинговой деятельностью с целью формирования целей субъектов управления образованием в русле маркетинговой стратегии и субъектов педагогической системы;

4) выработать и осуществлять коммуникационную политику образовательной организации, обеспечивающую формирование благоприятной внешней среды, способствующую реализацию ее долгосрочных целей на рынке образовательных услуг и продуктов;

5) отработать алгоритмы маркетингового обоснования принятия решений по развитию образовательной организации и рынка ее услуг.

При этом осуществляется аудит потенциала и системы работы образовательной организации. Маркетинговый анализ предваряет и определяет управленческий процесс, программируя решения через определение достижимых целей и задание выбора направлений развития. Ориентация маркетинга на потребителя (рынок, внешнюю среду) обеспечивает максимальную адаптацию всех уровней управления к потребностям и интересам, индивидуальным образовательным целям внутренний и внешних заказчиков.

Инструментарий маркетинга позволяет эффективно и экономно осуществлять целенаправленное воздействие образовательного учреждения и его педагогической системы на внешнюю среду.

Функции маркетинга в образовании. Универсальный подход к описанию функций маркетинга позволяет выделить пять

блоков комплексных функций и ряда подфункций маркетинга применительно к системе образования:

1) Аналитическая функция:
- изучение среды образовательной организации (приложение 4);
- изучение рынка ОУП;
- изучение потребителей ОУП;
- изучение структуры учебного заведения;
- изучение структуры образовательных услуг.

2) Образовательная функция:
- организация разработки и внедрения новых образовательных программ;
- организация учебно-методического обеспечения;
- создание лабораторно-материальной базы;
- управление качеством и конкурентоспособностью образовательных программ и услуг (мониторинг качества образования).

3) Сбытовая функция (функция реализации образовательных программ):
- организация системы движения ОУП;
- организация обучения;
- проведение целенаправленной политики развития ОУП;
- проведение ценовой политики;
- организация сервиса по оказанию образовательных услуг.

4) Формирующая функция:
- формирование спроса на ОУП;
- стимулирование по реализации ОУП.

5) Функция управления и контроля:
- организация стратегического и оперативного управления в образовательной организации;
- информационное обеспечение управления маркетингом;
- коммуникативная подфункция маркетинга;
- организация контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ в образовательной организации).

Итак, маркетинговая деятельность руководителя образовательной организации предполагает:

1. Изучение спроса на ОУП, сбор и анализ маркетинговой информации.
2. Определение соответствующих спросу целей и задач образовательной среды, планирование маркетинга.
3. Реклама результатов и стимулирование спроса, организация службы маркетинга.
4. Контроль соответствия цели и результата, маркетинговый контроль.

Концепции маркетинга образования. Новые условия предоставления образовательных услуг вызвали одновременно и необходимость перестройки всей работы образовательных организаций. К настоящему времени рынок в области образования вплотную подошел к «точке маркетинга», то есть ситуации, когда: наращиваемый объем предложения уравновесил доминировавший ранее платежеспособный спрос и стал превосходить его; оформился дифференцированный спрос на образовательные услуги; сложилась развитая инфраструктура рынка образовательных услуг; федеральные и региональные органы власти не в состоянии обеспечить для образовательных организаций достаточную материальную поддержку и им приходится обращаться к маркетингу в целях «выживания».

Таким образом, в настоящее время появилась острая необходимость внедрения в сферу образования маркетингового подхода. В сложившейся ситуации победить в конкурентной борьбе и занять достойное место на рынке могут те образовательной организации, которые используют инструменты маркетинга: изучают спрос и предложение, сбалансировано формируют «продуктовый портфель» по образовательным услугам и продуктам, предлагают адекватные платежеспособному спросу и качеству цены, осуществляют коммуникационную политику.

Рынок образовательных услуг и продуктов – система отношений спроса и предложения форм и средств удовлетворения потребностей в образовании, основанная на тесном взаимодействии потребителя и производителя образовательных услуг и продуктов, которые предлагаются образовательными заведе-

ниями и совокупность условий, которые обеспечивают оказание этих услуг (преподавательский состав, программно-методическое обеспечение, методическое сопровождение, материальная база).

Деятельность образовательных организаций на рынке находится в стадии становления, поэтому тип образовательного рынка можно определить как рынок чистой конкуренции. Исследования показывают, что в образовательном пространстве должен быть рынок монополистической конкуренции. Именно такой рынок потребует развития маркетинговой деятельности борьбы за репутацию образовательных организаций и посреднической активности лицензионных / аккредитующих / экспертирующих органов, которые отслеживают качество предлагаемых услуг.

В основе маркетинга лежат следующие концепции:

- концепция совершенствования производства образования;
- концепция совершенствования продукта – образовательной услуги;
- концепция интенсификации коммерческих усилий (реклама, договоры, изучение спроса, сама платная образовательная деятельность);
- концепция ориентации на потребителя,
- концепция социально – этичного маркетинга (социальная защита потребителя).

Концепция совершенствования производства в образовании связана с двумя взаимообусловленными тенденциями: увеличения количества школ, вузов, учебных центров с различными (и частными) формами собственности; расширения перечня образовательных услуг, введения дополнительных образовательных услуг (в том числе платных) в существующих государственных образовательных организациях. Существование этих тенденций дает потенциальным потребителям образовательных услуг возможность выбора образовательной услуги по цене, качеству, создает ситуацию конкуренции на рынке образовательных услуг.

Концепция совершенствования продукта (товара, услуги) в образовании означает перенос внимания на содержание обра-

зования. Особенно актуальным это становится в связи с введением ФГОС и профессиональных стандартов. Для социальной защиты выпускника образовательная организация должна обеспечить его перспективной профессией, качественной подготовкой не только к труду, но и к жизни в рыночных условиях.

Конкуренция на рынке образовательных услуг привела многие образовательные организации (особенно те, где оказываются платные образовательные услуги) к необходимости применения концепции интенсификации коммерческих усилий: широко используются различные виды привлечения потенциальных потребителей – реклама, профессиональное информирование.

Концепция маркетинга главным объектом внимания считает потребителя образовательных услуг и продуктов. Чтобы быть востребованным, образовательная организация должно, во-первых, изучить образовательные потребности, во-вторых, удовлетворить их, причем лучше, чем это смогут сделать другие образовательные организации. Добиться этого можно при условии удовлетворении образовательных потребностей населения. Но и государство, которое является не только основным инвестором образования, но и гарантом качества образования, выдвигает свои требования – подготовка не просто профессионала, а гражданина, способного активно жить в условиях рыночной экономики. Диалектическая взаимосвязь интересов государства, потребителя образовательных услуг и образовательного учреждения нашла отражение в концепции социально-этичного маркетинга.

Современный маркетинг рассчитан на комплексный и системный подход к управлению деятельностью образовательной организации и качество предъявляемого результата – уровня подготовки выпускника. Посредством маркетинга осуществляются исследование рынка, продвижение образовательных услуг до конечного потребителя, финансовое обеспечение образования.

3.2. Маркетинговая среда образовательной организации. Образовательные организации до тех пор, пока их образовательные услуги и продукты соответствуют требованиям марке-

тинговой среды. Маркетинговая среда содержит как возможности, так и угрозы для деятельности образовательной организации, поэтому необходимо постоянно следить за изменениями и приспосабливаться к ним.

Среда, в которой осуществляется деятельность образовательной организации, является *окружающей средой* (рис. 3.1). Построение детальной картины положения образовательной организации в окружающей среде является существенным шагом в процессе разработки Программы развития.

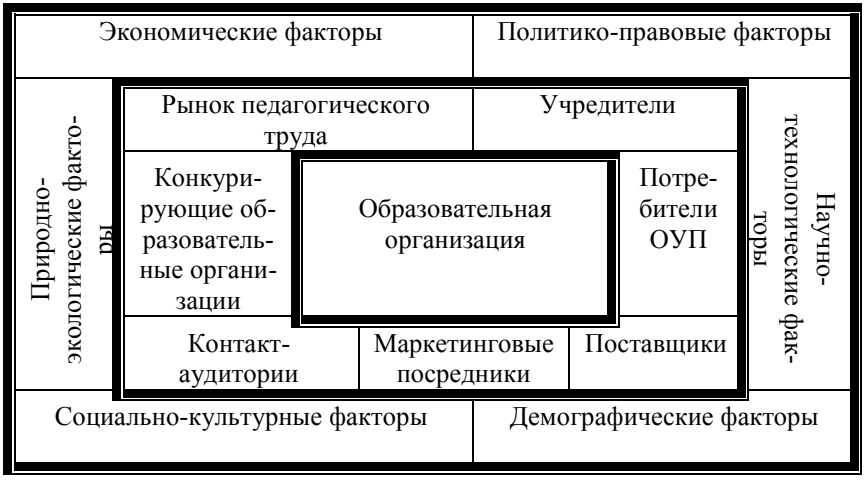

Рис. 3.1 - Модель маркетинговой среды образовательной организации

Внутренние факторы, оказывающие влияние на деятельность образовательной организации, - *микросреда*: внутренняя среда, включающая в себя контролируемые факторы. Составляющие (факторы) микросреды образовательной организации:

- учредители, определенные № 273-ФЗ;
- потребители ОУП – обучающиеся и их родители (законные представители), преподаватели образовательной организации;
- конкурирующие образовательные организации – учебные заведения, осуществляющие образовательную дея-

тельностью с аналогичным перечнем образовательных услуг и продуктов в территории;

- поставщики – организации и лица, обеспечивающие образовательную организацию материальными ресурсами или осуществляющие дополнительное финансирование;
- маркетинговые посредники – организации и лица, помогающие образовательной организации в распространении информации об ОУП;
- контакт-аудитории – группа людей или организаций, заинтересованных в деятельности образовательной организации на рынке ОУП.

Внешние факторы, оказывающие влияние на образовательную организацию, - *макросреда:* внешняя среда неконтролируемых факторов. Составляющие (факторы) макросреды образовательного учреждения: демографические, экономические, политико-правовые, социально-культурные, научно-технологические.

Демографические факторы отличаются особой устойчивостью в кратко- и среднесрочных периодах и играют особую роль в организации образовательных услуг и производстве образовательных продуктов. Наиболее значимые характеристики для маркетинга образования: численность населения, темы роста населения, уровень рождаемости, миграция населения, этническая и региональная среда, средняя численность семьи.

Экономические факторы частично определяют кризис образования. Наиболее значимые экономические характеристики для маркетинга образования: темпы экономического роста, доходы населения, прожиточный минимум, покупательская способность, инфляция, занятость населения.

Политико-правовые факторы, когда маркетинговые решения, принимаемые образовательной организацией, находятся под влиянием событий, происходящих в политической и законодательных областях. Роль государства в сфере образования является существенной:

- осуществляет правовую защиту субъектов маркетинга (прежде всего, потребителей);
- ведет статистику;
- осуществляет финансирование образования;

- предоставляет льготы для определенных участников рынка ОУП;
- формирует базовый ассортимент образовательных услуг;
- проводит лицензирование и аккредитацию образовательной организации;
- выступает гарантом качества образовательных услуг, их соответствия образовательным стандартам.

Выделяют основные группы органов власти, решения и действия которых необходимо учитывать при анализе политико-правовой среды: 1) законодательные органы; 2) исполнительные органы; 3) судебные органы; 4) СМИ; 5) общественные движения и партии, ассоциации.

Влияют непосредственно социально-культурные факторы, т.к. образование, как услуга, приобщено к культуре и неотделимо от нее. Спрос на образовательные услуги прямо связан с уровнем культуры, причем, чем выше уровень культуры, тем выраженнее потребность в новых знаниях и дополнительных образовательных услугах. Наиболее значимые характеристики фактора: социальные группы, нормы и ценности, уровень образования населения, страты и классы, мораль, уровень личной безопасности, уровень культуры, национальные особенности, субкультуры.

Рынок ОУП во многом зависит от принятых общественных ценностей, норм и традиций. В России образование входит в группу так называемых «основных ценностей», которые играют ключевую роль в понимании поведения людей. Однако по современным данным опросов стоит после таких ценностей, как: достаток, стабильность, справедливость, семья.

Научно-технологические факторы, т.к. образование является отраслью, зависимой от достижений в области науки и техники, как в части содержания образования, так и в организационных формах обучения, используемых средств. Наиболее значимые характеристики фактора: стандарты образовательной деятельности, содержание образования, технологии обучения, материально-техническая база.

Природно-экологические факторы определяют состояние образовательной среды. На первом месте – здоровье обучаю-

щихся и их способность овладевать содержанием образовательных программ, условия обучения с учетом состояния здоровья. На втором – природно-климатические условия, определяющие безопасность деятельности образовательной организации (месторасположение, архитектура здания, теплоснабжение, освещенность помещений и др.).

Влияния макросреды и микросреды взаимодействуют и определяют степень успеха или неудачи образовательной организации в достижении целей, что делает обязательным анализ факторов окружающей среды (рис. 3.2).

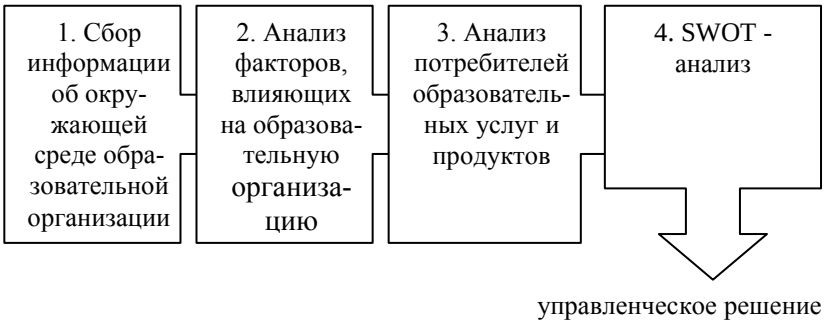

Рис. 3.2 - Последовательность управленческих действий при анализе маркетинговой среды

Таким образом, совокупность рассмотренных факторов определяет эффективность деятельности образовательной организации. Влияние маркетинговой среды на деятельность образовательной организации зависит от ряда ее характеристик:

1) взаимосвязанность факторов среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие;

2) сложность – число факторов, на которые образовательная организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;

3) подвижность – скорость, с которой происходят изменения в окружении образовательной организации;

4) неопределенность – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает образовательная организация, и уверенностью в точности этой информации.

Каждая образовательная организация самостоятельно выбирает способ взаимодействия с маркетинговой средой. После проведения анализа руководитель образовательной организации либо принимает необходимые решения и адаптируется к возникшей ситуации, либо ограничивается только наблюдением.

Потребители образовательных услуг и продуктов. Понятие «поведение потребителя» является одним из ключевых понятий современного маркетинга. Поведение потребителей изучает динамично развивающаяся наука – «Поведение потребителей» (основоположник Джеймс Э. Энджел), возникшая в конце 1950 гг. XX в. на теоретических положениях экономики, маркетинга и психологии. Дж. Энджел определяет «поведение потребителя» как деятельность, направленная непосредственно на получение, потребление и распоряжение товарами и услугами, включая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними.

Знание и понимание потребителя – насущная необходимость для эффективного функционирования образовательной организации. *Кто является потребителем образовательных услуг и продуктов?*

Непосредственные потребители ОУП – обучающиеся и их родители, преподаватели. Но в маркетинге используется несколько определений, имеющих отличия: «потребитель», «покупатель», «клиент». *Потребитель* – непосредственный получатель ОУП в образовательной организации. *Покупатель* – тот, кто принимает решение о потреблении ОУП. *Клиент* – общее определение, включающее всех возможных потребителей и покупателей, а также иные контактные аудитории, заинтересованные в деятельности образовательной организации.

Чтобы качественно взаимодействовать с потребителем ОУП, необходимо: 1) выделять группы потребителей, на которые может ориентироваться образовательной организации; 2) понимать специфические образовательные потребности выбранных групп потребителей.

Как правило, потребители и/или заказчики образовательных услуг выбирают одну из трех линий поведения:

1) делегирование – достаточно пассивная модель поведения, предполагающая передачу образовательных функций ближайшей образовательной организации;

2) пакетные инвестиции – соответствует активной модели поведения, когда выбор пакета образовательных услуг осуществляется из всего перечня предлагаемых образовательными организациями в территории, необходимых обучающемуся;

3) целевые инвестиции – наиболее активная модель поведения, предполагает выбор образовательных услуг от разных образовательных организаций, способных максимально удовлетворяющих потребности обучающегося.

Факторы, влияющие на принятие решения потребителей о выборе образовательной организации. В последнее время одним из актуальных вопросов для образовательной организации, решение которых напрямую связано с маркетингом образования, является вопрос о том: *что влияет на выбор потребителей той или иной образовательной организации?*

Процесс принятия решения о выборе образовательной организации продолжителен и сложен (для примера вспомним поведение толпы родителей, которые пытаются записать своих детей в 1 класс). В-первую очередь, кто и на какой ступени образования осуществляет выбор. Во-вторых, что оказалось значимым при выборе.

По мнению Щербовой Т.В. основными факторами, определяющими выбор образовательной организации, а, следовательно, и конкретных ОУП, являются:

- экономические характеристики и возможности потребителя;
- возраст потребителя, состояние семьи и образ жизни;
- психологические характеристики;
- географическое положение;
- социальное окружение;
- микросреда и имидж-пространство образовательной организации;
- критерии оценки качества деятельности образовательной организации и ОУП;
- методы продвижения ОУП.

1. Экономические характеристики относятся к факторам макросреды образования: государственное финансирование, стоимость образовательных услуг, долевое участие в оплате ОУП, оплата труда потребителя и членов его семьи по всем источникам, возможность получения образовательного кредита, состояние рынка трудовых ресурсов, льготы и гранты для образовательной организации.

2. Возраст покупателей, состояние семьи и образ жизни. Возраст и жизненный опыт определяет перечень образовательных услуг и их направленность. Количественный и качественный состав семьи определяет возможности и формы потребления ОУП. Так, специалисты выделяют по состоянию семьи следующие группы: «одиночка»; полная семья без детей; полная семья с ребенком; полная семья с двумя детьми; полная семья с тремя и большим количеством детей; мать (отец) – «одиночка» с ребенком; мать (отец) – «одиночка» с двумя детьми; мать (отец) – «одиночка» с тремя и большим количеством детей; ребенок на попечении бабушки (дедушки); ребенок на попечении родственников; приемные семьи.

3. Психологические характеристики. Данные факторы зависят от личности потребителя и характеризуются следующими составляющими: тип личности, темперамент, характер, направленность, способности, чувства, методы познания, психологические образы, поведение в обществе.

Тип личности – внутренний потенциал человека и его предрасположенность к выполнению определенных видов работ и сферам деятельности.

Темперамент – психологическая характеристика личности для определения ее поведения в процессе принятия решения о получении образования (холерический, сангвинический, флегматический, меланхолический).

Характер – черты и отношение человека к внешнему и внутреннему миру. Черты характера определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении и проявлениях. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов.

Направленность личности – проявление личностных и жизненных устремлений и побуждений человека; совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность человека и относительно независимых от текущей ситуации.

Способности личности – свойства личности, определяющее ее пригодность и готовность к усвоению и осуществлению определенных видов деятельности, успешному решению учебных, творческих или профессиональных задач.

Чувства – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью.

Методы познания – инструменты, с помощью которых потребитель изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений. Наиболее известными методами познания являются: анализ и синтез, индукция и дедукция.

Психологические образы – идеальная форма отражения предметов и явлений материального мира в сознании человека. На поведение могут оказать влияние исторические, художественные, графические, визуальные и знаковые образы.

Поведение в обществе – поведение потребителей ОУП определяется моральными нормами, принятыми в конкретной социальной группе, к которой принадлежит человек.

4. Географическое положение. В основе определения географических факторов находится классификация потребителей по району проживания, месту расположения в городе, природные факторы рассматриваемой территории.

5. Социальное окружение – относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества. Непосредственное влияние на поведение потребителей ОУП оказывают члены малых групп: родственники, друзья и знакомые, администрация и коллектив образовательной организации, культура и давление со стороны «своего круга».

Внутри культур и субкультур на людей воздействует мощная сила, заставляющая их приспосабливаться к общим ценностям, носителями которых являются «референтные группы» и «привлекающие группы». *Референтная группа* – лично-

сти, создающие круг общения для конкретного человека, на чьи ценности и установки он ориентируется. *Привлекающие группы* – группы людей, принадлежность к которым считается престижной в обществе или коллективе.

6. *Микросреда образовательной организации и формируемое ею имидж-пространство*. К факторам микросреды образовательной организации относятся: попечители, преподаватели и сотрудники, обучающиеся и выпускники, применяемые технологии обучения, основные и дополнительные ОУП, материально-техническая база.

Все эти факторы значимы для потребителя только тогда, когда целенаправленно формируется имидж-пространство образовательной организации. *Имидж-пространство* – подход к организации и развитию позитивного информационного поля, улучшению отношения потребителей к образовательной организации. Ведущий принцип формирования имидж-пространства: стремиться к тому, чтобы образ образовательной организации как можно более соответствовал образу, спроектированному руководителями и коллективом. Имидж образовательной организации, создаваемый коллективом, должен основываться на реальных конкурентных преимуществах, а те характеристики, которые привносятся самими потребителями ОУП, должны вытекать из этих конкурентных преимуществ. Имидж образовательной организации должен иметь адрес, т.е. распространяться на определенные группы потребителей. Отсюда, разрабатываемое имидж – пространство должно быть оригинальным и отличаться от образов других ОУ и легко распознаваться.

7.Критерии оценки качества образования. Данный фактор характеризуется: квалификацией преподавательского состава, используемыми учебно-методическими комплексами, библиотечный фонд и информационная система, технологии обучения, технические средства обучения, адаптация выпускников.

8. Методы продвижения ОУП способствуют привлечению потребителей. Среди них: реклама, стимулирование продаж, связи с общественностью (PR), прямой маркетинг, разработка фирменного стиля образовательной организации, выставочная деятельность, сотрудничество.

Таким образом, знание и использование в принятии решений информации о состоянии окружающей среды образовательной организации позволит управлять его развитием в долгосрочной перспективе.

3.3. Маркетинговые исследования как инструмент формирования образовательной стратегии. Значительную часть в маркетинговом управлении занимают *маркетинговые исследования на рынке образовательных услуг и продуктов.*

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

Управление процессом маркетингового исследования в образовательной организации предполагает реализацию следующей технологии:

1) определение проблемы и целей исследования;
2) определение объекта исследования;
3) разработка программы исследования;
4) реализация исследования;
5) подготовка аналитического отчета;
6) использование результатов исследования.

Маркетинговые исследования могут быть организованы и проведены самостоятельно образовательной организации или с помощью специализированного исследовательского агентства (для крупных образовательной организации, например, вуза), теоретически допускается третий вариант – комбинация и объединение усилий перечисленных структур, однако сложность координации работы в этом случае является значительным препятствием.

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

- анализ спроса и предложения образовательных услуг и продуктов (экономические отношения между субъектами рынка образовательных услуг);

- границы рынка и его сегментов, их ёмкость, в т.ч. по количеству потенциальных обучающихся и с учётом длительности оказания образовательных услуг;
- внешнюю и внутреннюю маркетинговые среды;
- конкурентов в предоставлении образовательных услуг на данном рынке и его сегменте;
- конкурентоспособность образовательной организации: поведение действующих на рынке образовательных услуг поставщиков и посредников, реальных и потенциальных потребителей и конкурентов;
- стратегии маркетинга и различные варианты их решения.

Перечислим основные направления маркетинговых исследований в сфере образования.

1) Исследования маркетинга – это сбор, обработка и анализ данных о рынке образовательной организации, конкурентах, потребителях ОУП, ценах, внутреннем потенциале образовательного учреждения в целях уменьшения неопределённости, сопутствующих принятию маркетинговых решений. Результатом исследований маркетинга являются конкретные разработки, которые используются при выборе и реализации стратегии и тактики маркетинговой деятельности образовательной организации.

2) Исследование рынка – самое распространённое направление в маркетинговых исследованиях. Специалисты считают, что без рыночных исследований невозможно систематически собирать, анализировать и сопоставлять всю информацию, необходимую для принятия важных решений, связанных с выбором рынка, деятельностью на рынке, определением объёма продаж, прогнозированием и планированием рыночной деятельности. Объектами рыночного исследования являются тенденции и процессы развития рынка, включая анализ изменений экономических, научно-технических, демографических, экологических, законодательных и других факторов, а также структура и география рынка ОУП, его ёмкость, динамика продаж, барьеры рынка, состояние конкуренции, сложившаяся конъюнктура, возможности и риски. Основными результатами исследования

рынка являются прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций, выявление ключевых факторов успеха; осуществление сегментации рынков, то есть выбор целевых рынков и рыночных ниш; определение наиболее эффективных способов ведения конкурентной политики на рынке ОУП и возможности выхода на новые рынки.

3) Исследование потребителей ОУП позволяет определить и исследовать весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе образовательных услуг: уровень доходов, приемлемую стоимость обучения, социальное положение, половозрастные признаки, базовое образование. В качестве объектов выступают индивидуальные потребители, семьи, а также организации. Предметом исследования является мотивация поведения потребителя на рынке образования и определяющие её факторы: структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательного спроса; анализируя процессы и условия удовлетворения основных прав потребителей (типология потребителей, моделирование их поведения на рынке, прогноз ожидаемого спроса). При этом появляется возможность разработать пути предоставления выбора потребителям.

4) Основная задача исследования образовательной организации - конкурентов заключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, а также найти пути сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами. С этой целью анализируются сильные и слабые стороны конкурентов, исследуются занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов (совершенствование образовательных услуг, изменение цен, проведение рекламных кампаний, развитие сервиса), изучается материальный, финансовый, трудовой потенциал конкурентов, организация управления деятельностью. Результатом таких исследований становится выбор путей и средств достижения наиболее выгодного положения на рынке относительно конкурентов (лидерство, следование за лидером, избежание конкуренции), определение активных и пассивных

стратегий обеспечения ценового преимущества или преимущества за счёт качества предлагаемых товаров.

В целях получения сведений о возможных посредниках, с помощью которых образовательная организация будет «присутствовать», на выбранных рынках, проводится изучение фирменной структуры рынка. Помимо коммерческих, торговых и иных посредников, образовательная организация должна иметь правильное представление о других своих партнёрах: арендодателях (собственников помещений), транспортно-экспедиторских, рекламных, страховых, юридических, финансовых, консультационных и других компаниях и организациях, создающих в совокупности маркетинговую инфраструктуру рынка.

5) Главной целью *исследования услуг* является определение соответствия качества услуг, обращающихся на рынках, запросам и требованиям потребителей образовательных услуг, а также анализ их конкурентоспособности. Исследования услуг позволяют получить самые полные и ценные, с точки зрения потребителя, сведения о потребительских свойствах образовательной услуги (надёжность, цену, эргономику, сервис, функциональность), а также данные для формирования наиболее удачных аргументов рекламной кампании, выбора высокоэффективных каналов продвижения. Объекты исследования – потребительские свойства услуг-аналогов и услуг-конкурентов, реакция потребителей на новые услуги, ассортимент предлагаемых услуг, соответствие услуг законодательным нормам и правилам, перспективные требования потребителей. Результаты исследования дают возможность образовательной организации разработать собственный ассортимент ОУП в соответствии с требованиями потребителей, повысить их конкурентоспособность, определить направления деятельности в зависимости от различных стадий «жизненного цикла» услуг, разработать новые виды образовательных услуг, усовершенствовать имеющиеся услуги.

6) Исследование цены направлено на определение такого уровня и соотношения цен, который бы позволял получать наибольшую прибыль при наименьших затратах (минимизация затрат и максимизация выгоды). В качестве объектов исследова-

ния выступают затраты на разработку, производство и сбыт услуг (калькуляция издержек), степень влияния конкуренции (сравнение экономических и потребительских параметров услуг-аналогов других образовательных организаций), поведение и реакция потребителей на цены услуг (эластичность спроса). В результате проведённых исследований выбираются наиболее эффективные соотношения «затраты-цены» (внутренние условия, издержки производства), «цена-прибыль» и «цена-качество» (внешние условия).

Полностью закрытой информацией, к которой обычно имеют доступ только руководитель и главный бухгалтер образовательной организации, являются: себестоимость и полные затраты на обучение; прибыль и убытки по отдельным программам обучения; выручка образовательных услуг; структура фактических затрат, в том числе заработная плата и расходы на маркетинг.

7) Исследование каналов продвижения услуг преследует цель определить наиболее эффективные пути, способы и средства быстрейшего доведения услуги до потребителя и её реализации. Главными объектами изучения становятся каналы распределения, посредники, формы и методы оказания услуг. Исследования включают также анализ функций и особенностей деятельности различных типов образовательных учреждений, выявление их сильных и слабых сторон, характера сложившихся взаимоотношений с производителями. Такие сведения позволяют определить возможности увеличения оборота услуг образовательной организации, разработать критерии выбора эффективных каналов продвижения услуг, приёмы оказания услуг конечным потребителям.

8) Исследование методов стимулирования продаж – также одно из важных направлений маркетинговых исследований, которое преследует цель выявить, как, когда и с помощью каких средств лучше стимулировать продажи услуг, повысить авторитет образовательного учреждения на рынке, успешно осуществлять рекламные мероприятия. В качестве объектов исследования выступают: посредники, потребители, рекламная информация, органы управления образованием, общественность. Результаты

исследований позволяют выработать политику «паблик рилейшнз», создать благоприятное отношение к образовательной организации, ее услугам, сформировать положительный имидж, определить методы формирования спроса населения, воздействия на посредников, повысить эффективность коммуникационных связей, в том числе рекламы.

9) Исследование рекламы предполагает апробацию средств рекламы (предварительное испытание), сопоставление фактических и ожидаемых результатов от рекламы, оценку продолжительности воздействия рекламы на потребителей, позволяет принимать решения по активизации рекламных компаний, вести поиск новых средств воздействия на потребителя, повышения его интереса к услугам образовательной организации.

Стимулирование продвижения услуг на рынке касается не только рекламы, но и других сторон политики образовательной организации по сбыту, в частности, исследование эффективности конкурсов, скидок, премий, награждений и других льгот, которые могут активно применяться образовательной организацией в ее взаимодействии с потребителями и посредниками.

10) Исследование внутренней среды образовательной организации ставит целью определение реального уровня конкурентоспособности образовательной организации в результате сопоставления соответствующих факторов внешней и внутренней среды. Именно здесь нужно получить ответ на вопросы о том, что нужно сделать, чтобы деятельность образовательной организации была полностью адаптирована к динамично развивающимся факторам внешней среды.

Маркетинговые исследования становятся одним из актуальных видов маркетинговой деятельности образовательной организации, поскольку позволяют снизить уровень риска при принятии решений по исследуемым вопросам.

Сегментирование на рынке образовательных услуг. Для определения круга потенциальных потребителей образовательной организации необходимо провести сегментирование рынка образовательных услуг, существующего на территории.

Ф. Котлер о возможности сегментирования рынка отмечал: «Рынок состоит из покупателей, а покупатели отличаются

друг от друга по ряду признаков. Они могут различаться своими желаниями, географическим положением, покупательской способностью и активностью, опытом. Каждая из этих характеристик может быть использована для сегментации рынка». *Сегмент рынка* – это группа существующих или потенциальных потребителей, обладающих рядом общих характеристик, на основе которых можно объяснить (или предсказать) их ответную реакцию на различные стимулы со стороны организации.

Куркина Е.Б. предлагает рассматривать рынок в образовании в следующих аспектах:

1) рынок образовательных услуг;
2) рынок средств обучения и оснащения учебного процесса;
3) рынок педагогического труда;
4) конкуренция форм собственности образовательных организаций и организации образовательного процесса;
5) государственное регулирование процессов в образовании и контроль качества образовательных услуг.

Остановимся на рассмотрении ключевых понятий сегментации. *Сегмент рынка образовательных услуг* – группа потребителей, имеющих схожие признаки, по которым они предъявляют требования к образовательным услугам. *Сегментация рынка образовательных услуг* – это деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей образовательных услуг образовательной организации, это продуманное деление рынка на достаточно крупные группы потребителей, предъявляющих определенные и существенно различные требования и предлагаемым образовательным и дополнительным услугам.

С помощью сегментирования реализуются цели:

1) наилучшее удовлетворение нужд и потребностей рынка ОУП, адаптация их под требования рынка;

2) повышение конкурентоспособности образовательной организации и ОУП, усиление конкурентных преимуществ;

3) уклонение от конкурентной борьбы путем перехода на неосвоенный сегмент рынка ОУП;

4) проектирование инновационной политики образовательной организации с запросами выявленных совокупностей потребителей ОУП;

5) ориентация маркетинговой работы на конкретного потребителя ОУП.

Сегментация рынка образования может быть проведена тремя способами: по группам потребителей ОУП; по параметрам образовательных услуг; по конкурентам на рынке образования.

В маркетинговой деятельности важно различать признаки сегментирования. *Признаки сегментирования* – показатели способа выделения данного сегмента на рынке ОУП. Признаки сегментирования могут быть выбраны с учетом ряда факторов:

- биологические, географические, социодемографические факторы (пол, возраст, профессия, доход, местожительство);
- факторы наблюдаемого поведения покупателя ОУП (предпочтение конкретной образовательной организации, верность или смена образовательной организации, частота контактов и интенсивность и т.д.);
- психологические факторы, отражающие субъективное восприятие ОУП покупателем;
- возможность обращения к целевой группе потребителей ОУП.

Выбор признаков сегментирования предопределяется назначением ОУП для сегментируемого рынка и группой потребителей. Для *конечных (индивидуальных) потребителей*, находящихся на рынке ОУП используются признаки: демографические, социально-экономические, психологические, поведенческие. К индивидуальным потребителям могут быть применены следующие способы сегментирования по: социально-экономическим переменным, признакам культуры, адаптивности потребителей к ОУП, каналам получения ОУП, степени использования образовательных продуктов, мотивационные механизмы поведения потребителя.

Оценка привлекательности сегмента производится с целью оптимального использования образовательной организации своих возможностей и осуществляется по определенным критериям. *Критерий сегментации* – показатель того, насколько верно образовательной организацией выбран тот или иной рынок дея-

тельности. Маркетинговая практика зафиксировала употребляемые критерии к выделению сегментов рынка ОУП:

- количественные границы – емкость сегмента (сколько ОУП и какой стоимости могут быть реализованы на рынке, какова площадь сегмента, какие ресурсы необходимо задействовать для работы на данном сегменте);
- доступность сегмента – возможность получить каналы распределения и сбыта ОУП, переориентации;
- информационная насыщенность сегмента – возможность получать и транслировать информацию на рынке ОУП, создание банка данных по сегменту;
- существенность сегмента – определение прочности выделенной группы потребителей в отношении образовательной организации и ОУП, возможность проникновения в сегмент образовательной организации - конкурентов с нечеткими адресными признаками;
- доходность сегмента – оценка сегмента по стандартным экономическим показателям;
- защищенность от конкуренции - успешность образовательной организации в сегменте на основе объективной оценки возможности конкурирующих образовательных организаций.

Таким образом, сегментирование рынка ОУП представляет собой процесс расчленения, разделения рынка на гомогенные (однородные) группы покупателей, для каждой из которой могут потребоваться отдельные ОУП и комплексы маркетинга. Технология проведения сегментирования требует следующей последовательности процедур:

1) анализ рыночных и маркетинговых возможностей деятельности образовательной организации на новых рынках (сегментах);
2) исследование признаков и критериев сегментации;
3) сегментация рынка ОУП;
4) анализ рыночной среды и выбор целевого рынка;
5) выбор и планирование стратегии поведения образовательной организации на рынке;

6) оценка привлекательности образовательной организации и выбор сегментов целевого рынка;
7) позиционирование образовательной организации на рынке;
8) планирование комплекса маркетинга;
9) разработка комплекса маркетинга;
10) организация деятельности на новом сегменте рынка ОУП.

Позиционирование образовательной организации на рынке образовательных услуг. Определив сегменты, образовательной организации приступает к позиционированию, т.е. определению потребительского восприятия предложения ОУП.

Концепция позиционирования товаров и услуг была выдвинута в 1979 г. в работе Э. Раиса и Дж. Траута «Позиционирование: битва за ваше сознание». *Позиционирование* определяется как создание для товара определенной позиции среди конкурирующих товаров, своеобразной ниши, которая нашла бы отражение в иерархии ценностей, созданной в сознании потенциального покупателя; разработка такого имиджа товара, чтобы он занял в сознании покупателя приоритетное место, отличное от товаров-конкурентов.

Позиционирование образовательной организации осуществляется поэтапно:

1) определение целевых сегментов;
2) выбор целевых сегментов;
3) определение ценностей потребителей, ассоциируемых с образовательной организацией;
4) разработка ОУП, удовлетворяющего эти ценности;
5) оценка позиционирования конкурирующих образовательных организаций в целевых сегментах;
6) выбор имиджа, отличающего образовательную организацию от конкурентов;
7) осуществление коммуникационной функции и разработка элементов маркетинг-микс.

Позиция ОУП – мнение потребителей по важнейшим параметрам; нахождение образа ОУП для целевой аудитории. Таким образом, позиция ОУП на рынке складывается из: ключевого преимущества (атрибут позиционирования), характеристик целевого рынка и категории, по которой конкурируют ОУП.

Атрибут позиционирования – это ключевое преимущество ОУП, которое позволяет потребителю удовлетворять свои потребности, отличает данные ОУП от товаров конкурентов и является источником мотивации.

Для ОУ приемлемы следующие методы позиционирования:

- позиционирование на основе имиджа образовательной организации;
- позиционирование на основе качества;
- позиционирование на основе комбинации выгод по удовлетворению образовательных потребностей;
- позиционирование на основе способа использования ОУП;
- позиционирование на основе решения специфических проблем.

С учетом выше изложенного, образовательной организации может выбрать один из *вариантов позиционирования*: 1) позиционировать себя рядом с одним из существующих конкурентов – образовательных организаций; 2) разработать в рамках данного сегмента ОУП, которых еще нет на рынке.

После принятия решения о позиционировании в сегменте рынка образования приступает к детальному планированию комплекса маркетинга, состоящего из пяти ключевых компонентов: ОУП, цена (для ПДОУ), распределение, продвижение, педагогический персонал.

3.4. Инструменты маркетинга в управлении развитием образовательной организации. Современное развитие системы образования в условиях реализации новых социально-экономических отношений, наличие видового многообразия образовательных организаций, образовательных программ вызвало необходимость обеспечения конкурентоспособности образовательной организации на рынке образовательных услуг и продуктов.

Конкурентоспособность образовательной организации определяет возможность ее развития. Всякая инновация должна быть оправдана, востребована и перспективна. Тогда деятельность образовательной организации обретает смысл, а сама образовательная организация – имидж.

В конкурентоспособной образовательной организации инновационная деятельность соответствует времени и потребностям общества. Конкурентоспособность показывает, насколько продуктивно и эффективно образовательная организация по отношению к другим в работе с потребителями ОУП. Только образовательные организации, отвечающее современным образовательным запросам, способны привлечь интерес и предопределить выбор потребителей ОУП в свою пользу.

Конкурентоспособность образовательной организации – это состояние, при котором образовательная организация имеет высокие результаты обучения, пользуется повышенным спросом со стороны потребителей ОУП и имеет постоянную потребность в развитии.

Это объясняет актуальность разработки стратегии образовательной организации. Маркетинговое и стратегическое управление развитием образования дополняют друг друга в процессе разработки стратегии.

Стратегия маркетинга образовательной организации *(образовательная стратегия)* - линия поведения образовательной организации на рынке образования, предполагающая реализацию маркетинговых мер по устойчивому продвижению образовательных услуг и продуктов на рынке, включающие анализ, определение целей, планирование мероприятий, мониторинг по каждому целевому рынку.

Потребности образовательной организации в разработке и реализации плана действий обусловлены необходимостью базировать свою деятельность на четко определенных стратегических целях, необходимостью адаптации к изменениям во внешней среде, регулярном пересмотре структуры программ и видов предоставляемых образовательных услуг и продуктов.

Напомним, что реализация стратегии – это административная задача, включающая в себя аспекты, способствующие успешной реализации стратегии, как: 1) совершенствование структуры образовательного учреждения; 2) создание системы мотивации персонала; 3) создание культуры образовательной организации и делового климата.

Инструменты продвижения образовательных услуг и продуктов. С усилением конкуренции в сфере образования особую роль, связанную с необходимостью активного продвижения образовательных услуг той или иной образовательной организации на рынок, начинают играть *маркетинговые коммуникации*.

Маркетинговые коммуникации – это специально разработанный и управляемый процесс обмена информацией между различными субъектами рынка в целях достижения взаимопонимания. Комплекс маркетинговых коммуникаций для сферы образования предоставлен основными средствами воздействия, изложенными ниже.

Разработка фирменного стиля – разработка комплекса постоянных визуальных и текстовых элементов, идентифицирующего принадлежность к конкретной образовательной организации и отличающего ее от конкурентов, формирование уникального имидж-пространства образовательной организации.

Понятие «фирменного стиля образовательной организации» включает: собственно образовательную организацию с ее характеристиками; набор характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых потребителем ОУП и приписываемых им образовательной организации; обещания администрации образовательной организации потребителям по новым преимуществам ОУП.

Разработка фирменного стиля включает: фирменный образ учреждения, рекламный слоган (девиз), набор и качество ОУП, форменную одежду обучающихся и т.д.

Реклама – распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация об образовательной организации, ее образовательных услуг, которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этой образовательной организации и ее образовательным услугам.

Стимулирование продаж – разнообразные краткосрочные поощрительные акции, направленные на потенциальных потребителей образовательных услуг и / или деловых партнеров обра-

зовательного учреждения с целью ускорить и / или увеличить продажи этих услуг.

Связи с общественностью – процесс управления двусторонними коммуникативными связями образовательной организации с общественностью в целях согласования своей деятельности с ее интересами, а также достижения взаимопонимания и поддержки имиджа посредством реализации разнообразных программ. Главной целью PR является формирование ситуации успеха образовательной организации в обществе в результате эффективного управления имиджем.

Связи с общественностью осуществляются по направлениям:

- внешний PR - достижение благожелательного отношения общественностью к образовательной организации и ее ОУП;
- внутренний PR - поддержание продуктивных отношений внутри образовательной организации, воспитание у субъектов образовательного процесса чувства ответственности и заинтересованности в развитии образовательной организации;
- кризисный PR - управление реакцией общественности на проблемную ситуацию, устранение последствий конфликтов, решение нестандартных ситуаций;
- взаимодействие со СМИ;
- спонсорство.

Положительный имидж образовательной организации увеличивает ценность всего, что она делает на рынке ОУП и чего пытается достичь. Формирование имидж –пространства образовательной организации является задачей, ориентированной на непосредственное вступление в контакт с реальными и потенциальными потребителями образовательных услуг, а также социальными партнерами и работодателями, спонсорами.

Под *«имиджем образовательной организации»* понимается отражение в сознании потенциальных потребителей реальных и привнесенных как образовательной организации, так и самими потребителями характеристик образовательной услуги.

Имидж-пространство – в области связей с общественностью - подход к организации и развитию позитивного информационного поля, улучшению отношения потребителей услуг к образовательной организации. Ведущий принцип формирования имидж – пространства: стремиться к тому, чтобы образ образовательной организации как можно более соответствовал образу, спроектированному руководителями и коллективом. Имидж образовательной организации, создаваемый коллективом, должен основываться на реальных конкурентных преимуществах, а те характеристики, которые привносятся самими потребителями образовательных услуг, должны вытекать из этих конкурентных преимуществ.

Имидж образовательной организации должен иметь адрес, т.е. распространяться на определенные группы потребителей ОУП. Отсюда, разрабатываемое имидж-пространство должно быть оригинальным и отличаться от образов других образовательных организаций и легко распознаваться.

В условиях конкуренции на рынке образовательных услуг важно, чтобы имидж-пространство было динамичным и пластичным, т.е. легко изменяющимся в ответ на внешние изменения в сфере образования, социально-экономической и политической ситуации, а также под воздействием восприятия его потребителя ОУП.

Для того чтобы образовательная организация могла приступить к проектированию своего имидж-пространства следует определиться со структурой имиджа (табл. 3.4).

Таблица 3.4 - Структура имиджа образовательной организации

Уровни	Компоненты имиджа	Факторы
I. Организационный	Имидж ОУП	функциональная ценность, ассортимент
	Имидж потребителя ОУП	стиль жизни, общественный статус, характер потребления, сфера деятельности
	Внутренний имидж	корпоративная культура, социально-психологический климат
	Имидж учредителя	профессиональное поведение, лич-

Уровни	Компоненты имиджа	Факторы
	(руководителя)	ностно-деловые характеристики, уровень организации труда, культура речи, социально-демографическая принадлежность, внешний вид
	Имидж персонала	компетентность, профессиональная культура, индивидуальные достижения
	Миссия образовательной организации	целевая направленность, мотивационная компонента
II. Средовой	Визуальный имидж	архитектура, внутренний дизайн, элементы фирменного стиля
	Социальный имидж	социальная ответственность и аспекты деятельности образовательной организации
	Деловой имидж	репутация, показатели деловой активности
	Конкурентный имидж	перспективность и престижность ОУП, фирменный стиль, рейтинг среди образовательных организаций

Традиционно образовательной организацией формируется имидж «рывками», стихийно в желании привлечь дополнительный контингент или спонсоров. При этом нередко приукрашивается реальное положение дел и обещается больше, чем образовательной организацией может выполниться. Однако, оказываясь вовлеченными в сферу образовательных услуг такой образовательной организации, потребители будут неудовлетворенны предложением ОУП. В результате возникает противоречие: между организационным и средовым уровнями структуры имиджа. Имидж образовательной организации для потенциальных потребителей по-прежнему привлекателен, а для существующих, кто уже испытал на себе ее услуги, он может быть отталкивающим. Возникновение противоречия объясняется тем, что руководители образовательной организации не стремятся организовывать деятельность персонала таким образом, чтобы поддерживать имидж образовательной организации «изнутри».

Типичный пример возникновения противоречия в структуре имиджа отслеживается в опросах потребителей образовательных услуг, обучающихся платно. Ранее это было типично для образовательной организации, существующей на бюджетные средства, которая стремятся доказать свою конкурентоспособность для получения государственного (муниципального, частного) заказа. Руководители образовательных организаций, предлагающих только платные образовательные услуги, уверились во мнении, что они имеют свой рынок и искусственно создают ограничение для развития. Результаты проводимых исследований доказывают, что падение имиджа образовательной организации для существующих потребителей услуги, как правило, отрицательно влияет на желание учиться от года к году, от курса к курсу. Критический год в этом смысле: для школы - 10 класс и третий курс – для учреждений профессионального образования.

Отмечены наиболее типичные позиции:

1) имидж образовательной организации падает, но желание учиться остается;

2) желание учиться падает вместе с падением имиджа образовательной организации;

3) падение имиджа образовательной организации стимулирует желание «подстраховаться» за счет параллельного обучения в качестве компенсации по другому направлению или в другом ОУ (довузовская подготовка, подготовительные курсы, изучение иностранных языков, курсы операторов ЭВМ, делопроизводство, получение дополнительной профессиональной квалификации);

4) формализация знаний у потребителей образовательной услуги и сведение их усилий к получению документа об образовании.

Деятельность по формированию и развитию имидж–пространства образовательной организации предполагает, что воздействия на целевые группы потребителей проводится постоянно и целенаправленно с использованием комплекса современных средств коммуникаций. Формирование и развитие имидж-пространства образовательной организации предполагает реализацию этапов:

1 этап – *внутренняя оценка имиджа* – персонал образовательной организации проводит субъективную оценку имиджа, выставляя по каждому компоненту баллы от 1 до 9, заем рассчитывается средний балл и определяется рейтинг каждого из компонентов;

2 этап – *внешняя оценка имиджа* - проводится на основе анализа мнений потребителей образовательных услуг, партнеров, экспертов (анкетирование, экспертные оценки, анализ публикаций в прессе);

3 этап – *реализация коммуникационных воздействий* на целевые группы по формированию и закреплению имидж-пространства образовательной организации;

4 этап – *оценка имиджа* через определенный промежуток времени для сравнения показателей, *внесения коррективов* в работу.

Особо следует остановиться на том, что формирование имидж-пространства становится возможным, только когда персонал образовательной организации демонстрирует свою профессиональную компетентность. Имидж-пространство образовательной организации получает развитие через профессиональное поведение персонала «в той мере, в какой они понимают исходные постулаты рыночной философии – ориентацию на потребителя образовательных услуг». Профессионализм персонала проявляется в том, чтобы донести до потребителя ОУП информацию о том, что здесь он сможет получить образовательные услуги высокого качества. Необходимо сформировать в нем убежденность, которая бы подтверждалась информацией из внешней среды (от выпускников, работодателей) и из опыта работы в сфере образования.

При использовании маркетингового подхода к формированию и развитию имидж-пространства ОУП регулятивными механизмами могут быть:

1) оказание тех образовательных услуг, которые реально будут пользоваться спросом, и востребованы на рынке;

2) перспективные цели – изучение образовательных потребностей;

3) развитие образовательной организации в реализации положения «Наш имидж – наш выпускник!»;

4) рекламная кампания – информирование о деятельности образовательной организации и ценности оказываемых образовательных услуг;

5) отношение к потребителям образовательных услуг;

6) стратегия поведения на рынке образовательных услуг – качественная услуга всегда найдет потребителя;

7) тактика поведения – найти, изучит, понять, адаптировать, удовлетворить.

Основные ориентиры формирования имидж-пространства образовательной организации для руководителей и персонала: доверие, идентификация образовательной организации среди других и эффективность образовательной деятельности. На имидж-пространство работают такие факторы, как: свидетельства и дипломы по результатам конкурсов и выставок; отзывы и благодарственные письма от социальных партнеров и государственных органов; авторитетность руководителей и преподавателей; документальные подтверждения профессионализма и квалификации персонала. Таким образом, формирование и развитие имидж-пространства перешло в разряд ключевых задач руководителя образовательной организации, и превратилась в основной стержень маркетинговой политики для эффективного взаимодействия с рынком ОУП.

Прямой маркетинг – это интерактивная маркетинговая система, в которой для получения определенного отклика и/ или заключения договора на обучение в любом регионе используется одно или несколько средств коммуникации: составление баз данных, личные предложения ОУП, телефонный маркетинг, почтовые рассылки, каналы прямого отклика, интерактивный маркетинг.

Ярмарочная и выставочная деятельность – участие образовательной организации в ярмарках и выставках с целью популяризации и продвижения своих образовательных услуг. Выставки и ярмарки – это стратегическое поле деятельности руководителя образовательной организации. Здесь можно собрать массу полезной информации, которая в дальнейшем позволит

образовательной организации достичь конкурентных преимуществ на рынке образования.

Сотрудничество – кооперация образовательной организации с другими хозяйствующими субъектами для совместного решения общих проблем и взаимного наращивания потенциала. В сфере образования сотрудничество приобретает первостепенное значение. Сотрудничество возможно не только между образовательными организациями, но и организациями, действующими в других отраслях, а также фондами и ассоциациями. Это обусловлено: общностью проблем, стоящих перед образовательной организации; возможностью взаимного наращивания потенциала друг друга; привлечением одного контингента обучающихся; ограниченностью ресурсов на маркетинг.

Подобное деление сейчас является достаточно условным, так как современные маркетинговые коммуникации представляют собой интегрированный комплекс, каждое средство воздействия которого может включать элементы других средств.

3.5. Управление маркетинговой деятельностью в образовательной организации. Анализ показал, что большинство образовательных организаций, являясь некоммерческими организациями, не имеют в структуре управления подразделения маркетинга и функции маркетинга делегируются бессистемно, следовательно, принимаемые маркетинговые решения носят эпизодический характер.

Управление маркетингом – это целенаправленная маркетинговая деятельность образовательной организации, исходя из требований рынка с целью предоставления качественных ОУП целевым потребителям.

Система управления маркетингом образовательной организации может быть представлена как совокупность трех подсистем:

1) анализа рынка образовательных услуг;
2) разработка плана маркетинга образовательной организации;
3) реализации плана маркетинга образовательной организации.

Цель подсистемы «*Анализ рынка образовательных услуг*» заключается в возможности использовать открывающиеся для образовательной организации новые рыночные перспективы,

отыскать новые направления для своего развития, а возможно, и перестроить свою деятельность в соответствии с требованиями рынка. Эти перспективы одни образовательные организации выявляют за счет поиска и внедрения новых программ и технологий обучения, другие - акцентируют свое внимание на новых рынках, делают попытки предвосхитить появление новых услуг, диверсифицируют процесс оказания образовательных услуг, выявляют и выбирают наиболее доходные и перспективные для образовательного учреждения рынки. Процедура отбора целевых рынков заключается в: прогнозировании спроса на образовательную услугу на глобальном / национальном / региональном или муниципальном рынках; последующей сегментации рынка и отборе целевых сегментов; выборе способа позиционирования своих образовательных услуг среди аналогичных услуг конкурентов на выбранном рыночном сегменте.

Оценка изменений, происходящих на рынке, уровня конкурентоспособности образовательных организаций, их потребительской направленности, актуальности является предметом изучения и выработки последующих рекомендаций.

Подсистема *«Разработка плана маркетинга образовательной организации»* решает задачи по формированию соответствующего маркетингового инструментария для каждого из выбранных рыночных сегментов. Используя этот инструментарий, образовательные организации пытаются вызвать у потребителя желаемую реакцию на свои маркетинговые мероприятия, свои образовательные услуги, обеспечить постоянный спрос и получение прибыли, увязать между собой результаты работы предыдущей подсистемы в единое целое. Это происходит за счет развития ряда вспомогательных подсистем: формирование «портфеля заказов», планирования маркетинга, маркетинговой информации, продвижения образовательных услуг и др.

Подсистема *«Реализация плана маркетинга образовательной организации»* проявляется в организации новой структуры и функций отдела маркетинга, мероприятий по реализации плана маркетинга образовательной организации, создании системы контроля за выполнением данного плана, мотивации пер-

сонала образовательного учреждения для достижения маркетинговых целей, оценке эффективности управления.

Система маркетингового управления в образовательной организации, в зависимости от складывающейся ситуации (приложение 5), позволяет реализовать целевые и стратегические установки, корректировать и повышать в ОУП их ценностную значимость для потребителей, поддерживая необходимый спрос на ОУП, реализуя экономический закон «спрос – предложение».

Правила маркетингового управления:

1. Маркетинг ориентирован на спрос (социальный заказ), который является основным объектом управленческого изучения и воздействия.

2. Маркетинговое управление по преимуществу ситуационное. Управленческие решения, их содержание, направление, сроки определяются в зависимости от ситуации по мере обнаружения потенциальных проблем.

3. Адаптивный характер управления, направленность на активное воздействие на рынок, формирование спроса на перспективные образовательные услуги. Адаптивный характер управления требует предпринимательской инициативы, разработки новых конкурентоспособных идей, программ, технологий, их оперативного внедрения в образовательной организации.

4. Маркетинг ориентирует деятельность образовательной организации на достижение экономической и социальной эффективности. Это обеспечивается масштабом внедрения новых услуг, их деятельностью, практической результативностью и высоким качеством образовательных программ и технологий.

Потребление ОУП – длительный процесс, его результат отсрочен во времени. Поэтому и образовательной организации, и потребителю ОУП трудно оценить качество образовательной услуги в целом. Вместе с этим этот процесс можно подразделить на отдельные шаги, элементы, ограниченные во времени и поддающиеся качественно-количественной оценке, позволяющей контролировать и регулировать эффективность услуги в целом.

В образовании на всех его ступенях потребителем выступают не только сами учащиеся, сколько их родители. То есть

заказчик, и клиент не всегда являются одним лицом, что определяет дополнительные сложности в анализе потребностей и предпочтений потребителя, в прогнозировании результата ОУП и путей их реализации. Образовательные организации, действуя на основе маркетинга и объединяя свои усилия, осуществляя разумную кооперацию деятельности, могут оказать значительное влияние на развитие рынка образования, на содержание и качество образования. А государство выступает в сфере образования не только как основной инвестор, но и как гарант качества образования.

Разработка плана маркетинговых мероприятий образовательной организации. Если стратегия – это «выбранные направления действий», то план маркетинговых мероприятий – это совокупность способов осуществления стратегии.

Первоначально руководителем образовательной организации совместно со специалистами разрабатывается модель организации маркетинга (табл. 3.5) и определяется содержание маркетинговой деятельности в образовательной организации (табл. 3.6). На основе модели маркетинга и содержании маркетинговой деятельности в образовательной организации разрабатывается карта – план маркетинговых действий.

Таблица 3.5 - Модель организации маркетинга в образовании

ИССЛЕДУЮТ	РАЗРАБАТЫВАЮТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ	ОРГАНИЗУЮТ
ЧТО? КОГО?	КАКУЮ?	КАКИМ ОБРАЗОМ?
Потребителей ОУП. Образовательные услуги. Образовательные продукты. Конкурирующие образовательные организации. Общеэкономические тенденции развития	Общерыночную стратегию образовательной организации. Стратегию развития ОУП. Стратегию ценообразования на ПДОУ. Стратегию продвижения ОУП.	Продвижение ОУП. Работа с существующими и потенциальными потребителями.

ИССЛЕДУЮТ	РАЗРАБАТЫВАЮТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ	ОРГАНИЗУЮТ
образования. Конъюнктура рынка ОУП. Сегментирование рынка.		
Разработка маркетинговой программы образовательной организации		
1. Оценка результатов деятельности образовательной организации	2. Формирование маркетинговой информационной системы (МИС)	3. Информация для принятия управленческих решений

Таблица 3.6 - Содержание маркетинговой деятельности в образовательной организации

Цель: создание конкурентных преимуществ образовательной организации и формирование имидж-пространства на рынке образования		
№	Управленческие действия	Планируемый результат
1.	Сбор маркетинговой информации и формирование баз данных	Принятие маркетинговых решений
2.	Исследование факторов внешней и внутренней среды (технологии PEST, SWOT-анализа)	Представление о возможностях образовательной организации на рынке ОУП
3.	Изучение конъюнктуры рынка ОУП и образовательных потребностей, тенденции его развития	Определение альтернатив развития образовательной организации
4.	Сбор и анализ данных, влияющих на спрос и предложение ОУП	Разработка маркетинговой стратегии; формирование политики продвижения ОУП
5.	Определение перечня (ассортимента) ОУП	Удовлетворение образовательных потребностей заказчиков ОУП
6.	Установление деловых и партнерских связей с потребителями образовательной органи-	Организация образовательного процесса, вариативность форм и методов обучения

	зации (реальными и потенциальными)	
7.	Организация образовательного процесса, ориентированного на образовательные потребности общества	Обеспечение планомерности, поточности и стабильности образовательного процесса
8.	Осуществление маркетинговых коммуникаций	Повышение интереса к ОУП
9.	Создание имидж-пространства образовательной организации	Придание индивидуальности образовательной организации

План действий должен содержать подробное описание, каким образом выбранная линия действий будет реализовываться на практике. Предложенные мероприятия должны быть четко определенными и количественно оцениваемыми, должна быть предусмотрена возможность контроля и оценки результатов реализации намеченного плана. План мероприятий разрабатывается в соответствии со стратегией образовательной организации, с перечислением исполнителей и их обязанностей, с указанием сроков на выполнение каждого этапа (табл. 3.7).

Таблица 3.7 - Карта планирования маркетинговых мероприятий

№	Перечень действий	Сроки	Исполнители	Методы реализации	Ресурсы	Требования к качеству действий	Планируемый результат

Для разработки и реализации плана маркетинга необходимо создание системы мотивации персонала, участвующего в маркетинговых мероприятиях, и выбор методики оценки эффективности управления образовательной организацией.

При соотнесении и сопоставлении изучения спроса на образование и эффективности маркетинговой деятельности обра-

зовательной организации (приложение 6) закладывается основа Программы развития образовательной организации, где формулируются миссия и задачи деятельности.

Это функция планирования маркетинга, результатом реализации, которой должны быть формулировка цель и задач образовательной организации, направленных на удовлетворение образовательного спроса. Все зависит от возможностей данной образовательной организации и ее потенциала. Но в любом случае необходимо выделение равнозначных принципов развития образовательной организации:

- самообследование, приняв за основу показатели определенные Приказом Минобрнауки РФ от 10.12.2013 г. № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащих самообследованию»;
- открытость образовательной организации, т.е. возможность равнодоступного получения обучающимся по любого уровня, направленности, способа и формы образования;
- демократичность образовательной организации, т.е. распределение прав и обязанностей между субъектами образовательного процесса;
- гуманитарность образовательной организации – приоритет общечеловеческих ценностей в учебно-воспитательной области;
- соблюдение ФГОС / ФГТ, или профессиональных стандартов;
- дифференциация и мобильность, т.е. многопрофильность, многоуровневость, множественность форм и сроков обучения как своевременная и быстрая рефлексия на данный контингент обучающихся;
- государственно-общественный характер образования;
- смещение акцента по целям образования (не передача знаний, а формирование компетенций);
- педагогический центризм на обучающемся и его потенциале;
- ситуационность управления образовательной организации;

- маркетинговая ориентация, позволяющая осуществлять поиск и работать в инновационном режиме с учетом достигнутых результатов.

Предложенный набор принципов демонстрирует, что общая тенденция в маркетинге проявляется в демократичном и гибком управлении развитием образовательной организации. Каждый субъект образовательного процесса становится заинтересованным в реализации общих целей и несет ответственность за результат. Такая интеграция человеческих ресурсов делает образовательную организацию более конкурентоспособной, что и является главной целью маркетинговой деятельности.

Ключевые понятия: маркетинг образования, образовательные услуги и продукты, функции маркетинга, сегментация и позиционирование на рынке образования, маркетинговые инструменты, Программа развития образовательной организации, управление маркетингом образовательной организации.

Выводы по главе 3.

1. Маркетинг в сфере образования представляется явлением перспективным и уникальным, если рассматривать его не только как научную и прикладную, но одновременно и как профессиональную деятельность. Во-первых, это один из немногих видов деятельности, который можно изучать на примере деятельности самой образовательной организации; во-вторых, может и должен быть использован для повышения конкурентоспособности и развития образовательной организации; в-третьих, маркетинг в сфере образования, в отличие от других сфер, позволяет рассчитывать, что он станет не только сферой специалистов – маркетологов, но и войдет весомым компонентом в базовую подготовку менеджеров образования (руководителей и зам. руководителей) и образовательно-культурную среду.
2. Образовательные услуги обладают пятью основными характеристиками, которые влияют на разработку маркетинговых программ: неосязаемость, неотделимость, непостоянство качества, недолговечность (несохраняемость) и отсутствие владения.

3. Универсальный подход к описанию функций маркетинга позволяет выделить пять блоков комплексных функций и ряда подфункций маркетинга применительно к системе образования: аналитическая, образовательная, формирующая, сбытовая, управления и контроля.
4. Система управления маркетингом образовательной организации может быть представлена как совокупность трех подсистем: анализа рынка образовательных услуг; разработка плана маркетинга образовательной организации; реализации плана маркетинга образовательной организации.

Вопросы для повторения и самостоятельного изучения:

1. Какие факторы влияют на поведение родителей (законных представителей) при выборе образовательной организации для обучения ребенка в 1 классе?
2. Почему образовательную организацию можно считать открытой системой?
3. Какие виды маркетинговых исследований можно провести в образовательной организации?
4. Для чего проводится мониторинг удовлетворенности образовательными услугами?
5. Почему маркетинговые исследования рекомендуется начинать с анализа вторичной информации?
6. Как Вы определите целевой рынок своей образовательной организации?
7. Что такое компоненты и факторы имиджа образовательной организации?
8. Какие средства рекламы наиболее эффективно использовать для продвижения образовательных услуг?
9. Какие конкурентные преимущества отличают конкретную образовательную организацию на рынке образовательных услуг?
10. Какие компоненты должна включать в себя модель-программа маркетинговой деятельности образовательной организации?
11. Используя лекционный и демонстрационный материалы (по выбору):

разработайте проект маркетинговой информационной системы для Вашей образовательной организации;
разработайте программу маркетингового исследования и составьте анкету для изучения образовательных потребностей;
составьте список реальных и потенциальных потребителей образовательных услуг;
проведите SWOT-анализ деятельности образовательной организации (приложение 4) и спроектируйте «проблемное поле развития» в ближайшей перспективе.

Управленческие задачи:

1. Проведите анализ внешней и внутренней среды Вашей образовательной организации. Заполните таблицу:

Наименование образовательной организации	Конкуренты	Среда прямого воздействия (микрофакторы)	Среда косвенного воздействия (макрофакторы)
Анализ потенциала	Анализ конкурентов	Анализ контролируемых факторов	Анализ неконтролируемых факторов
Анализ сильных и слабых сторон		Анализ возможностей и угроз	
Анализ перспектив развития (альтернативы и риски)			

2. Обозначьте отличительные особенности маркетинговых исследований образовательных услуг и продуктов.
3. Спрогнозируйте возможности расширения образовательных услуг и продуктов в Вашей образовательной организации. Докажите их целесообразность и обоснуйте необходимость.
4. Разработать опросный лист по изучению образовательных потребностей реальных и потенциальных потребителей Вашей образовательной организации.
5. Проанализируйте новые (перспективные) для Вашей образовательной организации сегменты рынка. Заполните матрицу сегментации по потребительским группам, используя собст-

венный опыт. Формируя потребительские группы (сегменты), предложите модификации образовательных услуг каждому сегменту. Заполните таблицы:

Сегменты	Характеристика сегмента

Факторы сегментации	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5

6. Оцените, насколько имеющиеся в распоряжении модификации образовательных услуг и продуктов соответствуют запросам реальных и потенциальных потребителей.
7. Проанализируйте и проранжируйте факторы оценки конкурентоспособности Вашей организации. Оцените ее конкурентоспособность в сравнении с конкурентами.
8. Проранжируйте выбранные цели и имеющиеся у учреждения возможности по 10-балльной шкале. Используйте ее при описании и оценке альтернатив развития образовательной организации, сопоставьте их эффективность.
9. Разработайте алгоритм формирования маркетинговой стратегии образовательной организации.
10. Составить план и определить возможный эффект коммуникационной деятельности образовательной организации.
11. Составьте программу действий для комплекса маркетинга платных дополнительных образовательных услуг.
12. Сформируйте технологическую цепочку продуктивной PR – акции образовательной организации (по выбору).
13. Описать, как в практике руководителя (зам. руководителя) образовательной организации используются связи с общественностью. Ваши действия по формированию позитивного общественного мнения?

Литература по главе 3:

1. Васильев В.Н. Рынок труда и рынок образовательных услуг в субъектах Российской Федерации / В.Н. Василь-

ев, В.А. Гуртов, Е.А. Питухин, М.Н. Рудаков. М.: Техносфера, 2007. 680 с.
2. Маркетинг в образовании: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г.Д. Бухарова, Л.Д. Старикова. М.: Академия, 2010. 208 с.
3. Лагутина Е.Е. Формирование комплекса маркетинга образовательных услуг учреждений высшего профессионального образования: монография / под науч. ред. д.э.н., проф. Г.В. Астратовой. Екатеринбург: УрГПУ, 2012. 197 с.
4. Леонгардт В.А., Шемятихина Л.Ю., Синякова М.Г. Управление маркетинговой деятельностью отраслевого вуза на рынке услуг бизнес-образования: монография. Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2012. 223 с.
5. Маркетинг образовательных услуг: учеб. пособие для магистрантов / Е.Е. Кузьмина. М.: Юрайт, 2014. 330 с.
6. Мушкетова Н.С. Поведение потребителя услуг высшего образования в современной маркетинговой среде: адаптация и стратегическое позиционирование вуза: монография / Н.С. Мушкетова, Е.М. Викторова, Т.И. Мельник. М.: Дашков и К°, 2013. 251 с.
7. Шемятихина Л.Ю. Маркетинг для бакалавров менеджмента и экономики: учеб. пособие / Л.Ю. Шемятихина, Е.Е. Лагутина. Ростов н/Д: Феникс. 2015. 334 с.
8. Шемятихина Л.Ю. Маркетинг в образовании: учебно-методический комплекс/ ГОУ ВПО «УрГПУ». Екатеринбург, 2007. 80 с. Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/957/77957
9. Шемятихина Л.Ю., Леонгардт В.А. Стратегическая и маркетинговая компетенции отраслевого вуза в целевых сегментах рынка // Педагогическое образование в России. 2014 № 1. С. 35-39. Режим доступа: http://journals.uspu.ru/index.php?option=com_content&view=category&id=223&Itemid=237

Глава 4. Управление финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации

Структура темы:
4.1. Источники и механизм финансирования образовательных организаций в России
4.2. Особенности финансово-хозяйственной деятельности в казенных, бюджетных и автономных образовательных организациях
4.3. Документы о планах финансовой деятельности, государственное (муниципальное задание) в образовательных организациях разного типа
4.4. Бухгалтерский и налоговый учет в образовательных организациях
4.5. Внутренний и внешний контроль финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций

4.1. Источники и механизм финансирования образовательных организаций в России. Согласно определения Пограничного словаря «финансово-хозяйственная деятельность» - организаторская и исполнительско-распорядительная деятельность командования (начальника, командира), органов управления, служб и должностных лиц войск и органов ПС РФ по руководству хозяйством, включающим соответствующие материально-техническую базу, личный состав и финансы, в целях удовлетворения материальных и физиологических потребностей личного состава (отдыха, своевременного и качественного питания, медицинского, торгово-бытового и финансового обеспечения, обеспечение обмундированием и обувью, другими материальными средствами), в соответствии с условиями военного труда, организации досуга и удовлетворение духовных запросов, поддержанию в готовности к боевому применению (использованию) вооружения и военной техники; бесперебойного обеспечения боевой, общегосударственной и специальной подготовки, повседневной пограничной службы по охране ГГ и исключительной экономической зоны; поддержание боевой готовности

пограничных формирований в стационарных условиях размещения[59].

Захарчук Л.А. дает следующее определение финансово-хозяйственного механизма – определенный способ организации и функционирования экономической жизнедеятельности страны, отрасли, предприятия, образовательного учреждения[60].

На наш взгляд, финансово-хозяйственный механизм образовательной организации можно представить как способ хозяйствования, совокупность форм, методов и инструментов управления образовательной организацией.

Финансово-хозяйственная деятельность неразрывно связана с вопросами финансирования образовательных организаций. Финансирование образования определяется в первую очередь конституционными гарантиями в области образования. Бесплатным образование в рамках ФГОС является для обучающихся, воспитанников, их семей, но не для государства.

Проблема соотношения институтов рынка и государства в дошкольном, среднем и высшем образовании является, по нашему мнению, одной из основных, находящихся в центре внимания всех исследователей, занимающихся вопросами системы образования. Именно эта проблема выходит на первый план, когда начинают анализировать причины кризисного состояния системы дошкольного, среднего и высшего образования в той или иной стране, когда ставится вопрос о направлениях реформирования данной системы.

Образование не может в полной мере развиваться на коммерческих началах, о чем свидетельствует не только отечественный, но и зарубежный опыт. Существенное бремя расходов на образование должно нести государство, поскольку процесс выполнения образовательным учреждением своих уставных функций обладает рядом свойств общественного блага, потребление которого является всеобщим. Вместе с тем возрастает значение предпринимательской деятельности в функционирова-

[59] Словари и энциклопедии на Академике. Режим доступа: http://border.academic.ru/1278

[60] Экономика образовательного учреждения: учеб.пособие / Л.А. Захарчук. 2-е изд., испр. и доп. М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2013.112 с.

нии государственных образовательных учреждений. Это обусловливает необходимость исследования теоретических и методических проблем эффективной деятельности образовательных учреждений в сфере предпринимательства, использования рыночных инструментов хозяйствования, в том числе маркетинговых. В целях способствования внедрению новых экономических механизмов деятельности образовательных учреждений был принят федеральный закон № 83-ФЗ от 08.05.2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений». Согласно данному закону установлены три типа государственных (муниципальных) учреждений: автономные, бюджетные и казенные. С 01.01.2011 года все государственные (муниципальные) образовательные учреждения были приведены в соответствие с новой технологией.

Принятие федерального закона № 83-ФЗ стало продолжением бюджетной реформы в РФ, начало которой было положено в 2005 г. в основе изменения бюджетной системы лежат следующие основные принципы и приоритеты.

1. Переход от управления затратами к управлению результатами: от финансирования учреждения к финансированию оказания услуг. Если ранее руководители образовательных учреждений были ограничены сметой и лимитами бюджетных обязательств, и расходовать средства могли только в строгом соответствии с этими документами. То теперь деньги выделяются на оказание услуг в соответствии с государственным заданием. А на какие конкретно расходы они будут направлены и в каком размере - определять будет образовательное учреждение. Теперь формирование бюджета образовательного учреждения должно проводиться с применением подушевых нормативов, основанных на двух показателях: величине норматива на одного обучающегося по типу программы и ступени обучения и количества обучающихся по этим программам.
2. Переход от содержания учреждений по смете к финансированию заданий учредителя, включая критерии и показате-

ли оценки качества услуг. Включение в задание показателей качества должно простимулировать образовательное учреждение к повышению качества образовательных услуг и их доступности.

3. Повышение эффективности бюджетных расходов. Формирование новых типов учреждений: казенных, бюджетных и автономных. Бюджетные нового типа и автономные учреждения имеют больше самостоятельности в принятии экономических и финансовых решений, что должно повысить эффективность их работы.

4. Изменение порядка распоряжения внебюджетными средствами, полученными от деятельности, приносящей доход. Ранее доходы от внебюджетной деятельности у бюджетных учреждений зачислялись в бюджет соответствующего уровня. Теперь у бюджетных нового типа и автономных учреждений они поступают в самостоятельное распоряжение.

Основные цели совершенствования правового статуса образовательных учреждений в связи с принятием федерального закона № 83-ФЗ:

- создание необходимых условий для финансово-хозяйственной самостоятельности;
- повышение эффективности использования ресурсов (кадровых, материально-технических, финансовых и т.д.);
- увеличение количества источников финансирования текущей деятельности учреждений, в том числе повышение доли внебюджетных доходов учреждений;
- формирование системы четкого разграничения функций и полномочий между заказчиком, производителем и потребителями услуг;
- усиление ответственности самих учреждений за конечные результаты деятельности.

На сегодняшний момент в РФ имеют место две модели бюджетного финансирования образования: бюджетное сметное финансирование и нормативное (нормативно-подушевое) финансирование.

В соответствии с Федеральным законом от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», Федеральным законом от 03.11.2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» финансирование образовательных учреждений осуществляется либо по бюджетной смете, либо посредством предоставления субсидии на основе финансирования государственного или муниципального задания. Выбор способа финансирования зависит от типа учреждения: казенное, бюджетное или автономное.

Для казенных учреждений установлена система сметного финансирования (ст. 6 Бюджетного кодекса РФ от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ).

С бюджетными и автономными учреждениями ситуация другая. Учредитель осуществляет финансовое обеспечение задания, которое выдается учреждениям (ст. 9.2 Федерального закона «О некоммерческих организациях», п. 2 ст. 69.2 БК РФ и п. 4 ст. 4 Федерального закона «Об автономных учреждениях»). Эта разница является принципиальной, поскольку выражает политическое решение, направленное на реформирование бюджетного сектора экономики: финансироваться должно право гражданина на получение бесплатного образования.

Цели создания и финансирования образовательных учреждений – обеспечение оказания образовательных услуг. Бюджет «оплачивает» именно получение образования ребенком (целевой принцип), а не расходы по содержанию учреждения как такового (расходный принцип).

Для сферы образования данный подход не является новым. Нормативное подушевое финансирование, внедрявшееся в отрасль в течение длительного времени, полностью соответствует логике новых механизмов финансирования социальной сферы. Так осуществляется финансирование бюджетных и автономных учреждений.

Действующее законодательство предоставляет учредителю возможность сохранить и старые механизмы финансирования: в частности, финансировать по расходному принципу содержание учреждения. Именно для обеспечения такой возможности предусматривается тип казенного учреждения.

Следует отметить, что о финансировании учреждения корректно говорить именно в том случае, когда речь идет о казенном учреждении. Только в определении этого типа учреждения, приводимом в ст. 6 Бюджетного кодекса РФ от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ, сохранилось словосочетание «финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств соответствующего бюджета». Учредитель финансирует деятельность учреждения как юридического лица, его расходы по смете, необходимые издержки его существования, а не «оплачивает» те услуги, которые казенное учреждение оказывает гражданам.

В определении также говорится про финансирование на основании бюджетной сметы. То есть денежные средства доводятся с разбивкой по расходным статьям и обязанностью тратить их только в рамках соответствующей статьи расходов. Расходы сверх четко определенной лимитами бюджетных обязательств суммы за рамками статьи расходов относятся к нецелевым и строго наказуемы. С одной стороны, это существенно затрудняет эффективное расходование средств, поскольку нет возможности оперативно «перебросить» их с одной статьи на другую, с другой стороны, − в этом могут быть и свои плюсы.

В принципе, учредитель может выдать задание даже казенному учреждению, что, однако не отменит сметного принципа выделения денежных средств для финансирования задания. Если задание не выдается, то в этом случае финансируются по той же смете не расходы учреждения на выполнение задания, а содержание школы или детского сада казенного типа.

Необходимо отметить, что сметный принцип финансирования содержания учреждения ни в коей мере не гарантирует более стабильное положение казенного учреждения по сравнению с бюджетным или автономным. Размер финансирования по смете не является (и не являлся ранее) гарантированным для школы или детского сада. В законодательстве нет норм, запрещающих учредителю уменьшить финансирование конкретного казенного учреждения. Существуют лишь нормы о недопустимости снижения заработной платы работников, что легко реша-

ется за счет сокращения штата в случае сокращения объемов финансирования по статье «заработная плата».

Сохранение объемов финансирования для тех учреждений, в которых учредитель заинтересован (уникальные учреждения, учреждения для специфического контингента, единственные учреждения в рамках транспортной доступности) может осуществляться по-разному:

1. Школу или детский сад переводят в тип казенного учреждения, чтобы продолжать финансирование по смете.

2. Оформляют бюджетными учреждениями, сохраняя при этом прежний объем финансирования за счет установления повышенных нормативов для расчета субсидий (характерно для малокомплектных сельских школ).

Согласно п. 1 ст. 78.1 Бюджетного кодекса РФ от 31.07.1998 № 145-ФЗ в бюджетах бюджетной системы РФ предусматриваются субсидии бюджетным и автономным образовательным учреждениям на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием ими в соответствии с государственным (муниципальным) заданием государственных (муниципальных) услуг (выполнением работ).

Согласно п. 10.4 Комплексных рекомендаций органам исполнительной власти субъектов РФ, органам местного самоуправления по реализации Федерального закона от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» объем субсидии учреждению на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания рассчитывается на основании нормативных затрат:

- на оказание услуг (выполнение работ);
- содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за учреждением или приобретенного им за счет средств, выделенных учредителем на приобретение такого имущества (за исключением имущества, сданного в аренду);

- уплату налогов, в качестве объекта налогообложения по которым признается указанное выше имущество, в т. ч. земельные участки.

Группы затрат могут быть дополнительно детализированы.

При определении нормативных затрат не учитываются:

1. Субсидии на иные цели, предоставленные учреждению из соответствующего бюджета в соответствии с абзацем вторым п. 1 ст. 78.1 БК РФ, в т. ч. на финансовое обеспечение затрат, не носящих постоянного характера (например, на осуществление капитального ремонта, приобретение особо ценного оборудования и др.).

2. Бюджетные инвестиции.

3. Финансовое обеспечение осуществления учреждением полномочий органа власти по исполнению публичных обязательств в денежной форме.

При формировании нормативных затрат на оказание услуг могут быть учтены затраты на содержание имущества, находящегося в пользовании бюджетных и автономных учреждений на основании договора аренды с целью оказания услуг.

Согласно п. 6 ст. 9.2 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» и п. 3 ст. 4 Федерального закона от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» в случае сдачи бюджетным или автономным учреждением в аренду с согласия учредителя недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за ним учредителем или приобретенного за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение такого имущества, финансовое обеспечение содержания данного имущества учредителем не осуществляется.

Однако, поскольку это правило действует только в отношении части затрат на содержание имущества, уменьшать субсидию на сумму арендной платы можно только в части расходов на содержание имущества, а не в части расходов, входящих в прямые затраты. При этом уменьшать объем субсидии, предоставленной на выполнение задания, рекомендуется не в течение финансового года, а с начала нового.

Нормативный метод предполагает определение всех затрат на оказание услуги и расчет каждой затраты исходя из требований к качеству услуги и условиям ее оказания. При определении затрат этим методом рекомендуется использовать утвержденные правовым актом органа власти нормативы, выраженные в натуральных показателях. К ним относятся нормативы питания, затрат рабочего времени, снижения объемов потребления энергетических ресурсов в соответствии с требованиями энергетической эффективности, нормы потребления расходных материалов и др.

Структурный метод предусматривает определение ряда статей расходов пропорционально выбранному основанию:

- затраты на оплату труда персонала, участвующего в оказании услуги;
- площадь помещения, используемого для оказания услуги;
- объем оказываемых услуг, если у них одинаковые единицы измерения (чел., тыс. чел, количество посещений и т.д.) либо если их можно к этому привести (например, если одна услуга измеряется в числе человек, а другая – в тысячах человек, то единицы изменения объема оказания первой услуги могут быть переведены в тыс. чел. путем деления объема соответствующей услуги на 1000).

Экспертный метод применяется тогда, когда невозможно определить долю одной или нескольких статей расходов в общей сумме расходов на оказание услуги. Этот метод предполагает расчет затрат по отдельным видам услуг на основании экспертной оценки:

- доли затрат (трудозатрат, расходных материалов, коммунальных платежей) в общем объеме затрат, необходимых для оказания услуги;
- условного объема площадей, необходимых для оказания услуги и др.

Метод первоначальных нормативных затрат может использоваться только в переходный период. Он подразумевает формирование норматива исходя из бюджетной сметы расходов прошлого, текущего или планируемого года (при наличии дан-

ных для расчета) путем деления суммы текущих расходов на количество услуг, оказанных в соответствующем периоде. При этом в сумму текущих расходов не рекомендуется включать расходы разового характера: инвестиционные расходы, расходы на оказание услуг на платной основе и др.

С помощью метода первоначальных нормативных затрат могут устанавливаться нормы затрат на оказание услуги отдельно для каждого учреждения или одинаковые «средние» для всех учреждений. Однако такое усреднение, скорее всего, приведет к резкому изменению объемов финансового обеспечения деятельности отдельных учреждений. Выходом из подобной ситуации может стать установление поправочных коэффициентов для определения стоимости услуги в различных условиях ее оказания: в городе и селе, в гимназии и коррекционной школе и т.д.

При использовании средних значений нормативных затрат по группе учреждений нормативные затраты на очередной финансовый год рассчитываются делением суммы нормативных затрат на оказание единицы услуги по всем учреждениям, входящим в группу, на количество учреждений.

Для одной услуги (если она недостаточно детализирована в составе перечня услуг) может устанавливаться несколько значений нормативных затрат, характерных для разных условий ее оказания. В этом случае учредителю рекомендуется четко определить, по каким классификационным признакам будет детализироваться норматив.

Порядок определения нормативных затрат утверждается учредителем для одной либо нескольких однотипных государственных услуг, включенных в ведомственный перечень услуг, и может содержать:

1. Методику расчета удельной стоимости предоставления в очередном финансовом году и плановом периоде единицы услуги, оказываемой бюджетным или автономным учреждением в рамках задания с учетом объема затрат на содержание в очередном финансовом году и плановом периоде недвижимого и особо ценного движимого имущества.

2. Порядок изменения нормативных затрат, в т. ч. в случае внесения изменений в нормативные правовые акты, устанавли-

вающие требования к оказанию услуг, а также в случае изменения объема бюджетных ассигнований, предусмотренных в законе о бюджете соответствующего уровня для финансового обеспечения выполнения задания.

3. Виды корректирующих коэффициентов (при наличии таковых) и способы их расчета.

4. Порядок определения нормативных затрат при использовании одной и той же материально-технической базы для оказания услуг в рамках задания.

Региональный расчетный подушевой норматив должен обеспечивать такое финансирование учреждений, чтобы оно позволяло покрывать годовые расходы:

- на оплату труда работников ОУ, а также на отчисления по страховым взносам во внебюджетные фонды;
- обеспечение образовательного процесса (приобретение учебно-наглядных пособий, технических средств обучения, расходных материалов, канцелярских товаров, оплату услуг связи в части расходов, связанных с подключением к информационной сети Интернет и платой за пользование этой сетью, и др.);
- иные хозяйственные и другие нужды, связанные с обеспечением образовательного процесса (обучение, повышение квалификации педагогического и административно-управленческого персонала, командировочные расходы и др.) за исключением расходов на содержание зданий и коммунальных расходов, осуществляемых из местных бюджетов.

Региональный расчетный подушевой норматив отражает гарантированную минимальную стоимость бюджетной образовательной услуги, предоставляемой проживающим в данном регионе гражданам, которую необходимо в обязательном порядке учитывать при формировании регионального и местного бюджетов.

4.2. Особенности финансово-хозяйственной деятельности в казенных, бюджетных и автономных образовательных организациях. Ранее организационно-правовая форма образовательных учреждений была единой, и все они, обладая одинако-

вым статусом, имели равные права и возможности. Такая ситуация не позволяла успешным образовательным учреждениям в полной мере проявить себя, а также сковывала их инициативу.

При принятии федерального закона № 83-ФЗ от 08.05.2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений». Согласно данному закону установлены три типа государственных (муниципальных) учреждений: автономные, бюджетные и казенные. Таким образом, предполагалось дать возможность образовательным учреждениям быть более самостоятельными, включиться в деятельность на рынке образовательных услуг, активнее использовать свои конкурентные преимущества.

Согласно ст. 6 Бюджетного кодекса РФ: казенное учреждение - государственное (муниципальное) учреждение, осуществляющее оказание государственных (муниципальных) услуг, выполнение работ и (или) исполнение государственных (муниципальных) функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы.

Согласно п. 1 ст. 9.2 Закона «О некоммерческих организациях»: бюджетным учреждением нового типа признается некоммерческая организация, созданная РФ, субъектом РФ или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.

В соответствии с Законом «Об автономных учреждениях» автономным учреждением признается некоммерческая организация, созданная РФ, субъектом РФ или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуще-

ствления предусмотренных законодательством РФ полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.

Автономное учреждение как субъект административного права - это государственная или муниципальная некоммерческая организация, созданная компетентным органом государственной власти или органом местного самоуправления для оказания публичных услуг по заданию собственника и за его счет (полностью или частично) и финансируемая в этих целях из соответствующего бюджета.

Появление бюджетных учреждений нового типа и автономных учреждений способствует созданию конкурентной среды в образовании и, как следствие, способствует повышению качества предоставляемых образовательных услуг. Для эффективной работы у автономного учреждения будет несколько больше возможностей для этого.

Правовое положение автономного учреждения регулируется Бюджетным кодексом РФ и специальным федеральным законом от 03.11.2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях». Помимо этого, особенности правового положения отдельных видов учреждений определяются Законом «Об образовании в РФ», а также № 83-ФЗ от 08.05.2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».

Далее считаем целесообразным представить сравнительную характеристику финансово-экономических аспектов деятельности новых типов образовательных учреждений (табл. 4.1).

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что финансово-хозяйственной самостоятельности больше всего предоставлено автономному образовательному учреждению и менее всего казенному. Самостоятельность учреждения в решении финансово-экономических вопросов безусловный положительный шаг в решении вопросов эффективного и экономного ис-

пользования средств, привлечения необходимых дополнительных источников финансирования.

Таблица 4.1 - Сравнительная характеристика финансово-экономических аспектов деятельности казенных, бюджетных (нового типа) и автономных образовательных учреждений

Критерий сравнения	Казенное образовательное учреждение	Бюджетное (нового типа) образовательное учреждение	Автономное образовательное учреждение
Право на имущество собственника	право оперативного управления		
Категории имущества	недвижимое, движимое	недвижимое, особо ценное движимое имущество, иное движимое имущество	недвижимое, особо ценное движимое имущество, иное движимое имущество
Ответственность собственника	субсидиарная ответственность	не отвечает по обязательствам БУ	не отвечает по обязательствам АУ
Ответственность учреждения перед кредиторами	денежными средствами	движимым имуществом (кроме ОЦДИ) и имуществом в самостоятельном распоряжении	движимым имуществом (кроме ОЦДИ) и имуществом в самостоятельном распоряжении
Право распоряжения имуществом	распоряжается с согласия собственника	распоряжается с согласия собственника особо ценным движимым имуществом, переданным учредителем или приобретенным за счет средств выделенных им,	распоряжается с согласия собственника особо ценным движимым имуществом, переданным учредителем или приобретенным за счет средств выде-

Критерий сравнения	Казенное образовательное учреждение	Бюджетное (нового типа) образовательное учреждение	Автономное образовательное учреждение
		а также недвижимым имуществом; другим имуществом распоряжается свободно	ленных им, а также недвижимым имуществом, закрепленным собственником или приобретенным за счет выделенных собственником средств; другим имуществом распоряжается свободно
Изменение типа	возможно		
Реорганизация	возможна		
Банкротство	невозможно		
Финансовое обеспечение со стороны государства	в соответствии с бюджетной сметой	субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания; субсидии на иные цели; бюджетные инвестиции	Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания; субсидии на иные цели
Степень распоряжения внебюджетными доходами со стороны учреждения	доходы зачисляются в бюджет соответствующего уровня	доходы поступают в самостоятельное распоряжение	доходы поступают в самостоятельное распоряжение
Финансовые документы о планах деятельности	бюджетная смета	государственное (муниципальное) задание, план финансо-	государственное (муниципальное) задание, план фи-

Критерий сравнения	Казенное образовательное учреждение	Бюджетное (нового типа) образовательное учреждение	Автономное образовательное учреждение
		во-хозяйственной деятельности	нансово-хозяйственной деятельности
Открытие счетов в банках	в органах Казначейства, за исключением случаев, установленных нормативно-правовыми актами	в органах Казначейства, за исключением случаев, установленных нормативно-правовыми актами	в коммерческом банке или в Казначействе
Распространение действия 44-ФЗ	распространяется в полном объеме	распространяется в полном объеме	не распространяется
Привлечение заемных средств	не могут	не могут	могут
Участие в других юридических лица	запрещено	возможно с ограничениями	возможно с ограничениями
Размещение средств на депозитах	запрещено	запрещено	
Операции с ценными бумагами	запрещено	запрещены, за исключением установленных законодательством случаев	
Аудит	не предусмотрен	не предусмотрен	обязательный ежегодный аудит
Специальные органы управления	не предусмотрены	не предусмотрены	наблюдательный совет
Финансовый контроль и контроль уч-	предварительный, текущий и последующий	в основном последующий (контроль вы-	в основном последующий (контроль вы-

Критерий сравнения	Казенное образовательное учреждение	Бюджетное (нового типа) образовательное учреждение	Автономное образовательное учреждение
редителя		полнения государственного (муниципального) задания; предварительный (по целевым субсидиям и бюджетным инвестициям)	полнения государственного (муниципального) задания
Открытость финансовой отчетности	сведения публикуются в открытом доступе в сети Интернет на общероссийском сайте		

Положительные моменты функционирования казенных образовательных учреждений могут быть отмечены следующие:

- привычная схема бюджетного финансирования и документооборота;
- минимальное изменение документации;
- уменьшаются риски нецелевого использования бюджетных средств в связи с контролем расходования средств казначейством.

Недостатки или риски в деятельности казенных образовательных учреждений:

- новых возможностей для развития не появляется;
- ограничены возможности расходования поступлений от приносящей доход деятельности.

Положительные моменты функционирования бюджетных (нового типа) образовательных учреждений могут быть отмечены следующие:

- повышается самостоятельность при расходовании текущего финансирования;
- безопасно для собственника имущества;
- уменьшаются риски нецелевого использования в части бюджетных инвестиций, целевых субсидий, выплат на-

селению в связи с контролем расходования средств казначейством;

- новые возможности по развитию учреждения.

Недостатки или риски в деятельности бюджетных (нового типа) образовательных учреждений:

- возможно образование просроченной кредиторской задолженности;
- необходимо наладить работу по кассовому планированию в учреждении.

Далее необходимо подробно остановится на анализе автономного образовательного учреждения. Не будучи собственником, учреждение обладает весьма ограниченным правом оперативного управления, переданным ему имуществом. Автономные учреждения действуют наряду с существующими государственными и муниципальными учреждениями, однако в отличие от них обладают большей свободой в вопросах распоряжения имуществом и осуществления своей уставной деятельности. Учредительным документом автономного учреждения является устав, утверждаемый его учредителем.

По мнению Палагина Д.Н. особенности государственных автономных учреждений в сравнении с другими субъектами административного права заключаются в следующем:

- автономные учреждения создаются государственными органами, являются юридическими лицами публичного права;
- характеризуются автономией (закрепление широких правовых возможностей самоуправления), в том числе в отношениях с учредителем (вышестоящим органом государственного управления);
- создаются в целях осуществления функций по предоставлению государственных услуг;
- деятельность их строится вокруг заданий, которые устанавливаются учредителем, исходя из предусмотренной в их уставе основной деятельности, и для осуществления которой автономные учреждения получают соответствующее бюджетное финансирование;

- автономные учреждения (на определенных условиях и в соответствии с законом) вправе оказывать платные услуги;
- управление ими строится на принципе сочетания единоначалия (заведующая, директор) и коллегиальности (наблюдательный совет, педагогический совет);
- распоряжение недвижимым и движимым имуществом, приобретенным за счет внебюджетных средств, осуществляется ими самостоятельно;
- в отношении автономных учреждений установлена усложненная система контроля (аудит годовой бухгалтерской отчетности, утверждение отчетности наблюдательным советом);
- такие учреждения несут самостоятельную от учредителя ответственность (финансовую, материальную, юридическую) за качество предоставляемых услуг и эффективность внутреннего управления[61].

Рассмотрим подробно систему управления автономным образовательным учреждением.

В соответствии с ч. 1 ст. 8 Закона № 174-ФЗ структура, компетенция органов автономного учреждения, порядок их формирования, сроки полномочий и порядок деятельности таких органов определяются уставом автономного учреждения в соответствии с этим федеральным законом и иными федеральными законами. Следовательно, в уставе автономного учреждения на основе положений, как этого закона, так и базовых федеральных законов должны быть определены органы управления автономным учреждением, их компетенция и сроки полномочий, установлен порядок их создания и деятельности. Таким образом, необходимо четко и максимально полно зафиксировать в уставе все позиции, связанные с регламентацией порядка управления автономным образовательным учреждением, что потребует серьёзной проработки этой части устава.

[61] Палагин Д.Н. Административно-правовой статус государственных автономных учреждений: диссертация ... канд. юрид. наук: 12.00.14 / Палагин Д.Н. Саратов, Сарат. гос. акад. права. 2010. 225 с.

Согласно ФЗ № 174-ФЗ Органами управления автономного учреждения являются наблюдательный совет, руководитель, а также иные предусмотренные федеральными законами и уставом автономного учреждения органы (общее собрание (конференция) работников, ученый совет, художественный совет и другие). При этом указание на общее собрание (конференцию) работников в числе органов автономного учреждения появилось в тексте закона 174 по настоянию Профсоюза и необходимо обеспечить сохранение этого органа управления в автономном образовательном учреждении.

Для обеспечения соблюдения соответствия деятельности автономного учреждения целям, указанным в его уставе, создается наблюдательный совет. Наличие наблюдательного совета в организации управления учреждениями - явление новое и предполагает оно, в частности, что наиболее значимые решения будут приниматься не единолично руководителем, а коллегиально, с тем, чтобы оградить автономное учреждение от негативных последствий принятого решения. Наблюдательный совет - это коллегиальный орган. В его состав согласно ст. 10 может входить не менее пяти и не более одиннадцати членов.

В состав наблюдательного совета входят представители учредителя, исполнительных органов государственной власти и органов местного самоуправления, представители общественности, в том числе лица, имеющие заслуги и достижения в соответствующей сфере деятельности. В наблюдательный совет могут также входить представители иных государственных органов и органов местного самоуправления, представители работников автономного учреждения.

В зависимости от установленных ст. 11 Закона № 174-ФЗ полномочий наблюдательного совета могут быть выделены четыре группы вопросов, относящихся к компетенции наблюдательного совета автономного учреждения. Первая группа вопросов предусматривает: наблюдательный совет рассматривает и дает рекомендации учредителю автономного учреждения по следующим вопросам:

1) предложения учредителя или руководителя о внесении изменений в устав автономного учреждения;

2) предложения учредителя или руководителя о создании и ликвидации филиалов автономного учреждения, об открытии и о закрытии его представительств;
3) предложения учредителя или руководителя о реорганизации автономного учреждения или о его ликвидации;
4) предложения учредителя или руководителя об изъятии имущества, закрепленного за автономным учреждением на праве оперативного управления;
5) предложения руководителя о совершении сделок по распоряжению имуществом, которым автономное учреждение вправе распоряжаться только с согласия учредителя.

Решение по перечисленным вопросам принимает учредитель автономного учреждения.

Вторая группа вопросов такова: наблюдательный совет рассматривает и дает заключение по следующим вопросам:
1) предложения руководителя об участии автономного учреждения в других юридических лицах, в том числе о внесении денежных средств и иного имущества в уставный капитал других юридических лиц или передаче такого имущества иным образом, в качестве учредителя или участника;
2) предложения руководителя о выборе кредитных организаций, в которых автономное учреждение может открыть банковские счета.

По перечисленным вопросам решение принимает руководитель автономного учреждения.

К третьей группе вопросов относятся:
1) проект плана финансово-хозяйственной деятельности автономного учреждения (копия проекта плана направляется учредителю);
2) наблюдательный совет рассматривает и утверждает по представлению руководителя проекты отчетов о деятельности автономного учреждения и об использовании его имущества, об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности, годовую бухгалтерскую отчетность автономного учреждения. Копии указанных документов направляются учредителю.

И, наконец, четвертая группа вопросов: наблюдательный совет рассматривает и принимает решения по следующим вопросам:

1) предложения руководителя о совершении крупных сделок;

2) предложения руководителя о совершении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;

3) вопросы проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности автономного учреждения и утверждения аудиторской организации.

Вопросы, относящиеся к компетенции наблюдательного совета автономного учреждения, не могут быть переданы на рассмотрение других органов автономного учреждения.

По требованию наблюдательного совета автономного учреждения или любого из его членов другие органы автономного учреждения обязаны предоставить информацию по вопросам, относящимся к компетенции наблюдательного совета автономного учреждения.

К компетенции руководителя автономного учреждения, в зависимости от вида его деятельности это может быть директор, ректор, главный врач, художественный руководитель и прочее, относятся вопросы осуществления текущего руководства, за исключением тех из них, которые федеральными законами или уставом автономного учреждения отнесены к компетенции учредителя автономного учреждения, наблюдательного совета автономного учреждения или иных органов автономного учреждения.

Как было отмечено ранее, руководитель автономного учреждения и его заместители не могут быть членами наблюдательного совета.

Руководитель без доверенности действует от имени автономного учреждения, в том числе представляет его интересы и совершает сделки, утверждает штатное расписание, план его финансово-хозяйственной деятельности, его годовую бухгалтерскую отчетность, внутренние документы автономного учреждения, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками автономного учреждения.

Таким образом, по своим полномочиям наблюдательный совет – это орган надзора и контроля за деятельностью руководителя учреждения по распоряжению финансами и имуществом. К образовательной политике, стратегии, разработке образовательной программы, мониторингу результатов основной уставной деятельности наблюдательный совет отношения не имеет.

Положительные моменты создания и функционирования автономных образовательных учреждений могут быть отмечены следующие:

- «нереорганизационный» характер трансформации бюджетного учреждения в автономное (процедура смена статуса во много раз проще процедуры реорганизации);
- автономные учреждения самостоятельно распоряжаются заработанными средствами и имуществом;
- появляется возможность заработать и привлечь дополнительные средства для развития учреждения;
- самостоятельное планирование бюджета учреждения (плана финансово-хозяйственной деятельности);
- отсутствие контроля за расходованием финансовых средств со стороны казначейства;
- существует возможность привлечения кредитных средств;
- возможность не использовать регламентированную процедуру государственных закупок, т.к. на автономные учреждения не распространяется 44 федеральный закон, что существенно понижает риск заключения договоров с недобросовестными поставщиками;
- действующее законодательство позволяет активно развивать практику контрактных отношений учреждения с коммерческими и некоммерческими организациями.

Все положительные тенденции в деятельности автономных образовательных учреждений являются прямым следствием расширения экономических прав и свобод этого нового типа учреждения по сравнению с бюджетным. Необходимо отметить также и недостатки или риски в деятельности автономных образовательных учреждений:

- отсутствие четких параметров бюджетного финансирования (единый норматив по разным уровням образования отсутствует);

- полномочия руководителя автономным учреждением существенно ограничены наблюдательным советом;

- возможны сложности в заключении договоров с поставщиками (ответственность автономных учреждений ограничена);

- дефицит персонала, необходимого для работы в новых условиях (юристов, маркетологов, экономистов и т.д.);

- несоблюдение платежной дисциплины государственных структур разного уровня и, как следствие, затруднения в выполнении государственного задания.

Таким образом, в функционировании учреждения любого типа есть как преимущества, так и риски. Руководителю образовательного учреждения рекомендуется работать на уменьшение степени риска по факторам, которые поддаются контролю со стороны образовательного учреждения.

На основе всего вышесказанного можно сделать вывод, новые экономические условия, т.е. переход в статус автономного образовательного учреждения, должны улучшить финансово-экономическое положение в системе образования.

4.3. Документы о планах финансовой деятельности, государственное (муниципальное задание) в образовательных организациях разного типа. Современная бюджетная политика ориентирована на создание условий для финансово-хозяйственной самостоятельности и экономической мобильности образовательных учреждений, усиление их ответственности за конечные результаты деятельности, повышение эффективности использования кадровых, материально-технических и финансовых ресурсов.

Основные документы о планах финансово-хозяйственной деятельности следующие:

- для казенных учреждений – смета;

- для бюджетных и автономных учреждений - государственное (муниципальное) задание, план финансово-хозяйственной деятельности.

Финансовое обеспечение деятельности казенных учреждений осуществляется за счет средств из бюджета на основе бюджетной сметы. Требования к порядку составления, утверждения и ведения бюджетных смет утверждены Бюджетных кодексом РФ ст. 221.

Финансовое обеспечение государственных (муниципальных) бюджетных учреждений осуществляется в виде субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания.

Подробнее рассмотрим определение, структуру и порядок составления государственного (муниципального) задания и плана финансово-хозяйственной деятельности.

Согласно п. 4 Комплексных рекомендаций органам исполнительной власти субъектов РФ, органам местного самоуправления по реализации Федерального закона от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», разработанных Минфином России в соответствии с поручением Правительства РФ от 16.10.2010 г. № СС-П16-7135, задание – это ключевой управленческий и мотивирующий инструмент органа государственной власти субъекта РФ, органа местного самоуправления, осуществляющего функции и полномочия учредителя, и основа для финансового обеспечения деятельности учреждений[62].

Согласно ст. 6 БК РФ: государственное задание – документ, устанавливающий требования к качеству и (или) объему (содержанию), оказываемых государственных / муниципальных услуг (выполняемых работ).

Государственное (муниципальное) задание должно включать в себя:

[62] Комплексные рекомендации органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органам местного самоуправления по реализации Федерального закона от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» Разработаны в соответствии с поручением Правительства Российской Федерации от 16.10.2010 г. № СС-П16-7135

- выписку из реестра расходных обязательств: им соответствуют базовый и ведомственный перечни услуг (работ);
- категории физических (юридических) лиц – потребителей услуг;
- показатели, характеризующие качество и объем оказываемых услуг;
- порядок оказания услуг;
- предельные цены (тарифы) на оплату услуг или порядок их установления;
- порядок контроля;
- требования к отчетности.

Форма государственного задания для федеральных учреждений утверждена постановлением Правительства РФ от 02.09.2010 г. № 671 «О порядке формирования государственного задания в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания».

Государственное (муниципальное) задание обязательно для автономных и бюджетных образовательных учреждений. Для казенных оно тоже может быть определено.

В соответствии с ч. 3 ст. 69.2 Бюджетного кодекса РФ государственное (муниципальное) задание на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) федеральными учреждениями, учреждениями субъекта РФ, муниципальными учреждениями формируется в порядке, установленном соответственно Правительством РФ, высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ, местной администрацией муниципального образования, на срок до одного года в случае утверждения бюджета на очередной финансовый год и на срок до трех лет в случае утверждения бюджета на очередной финансовый год и плановый период (с возможным уточнением при составлении проекта бюджета).

Нормы, закрепленные в бюджетном законодательстве дают правовые основания государственным и муниципальным органам определять объемы заданий как бюджетным, так и ав-

тономным учреждениям в зависимости от (выполняемых работ).

Переход от ассигнований на текущее содержание бюджетных и автономных ОУ по смете к финансированию оказываемых ими услуг (выполняемых работ) на основе задания позволит:

- оптимизировать численность административно-управленческого, педагогического, учебно-вспомогательного, вспомогательного, обслуживающего персонала;
- приблизиться к нормативному соотношению ученик/учитель, воспитанник/воспитатель;
- повысить заработную плату разным категориям работников в зависимости от качества и достигнутых результатов;
- снизить учебную нагрузку на обучающихся за счет использования современных педагогических технологий и рационального сочетания основного и дополнительного образования.

В соответствии с п. 10.5 Комплексных рекомендаций органам исполнительной власти субъектов РФ, органам местного самоуправления по реализации Федерального закона от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», разработанных Минфином России в соответствии с поручением Правительства РФ от 16.10.2010 г. № СС-П16-7135 дополнительно к заданию учредитель должен составить и подписать с учреждением соглашение о предоставлении субсидии на исполнение задания. В данном соглашении необходимо определить права и обязанности сторон, правила и условия получения учреждением субсидии и др.

Государственные (муниципальные) задания для бюджетных и автономных учреждений устанавливает орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя. Задания формируются в соответствии с основными видами деятельности, установленными учредительными документами.

Федеральный закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» предусматривает для учреждений возможность сочетать различные виды деятельности.

Учреждения не вправе отказаться от выполнения государственного (муниципального) задания (п. 3 ст. 9.2 Закона № 7-ФЗ и п. 2.1 ст. 4 Федерального закона от 03.11.2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях»). Тем самым учредителям даются гарантии, что учреждения будут реализовывать функции, ради которых они созданы.

Рассмотрим примерный алгоритм формирования государственного (муниципального) задания для образовательных учреждений.

1 этап. Орган государственной власти субъекта РФ, орган местного самоуправления, осуществляющий функции и полномочия учредителя формирует базовый перечень оказываемых учреждениями услуг и выполняемых работ (для всех учреждений общего образования независимо от их ведомственной принадлежности).

2 этап. Учредитель проводит анализ сети подведомственных учреждений, в ходе которого:

1) анализирует потребности населения в услугах общего образования;

2) оценивает ресурсы системы общего образования, в т. ч. территориальное распределение учреждений, их кадровый потенциал, материально-техническое, нормативное правовое и программно-методическое обеспечение;

3) формулирует критерии отбора и размещения задания для подведомственных учреждений на услуги общего образования.

3 этап. Учредитель формирует ведомственный перечень услуг (работ) путем включения в него услуг (работ), предусмотренных отраслевыми перечнями в сферах, соответствующих основной деятельности подведомственных учреждений, и утверждает его нормативным правовым актом.

4 этап. Руководители образовательных учреждений приводят в соответствие перечень основных видов уставной деятельности с ведомственным перечнем услуг (работ).

5 этап. Учредитель заполняет форму государственного (муниципального) задания на оказание услуг (выполнение работ).

Требования к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения утверждены приказом Минфина России от 28.07.2010 г. № 81н. Действие данного нормативного документа распространяется на бюджетные и на автономные учреждения.

Порядок составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности определяет орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя.

Цели составления плана финансово-хозяйственной деятельности могут быть следующие:

- планирование общих объемов доходов, расходов учреждения;
- определение сбалансированности финансовых потоков учреждения во времени (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно);
- обоснование планируемых расходов (планы по развитию, описание состояния имущества;
- детальное планирование расходования иных целевых субсидий.

Рассмотрим структуру плана финансово-хозяйственной деятельности. Согласно Требованиям к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения, утв. приказом Минфина России от 28.07.2010 г. № 81н, план финансово-хозяйственной деятельности составляется учреждением в рублях с точностью до двух знаков после запятой по форме, утвержденной органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя, и содержит три части: заголовочную, содержательную и оформляющую.

В заголовочной части плана указываются:

1. Общие сведения о документе (наименование документа, дата его составления и гриф утверждения).
2. Наименование органа, осуществляющего функции и полномочия учредителя.

3. Финансовый год (финансовый год и плановый период), на который представлены содержащиеся в документе сведения.
4. Наименование единиц измерения показателей и их коды по Общероссийскому классификатору единиц измерения (ОКЕИ).

Содержательная часть плана, в свою очередь, состоит из текстовой (описательной) и табличной частей.

В текстовой содержательной части плана указываются:

- цели деятельности учреждения в соответствии с федеральными законами, иными нормативными (муниципальными) правовыми актами и уставом учреждения;
- виды деятельности учреждения, относящиеся к его основным видам деятельности в соответствии с уставом;
- перечень услуг (работ), относящихся в соответствии с уставом к основным видам деятельности учреждения, предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется за плату;
- общая балансовая стоимость недвижимого государственного (муниципального) имущества на дату составления плана (в разрезе стоимости имущества, закрепленного собственником имущества за учреждением на праве оперативного управления; приобретенного учреждением за счет выделенных собственником имущества учреждения средств; приобретенного учреждением за счет доходов, полученных от иной приносящей доход деятельности);
- общая балансовая стоимость движимого государственного (муниципального) имущества на дату составления плана, в т. ч. балансовая стоимость особо ценного движимого имущества;
- иная информация по решению органа, осуществляющего функции и полномочия учредителя.

В табличной содержательной части плана указываются:

1. Показатели финансового состояния учреждения (данные о нефинансовых и финансовых активах, обязательствах на последнюю отчетную дату, предшествующую дате составления плана).

2. Плановые показатели по поступлениям и выплатам учреждения.
3. Иная информация по решению органа, осуществляющего функции и полномочия учредителя.

Плановые показатели по поступлениям формируются учреждением в разрезе:

- субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания;
- целевых субсидий;
- бюджетных инвестиций;
- поступлений от оказания учреждением услуг (выполнения работ), относящихся в соответствии с уставом учреждения к его основным видам деятельности, предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется на платной основе, а также поступлений от иной приносящей доход деятельности;
- поступлений от реализации ценных бумаг (для государственных (муниципальных) автономных учреждений, а также государственных (муниципальных) бюджетных учреждений в случаях, установленных федеральными законами).

Плановые показатели по выплатам формируются учреждением в разрезе выплат на:

- оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда;
- услуги связи;
- транспортные услуги;
- коммунальные услуги;
- арендную плату за пользование имуществом;
- услуги по содержанию имущества;
- прочие услуги;
- безвозмездные перечисления государственным и муниципальным организациям;
- пособия по социальной помощи населению;
- приобретение основных средств;
- приобретение нематериальных активов;
- приобретение материальных запасов;

- приобретение ценных бумаг (для государственных (муниципальных) автономных учреждений, а также государственных (муниципальных) бюджетных учреждений в случаях, установленных федеральными законами);
- прочие расходы;
- иные выплаты, не запрещенные законодательством РФ.

Оформляющая часть плана должна содержать подписи должностных лиц, ответственных за включенные в план данные – руководителя учреждения (уполномоченного им лица), руководителя финансово-экономической службы, иного уполномоченного лица, исполнителя документа.

Распределение полномочий при составлении и утверждении плана финансово-хозяйственной деятельности для бюджетного и автономного учреждений представлено на рис. 4.1.

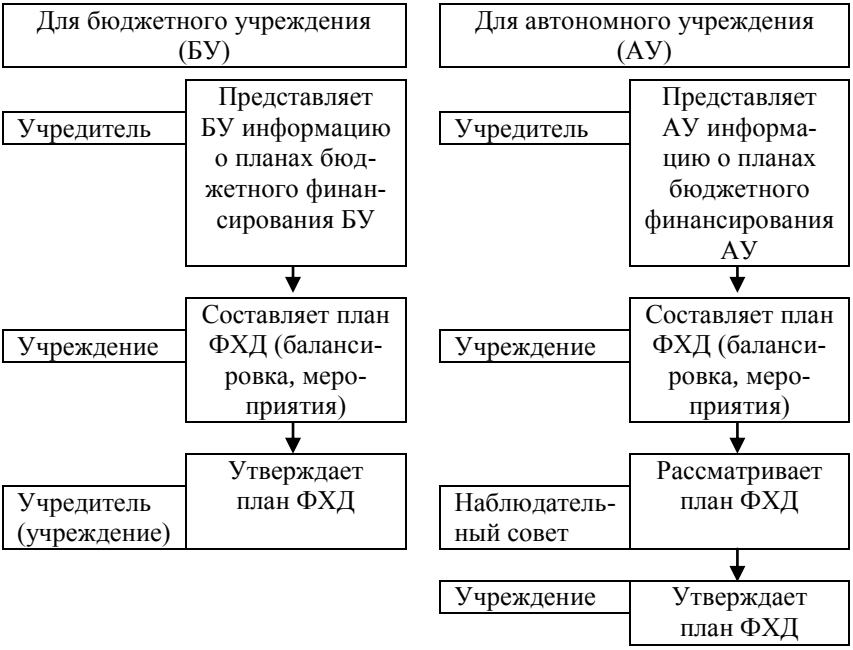

Рис. 4.1 - Распределение полномочий при составлении и утверждении плана ФХД для бюджетного и автономного учреждений

План финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) автономного учреждения утверждается его руководителем на основании заключения наблюдательного совета учреждения (п.21 Требований к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения, утв. приказом Минфина России от 28.07.2010 г. № 81н).

План государственного (муниципального) бюджетного учреждения утверждается органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя. Данный орган может делегировать эту функцию руководителю учреждения (п. 22 Требований к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения, утв. приказом Минфина России от 28.07.2010 г. № 81н).

4.4. Бухгалтерский и налоговый учет в образовательных организациях. Единые требования к бухгалтерскому учету, в т. ч. бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также механизм регулирования бухгалтерского учета в РФ установлены Федеральным законом от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». Действие данного нормативного правового акта в полной мере распространяется на государственные (муниципальные) образовательные организации.

Законом № 402-ФЗ устанавливается четырехуровневая структура нормативного регулирования бухгалтерского учета:

1) федеральные стандарты;
2) отраслевые стандарты;
3) рекомендации в области бухгалтерского учета;
4) стандарты экономического субъекта.

Федеральные стандарты устанавливают:

- определения и признаки объектов бухгалтерского учета, порядок их классификации, условия принятия и списания их в бухгалтерском учете;
- допустимые способы денежного измерения объектов бухгалтерского учета;
- порядок пересчета стоимости объектов бухгалтерского учета, выраженной в иностранной валюте, в валюту РФ;
- требования к учетной политике;

- план счетов бухгалтерского учета и порядок его применения;
- состав, содержание и порядок формирования информации, раскрываемой в бухгалтерской отчетности, в т. ч. образцы форм бухгалтерской отчетности, а также состав приложений;
- условия, при которых бухгалтерская отчетность дает достоверное представление о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период;
- состав последней и первой бухгалтерской отчетности при реорганизации юридического лица и порядок ее составления;
- состав последней бухгалтерской отчетности при ликвидации юридического лица и порядок ее составления;
- упрощенные способы ведения бухгалтерского учета, включая упрощенную бухгалтерскую отчетность для субъектов малого предпринимательства.

Отраслевые стандарты устанавливают особенности применения федеральных стандартов в отдельных видах экономической деятельности.

Рекомендации в области бухгалтерского учета должна будет разрабатывать общественность, например саморегулируемые организации. По большому счету, это комментарии и разъяснения федеральных и отраслевых стандартов. Применять такие рекомендации в хозяйственной деятельности не обязательно.

Стандарты экономического субъекта предназначены для упорядочения организации и ведения им бухгалтерского учета.

Федеральные стандарты не могут противоречить Закону № 402-ФЗ, отраслевые стандарты не могут противоречить федеральным стандартам, рекомендации не должны противоречить стандартам, а стандарты организации не могут противоречить федеральным и отраслевым стандартам, но могут не соответствовать рекомендациям.

Таким образом, законодатель определил значимость стандартов экономического субъекта для осуществления его хозяйственной деятельности. Каждая образовательная организация обязана иметь в составе внутренних локальных нормативных документов следующие документы:

1) учетную политику;
2) стандарты учета (стандарт по учету основных средств, нематериальных активов, материально-производственных запасов, финансовых вложений и т. д.);
3) инструкции и регламенты по формированию и заполнению первичных учетных документов и график документооборота;
4) регламенты закрытия периода;
5) положение о порядке формирования финансовой (бухгалтерской) отчетности и т. д.

Ведение бухгалтерского учета и хранение документов бухгалтерского учета организуются руководителем экономического субъекта.

Согласно ст. 7 п.3 Федерального закона № 402-ФЗ руководитель экономического субъекта обязан возложить ведение бухгалтерского учета на главного бухгалтера или иное должностное лицо этого субъекта либо заключить договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета. Руководитель некоммерческой организации, имеющей право применять упрощенные способы ведения бухгалтерского учета, включая упрощенную бухгалтерскую (финансовую) отчетность, в соответствии с настоящим Федеральным законом, может принять ведение бухгалтерского учета на себя.

Рассмотрим алгоритм действий руководителя, который решил создать в организации бухгалтерию и возложить ведение бухгалтерского учета на главного бухгалтера.

1. Руководитель образовательной организации или назначенное им ответственное лицо создает материально-технические условия для работы бухгалтерии:
   - выделяет отдельное помещение;
   - закупает необходимое оборудование (компьютеры, множительную технику), мебель, канцелярские принадлежности;

- приобретает программное обеспечение (для ведения бюджетного учета – бухгалтерскую программу; для работы с органами федерального казначейства с использованием электронно-цифровой подписи, а также для передачи налоговой отчетности в инспекцию Федеральной налоговой службы – программы по передаче данных), заключает договоры на установку и обслуживание приобретенных программных продуктов, обеспечивает доступ в Интернет;
- проводит специальную оценку условий труда.

2. Руководитель образовательной организации принимает на работу главного бухгалтера и сотрудников бухгалтерии:
   - проводит собеседование;
   - заключает трудовые договоры;
   - определяет должные обязанности.
4. Главный бухгалтер разрабатывает учетную политику образовательной организации в соответствии с п. 4 Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008), утв. приказом Минфина России от 06.10.2008 № 106н.
5. Руководитель образовательной организации или ответственное лицо разрабатывает документы, связанные с организацией и ведением бухгалтерского учета в организации:
   - стандарты экономического субъекта;
   - стандарты учета (стандарт по учету основных средств, нематериальных активов, материальных запасов, финансовых вложений и т. п.);
   - инструкции и регламенты по формированию и заполнению первичных учетных документов и график документооборота;
   - регламент работы с наличными денежными средствами;
   - положение о внутреннем контроле;
   - положение о выдаче денежных средств под отчет и составлении авансового отчета;
   - регламенты закрытия периода;
   - положение о порядке формирования финансовой (бухгалтерской) отчетности и т. д.

6. Руководитель образовательной организации издает приказ об утверждении учетной политики, а также других документов бухгалтерского учета.
7. Руководитель образовательной организации организует хранение документов бухгалтерского учета в соответствии с требованиями Приказа Минкультуры России от 25.08.2010 N 558 «Об утверждении «Перечня типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения».
8. Руководитель образовательной организации организует контроль деятельности бухгалтерии, устанавливая порядок сдачи аналитических записок, отчетов, проведения контрольных мероприятий, обращения в аудиторские организации для проведения инициативного (тематического или общего) аудита.

Если руководитель решает передать ведение бухгалтерского учета на аутсорсинг,в т.ч. и в централизованную бухгалтерию, то необходимо заключить договор. Договор аутсорсинга может содержать следующие разделы: понятия, используемые в договоре; предмет договора, цена договора и порядок оплаты, права и обязанности сторон; условия и порядок оказания услуг; ответственность сторон; обстоятельства непреодолимой силы; конфиденциальность; срок действия договора; прочие условия; юридические адреса, банковские реквизиты и подписи сторон; приложения.

Образовательные организации помимо бухгалтерского учета обязаны вести налоговый учет. Налоговый учет – система обобщения информации для определения налоговой базы по налогу на основе данных первичных документов, сгруппированных в соответствии с порядком, предусмотренным Налоговым кодексом РФ.

Образовательные организации могут облагаться следующими налогами: налог на доходы физических лиц, страховые взносы во внебюджетные фонды, налог на добавленную стоимость (по отдельным видам деятельности), налог на прибыль

организации, государственная пошлина, транспортный налог, налог на имущество, земельный налог.

4.5. Внутренний и внешний контроль финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций. В соответствии со ст. 19 Федерального закона от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ каждый экономический субъект обязан организовывать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни. Под системой внутреннего контроля понимается совокупность методик и процедур, принятых и утвержденных руководителем образовательной организации для упорядоченного и эффективного ведения финансовой деятельности.

Внутренний контроль является одним из важнейших элементов управления, который обеспечивает возможность принятия эффективных управленческих решений, а также их исполнение. Если система внутреннего контроля будет работать эффективно, это во многом ограничит риски хозяйственной деятельности. Внутренний контроль:

- обеспечивает надежной информацией руководство организации о финансово-хозяйственной деятельности субъекта;
- обеспечивает сохранность документов, актов, имущества, предотвращает их хищения, порчу, уничтожение, разглашение, не целевое использование;
- исключает непроизводительные затраты, нерациональное использование ресурсов, укрепляет дисциплину;
- обеспечивает выполнение персоналом организации внутренних локальных нормативных актов, приказов, распоряжений, инструкций, положений;
- обеспечивает условия для ведения бухгалтерского учета в организации согласно действующему законодательству.

Наиболее общими направлениями внутреннего контроля являются: реализация и дебиторская задолженность, снабжение и кредиторская задолженность, платежи по счетам и поступление денежных средств в кассу, расчеты с персоналом по зарплате, инвестиции, основные средства, запасы.

Методы, используемые при осуществлении внутреннего контроля, весьма разнообразны и включают элементы таких методов, как:

– бухгалтерский финансовый учет (счета и двойная запись, инвентаризация и документация, балансовое обобщение);
– бухгалтерский управленческий учет (выделение центров ответственности, нормирование издержек);
– ревизия, контроль, аудит (проверка документов, проверка арифметических расчетов, проверка соблюдения правил учета отдельных хозяйственных операций, инвентаризация, устный опрос персонала, подтверждение и прослеживание);
– теория управления.

Все вышеперечисленные методы интегрируются в единую систему и используются в целях управления организацией.

Наряду с указанными методами для изучения предмета контроля бухгалтерской деятельности широко используются приемы и способы документального контроля:

1. Чтение документов - представляет собой изучение тех или иных документов, характеризующих соответствующие объекты контроля (определение их подлинности и правильности оформления, достоверности и законности отраженных в них хозяйственных операций).
2. Счетная проверка - проверка правильности цифрового материала в документах и регистрах бухгалтерского учета.
3. Письменный запрос - представляет собой получение необходимых сведений о том или ином объекте контроля от соответствующих предприятий (организаций) и отдельных лиц путем их письменного запроса.
4. Сопоставление (сверка) документов - означает сверку сведений о том или ином объекте контроля, содержащихся в различных документах.
5. Экономический анализ - представляет собой изучение предмета контроля путем выявления влияния фактов, обусловивших те или иные изменения в этом предмете за проверяемый период.

Все перечисленные приемы и способы внутреннего контроля применяются не изолированно, а в сочетании, что позволяет достаточно полно выявить положительные и отрицательные моменты в хозяйственной деятельности проверяемых организаций и отдельных должностных лиц в целях улучшения со-

хранности и более эффективного использования экономических ресурсов.

К основным требованиям, обусловливающим эффективное функционирование системы внутреннего контроля, относятся:

- подконтрольность каждого субъекта внутреннего контроля, работающего в организации. В должностных инструкциях необходимо предусматривать, чтобы качество выполнения контрольных функций каждого субъекта могло быть проверено другим субъектом внутреннего контроля (без какого бы то ни было дублирования). В надлежащем исполнении контрольных функций ряда субъектов внутреннего контроля заинтересованы, прежде всего, учредители организации. Поэтому деятельность таких субъектов должна контролироваться учредителем организации посредством услуг независимых экспертов разного профиля, в том числе внешних аудиторов;

- ущемление интересов. Необходимо создавать специальные условия, при которых те или иные отклонения ставят какого-либо работника (подразделение) организации в невыгодное положение и побуждают их к регулированию «узких мест»;

- недопущение концентрации прав первичного контроля в руках одного лица. Сосредоточение первичного контроля в одних руках может привести к злоупотреблениям;

- заинтересованность администрации. Функционирование системы внутреннего контроля не может быть эффективным без честности, должной заинтересованности и участия должностных лиц управления;

- компетентность, добросовестность и честность субъектов внутреннего контроля. Если персонал организации, в служебные функции которого входит осуществление контроля, не обладает этими характеристиками, то даже идеально организованная система внутреннего контроля не сможет быть эффективной;

- приемлемость (пригодность) методологии внутреннего контроля. Ставящиеся перед центрами ответственности контрольные цели и задачи должны быть рациональными. Распреде-

ление контрольных функций, программы внутреннего контроля и применяемые методы должны быть целесообразными;

- приоритетность. Абсолютный контроль над обычными незначительными операциями (например, мелкими расходами) не имеет смысла и только отвлекает силы от более важных задач. В областях же, имеющих стратегическое значение, должен быть налажен контроль, даже если эта область с трудом поддается измерению по принципу «затраты - эффект»;

- оптимальная централизация (или адекватность оргструктуры). Динамичность, устойчивость, непрерывность функционирования системы внутреннего контроля обусловливаются единством и оптимальным уровнем централизации оргструктуры организации. Оргструктура должна соответствовать размерам и степени сложности организации;

- единичная ответственность. Каждая контрольная функция должна быть закреплена только за одним центром ответственности. Во избежание безответственности не следует закреплять отдельную функцию за двумя или несколькими центрами ответственности. Но закрепление нескольких контрольных функций за одним центром ответственности вполне допустимо. Например, отдельной контрольной функцией главного бухгалтера является контроль осуществляемых хозяйственных операций на предмет их соответствия законодательству РФ. Он же должен нести ответственность за не доведение до руководства информации о нарушениях. Контрольная функция внутреннего аудитора в этом случае - осуществление проверки на предмет качества исполнения бухгалтером своей контрольной функции. Аудитор оценивает и законность отраженных операций, но ответственность он должен нести за не обнаружение нарушений в бухгалтерском учете. Данное требование не распространяется на ситуации, когда во избежание ошибок или/и злоупотреблений отдельных должностных лиц (центров ответственности) принимается коллегиальное решение;

- потенциальное функциональное замещение. Временное выбытие отдельных субъектов внутреннего контроля не должно прерывать контрольные процедуры. Для этого каждый работник (субъект внутреннего контроля) должен уметь выполнять конт-

рольную работу вышестоящего, нижестоящего и одного-двух работников своего уровня во избежание потери адекватной связи с объектом контроля за время их выбытия. Данный принцип распространяется и на центры ответственности;

- регламентация. Эффективность функционирования системы внутреннего контроля прямо связана с тем, насколько подчинена регламенту контрольная деятельность в организации. Конечно, все предусмотреть невозможно, тем более, что часто приходится принимать решения в условиях неопределенности. Но там, где возможно, необходимо формально установить правила, регулирующие порядок деятельности;

- взаимодействие и координация. Контроль должен осуществляться на основе четкого взаимодействия всех подразделений служб организации;

- предотвращение несанкционированного доступа к активам и файлам. Такая система должна включать: схему выдачи решений на доступ сотрудников к сведениям, составляющим коммерческую тайну; оформление обязательств о неразглашении сведений, составляющих коммерческую тайну; формальное установление порядка работы с документами с грифом «КТ» (коммерческая тайна); контроль и ведение досье на сотрудников, допущенных к работе с документами и материалами, составляющий коммерческую тайну; учет и анализ нарушений режима работы с документами, содержащими коммерческую тайну, а также различного рода попыток несанкционированного доступа к конфиденциальным документам традиционного и автоматизированного исполнения (базы данных и др.);

- безопасность активов и файлов. На случай стихийных бедствий следует хранить копии важных документов в несгораемых сейфах и в других помещениях, иметь огнетушители, инструкции, определяющие порядок действий. На случай перебоев в электроснабжении, умышленных повреждений, выхода из строя аппаратных средств и программного обеспечения следует хранить копии банка данных и важных файлов на магнитных носителях, предусмотреть дублируемое питание, резервное оборудование;

- регламентация деятельности на основе специальных схем последовательности операций. Такие схемы должны содержать необходимую информацию о разделении обязанностей, санкционировании операций, процедурах контроля, а также правила, определяющие порядок какой-либо деятельности. Информация в схемах должна быть представлена в легкой для понимания, наглядной форме. Очевидно, что эти схемы необходимо своевременно доводить до сотрудников;

- внедрение новых информационных технологий в учетную и контрольную деятельность;

- документальное подтверждение выполнения контрольной работы. Каждое должностное лицо, исполняющее важные контрольные функции, должно регулярно отчитываться в письменной форме и ставить подпись, подтверждающую, что эти функции исполняются. Такие отчеты должны поступать в определенный координационный центр ответственности. Лицо, проверяющее данные отчеты, также должно ставить подпись, свидетельствующую о том, что они проверены. Выполнение этого правила позволяет координировать и контролировать работу звеньев системы внутреннего контроля;

- периодическое перераспределение обязанностей между внутренними контролерами (ревизорами, внутренними аудиторами, бухгалтерами). Периодическое перераспределение обязанностей бухгалтеров позволяет:

а) снизить риск длительных злоупотреблений;

б) уменьшить вероятность не обнаружения ошибок благодаря взаимному контролю бухгалтерами фактического состояния учета на принимаемом (передаваемом) участке;

в) снизить вероятность ошибок и повысить производительность бухгалтерского труда в результате снижения утомляемости от монотонности работ на одном и том же участке учета;

в) более гибко использовать бухгалтерский персонал;

- всесторонний контроль. Управление организацией и ее развитие при наличии необходимых для этого ресурсов невозможны без эффективного всестороннего контроля над всеми звеньями ее деятельности. При планировании контрольных мероприятий необходимо всесторонне рассматривать экономиче-

ский, юридический, научно - технический, производственно - коммерческий и социальный блоки. Неправильное понимание инструкций, ошибки в суждениях, халатность персонала, рассеянность или усталость ответственных лиц, столкновения по интересам между формальными и неформальными группами в коллективах, конфликты, злоупотребления, неэтичное поведение - все это должно быть объектом пристального внимания со стороны соответствующих менеджеров, работников отдела внутреннего аудита и отдела кадров. Негативные тенденции необходимо своевременно гасить, усиливать контроль в сферах деятельности «проблемных» работников (коллективов);

- понимание взаимосвязи объектов контроля. Если в процессе контроля объекта выявлены отклонения, превышающие допустимый уровень, целесообразно подвергнуть контрольным процедурам объекты, непосредственно связанные с «проблемным». Такой подход позволяет установить причины отклонений и предотвратить их повторное появление. Например, внутренний аудитор при проверке бухгалтерских записей, созданных прикладной компьютерной программой, обнаружил, что отдельные хозяйственные операции на существенные денежные суммы отражены неправильной корреспонденцией бухгалтерских счетов. В этом случае проводятся следующие контрольные мероприятия:

а) выявление и корректировка искаженных показателей форм бухгалтерской отчетности;

б) оценка качества прикладной бухгалтерской программы либо всего программно — аппаратного комплекса;

в) оценка профессиональной компетентности бухгалтера, не заметившего ошибку;

- приоритет предварительного контроля. Необходимо усиливать превентивное начало в контроле, чтобы предупреждать возникновение отклонений, ухудшающих состояние (действие) управляемого объекта. Это позволит исключить возможные потери и затраты на приведение объекта контроля в требуемое состояние (действие);

- использование информации об отклонениях, полученной в предыдущих проверках. В каждой текущей процедуре контро-

ля предполагается использование информации об отклонениях, выявленных предыдущими процедурами контроля этого же объекта;

- непрерывность развития и совершенствования. Со временем даже самые прогрессивные методы управления устаревают. Система внутреннего контроля должна быть построена таким образом, чтобы можно было гибко ее «настраивать» на решение новых задач, возникающих в результате изменения внутренних и внешних условий функционирования организации, и обеспечить возможность ее расширения и модернизации.

Таким образом, можно сделать вывод, что бухгалтерский учет является основой, традиционно формирующей и обобщающей всю учетную информацию, а контроль в отдельных случаях не может обойтись без нее, так как результат и содержание ряда хозяйственных процессов могут быть проконтролированы только при наличии учетной информации о данных процессах. В этой связи многие организации формируют специальные подразделения, которые осуществляют контроль за состоянием бухгалтерского учета, проводят комплексный анализ хозяйственной и финансовой деятельности экономического субъекта с целью наметить пути наиболее эффективного развития и выявить резервы предприятия и его основных подразделений. Создание таких подразделений позволяет отделить оперативную работу бухгалтерской службы от методологической и стратегической деятельности специальных подразделений, которое выполняют функцию внутреннего контроля организации.

Внешний контроль возлагается на ряд специальных органов и специализированные подразделения органов исполнительной власти, которые осуществляют контрольно-ревизионные мероприятия в соответствии с действующим законодательством - Конституцией РФ, Бюджетным кодексом РФ, Налоговым кодексом РФ, Федеральными законами «О Центральном банке Российской Федерации» и т.д.

Контрольные органы в ходе проведения ревизий и проверок деятельности хозяйствующих субъектов определяют законность и эффективность использования материальных и денежных средств, достоверность отражения ими результатов своей

финансовой и хозяйственной деятельности в бухгалтерской отчетности, полноту соблюдения ими действующего законодательства в области налогообложения, а также выявляют факты расточительства, финансовые и хозяйственные злоупотребления.

Аудит - это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающих уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованным пользователям. Он имеет свою цель и логику и основывается на структурном подходе к принятию решений. Он не является беспорядочным и незапланированным. В ходе этого процесса получают и оценивают данные, влияющие на принятие аудиторских решений.[63]

Независимая оценка объективных данных об экономических действиях осуществляется внешними аудиторами и относится к внешнему контролю (аудиту).

Аудиторский контроль, широко применяемый в мировой практике, направлен на обеспечение достоверности бухгалтерского учета и отчетности, в чем одинаково заинтересованы предприятия (фирмы) в лице их владельцев (акционеров), государство, в лице налоговой службы и аудиторы. В своей деятельности аудитор руководствуется законодательством и собственной выгодой, что в условиях конкуренции способствует качеству проверки.

Основной целью аудиторской деятельности является установление достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности экономических субъектов и совершенных ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам, действующим в РФ.

Для контроля за соблюдением налогового законодательства, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующие бюджеты налогов и других платежей, установленных законодательством РФ создана государственная налоговая служба.

[63] Аренс Э., Лоббек Дж. Аудит: Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2004.

Ключевые понятия: нормативно-подушевое финансирование, казенное образовательное учреждение, бюджетное образовательное учреждение, автономное образовательное учреждение, смета, государственное задание, план финансово-хозяйственной деятельности, бухгалтерский учет, налоговый учет, контроль финансово-хозяйственной деятельности, аудит.

Выводы по главе 4.

1. Финансово-хозяйственный механизм образовательной организации - способ хозяйствования, совокупность форм, методов и инструментов управления образовательной организацией. На сегодняшний момент в РФ имеют место две модели бюджетного финансирования образования: бюджетное сметное финансирование и нормативное (нормативно-подушевое) финансирование.
2. В РФ установлены три типа государственных (муниципальных) учреждений: автономные, бюджетные и казенные. Разные типы образовательных учреждений имеют разные права и возможности.
3. Основные документы о планах финансово-хозяйственной деятельности следующие:
- для казенных учреждений – смета;
- для бюджетных и автономных учреждений - государственное (муниципальное) задание, план финансово-хозяйственной деятельности.
4. Образовательные организации обязаны вести бухгалтерский и налоговый учет.
5. Внутренний контроль является одним из важнейших элементов управления, который обеспечивает возможность принятия эффективных управленческих решений, а также их исполнение. Если система внутреннего контроля будет работать эффективно, это во многом ограничит риски хозяйственной деятельности.
6. Внешний контроль направлен на определение законности и эффективности использования материальных и денежных средств, достоверности отражения результатов финансовой и хозяйственной деятельности в бухгалтерской отчетности образовательными организациями, полноты соблюдения ими действующего законодательства в области налогообложения, а также

на выявление фактов расточительства, финансовых и хозяйственных злоупотреблений.

Вопросы для повторения и самостоятельного изучения:

1. Начертите схему финансирования деятельности образовательных организаций разного типа: источники, направления, размещение на счета.
2. Каковы преимущества и недостатки нормативно-подушевого финансирования?
3. Схемы финансирования образовательных организаций разного уровня в странах мира.
4. Составить и защитить документы о финансовой деятельности образовательной организации, в которой вы работаете.
5. Перечислите права и обязанности руководителя и главного бухгалтера согласно Федерального закона «О бухгалтерском учете».
6. Предложите возможные варианты организации внутреннего контроля в образовательной организации.
7. Внешний контроль финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации. Как правильно вести себя руководителю? Предложите алгоритм действий.

Литература по главе 4:

1. Аренс Э., Лоббек Дж. Аудит: Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2004.
2. Бюджетный кодекс РФ: (ред. 28.12.2013): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=148998 (дата обращения 08.01.2015).
3. Гражданский кодекс РФ: часть первая: (ред. 02.11.2013): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=153956 (дата обращения 08.01.2015).
4. Захарчук Л.А. Экономика образовательного учреждения: учеб. пособие. 2-изд., испр. и доп. М.:ФОРУМ, 2011. 112 с.

5. Комплексные рекомендации органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органам местного самоуправления по реализации Федерального закона от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» Разработаны в соответствии с поручением Правительства Российской Федерации от 16.10.2010 № СС-П16-7135: [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=115329 (дата обращения 08.01.2015).
6. Менеджмент, маркетинг, экономика образования под ред. А.П. Егоршина, Н.Д. Никандрова. Н.Новгород: НИМБ, 2004.
7. Об автономных учреждениях: Федеральный закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ (ред. 28.12.2013): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=156947 (дата обращения 08.01.2015).
8. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 04.11.2014): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=170573 (дата обращения 05.02.2015).
9. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. 25.11.2013): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=148547 (дата обращения 08.01.2015).
10. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений: Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ (ред. 28.12.2013): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL:

http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=148409 (дата обращения 08.01.2015).
11. О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 31.12.2014): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=173457 (дата обращения 05.02.2015)
12. Палагин Д. Н. Административно-правовой статус государственных автономных учреждений: диссертация ... канд. юрид. наук : 12.00.14 / Палагин Д. Н. Саратов, Сарат. гос. акад. права. 2010. 225 с.
13. Постановление Правительства РФ от 02.09.2010 № 671 (ред. от 15.10.2014) «О порядке формирования государственного задания в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания»: [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=169992 (дата обращения 05.02.2015)
14. Приказ Минкультуры России от 25.08.2010 № 558 «Об утверждении «Перечня типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения»: [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=104953 (дата обращения 05.02.2015).
15. Приказ Минфина России от 06.10.2008 № 106н (ред. от 18.12.2012) «Об утверждении положений по бухгалтерскому учету» (вместе с «Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008)», «Положением по бухгалтерскому учету «Изменения оценочных значений» (ПБУ 21/2008)»): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=142566 (дата обращения 05.02.2015).

16. Приказ Минфина России от 28.07.2010 № 81н (ред. от 27.12.2013) «О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения»: [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=165378 (дата обращения 05.02.2015)
17. Словари и энциклопедии на Академике: [Электронный ресурс] URL: http://border.academic.ru/1278 (дата обращения 12.12.2014).

Глава 5. Внебюджетная деятельность в образовательных организациях

Структура темы:

5.1. Виды внебюджетной деятельности в образовательных организациях

5.2. Организация платных образовательных услуг в образовательной организации

5.3. Бизнес-план образовательной организации

5.4. Арендные отношения в сфере образования

5.5. Привлечение безвозмездных поступлений в образовательную организацию

5.1. Виды внебюджетной деятельности в образовательных организациях. Внебюджетная деятельность, которая прежде определялась как «предпринимательская и иная приносящая доход деятельность», в соответствии с Федеральным законом № 83-ФЗ от 08.05.2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» стала называться «приносящая доход деятельность».

Гражданским кодексом Российской Федерации частью первой от 30.11.1994 № 51-ФЗ в отношении ведения приносящей доход деятельности образовательными учреждениями различного типа установлены следующие правила.

Казенное учреждение может осуществлять приносящую доходы деятельность в соответствии со своими учредительными документами. Доходы, полученные от указанной деятельности, поступают в соответствующий бюджет бюджетной системы РФ.

Для казенного учреждения не важно, появились ли денежные средства за счет приносящей доход деятельности или они были предоставлены учредителем, – расходование любых средств будет контролироваться учредителем в рамках бюджетной сметы (п. 4 ст. 298 ГК РФ).

Таким образом, у казенного учреждения нет никакого стимула вести приносящую доход деятельность, т. к. распоряжаться доходами оно все равно не сможет. Кроме того, главный

распорядитель бюджетных средств, в ведении которого находится казенное учреждение, осуществляющее приносящую доход деятельность, может уменьшить финансирование из бюджета на сумму дополнительных доходов учреждения. То есть бюджетное финансирование учреждения может быть уменьшено на размер его доходов.

Рассматривая правила ведения приносящей доход деятельности автономными и бюджетными учреждениями, прежде всего, необходимо отметить, что финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания не зависит от доходов учреждения. Учредитель финансирует выполнение выданного задания в определенном размере, и этот размер не может быть связан с тем, какое количество дополнительных средств удалось привлечь учреждению.

Это означает наличие экономических стимулов для ведения приносящей доход деятельности – привлеченный доход станет дополнительным для учреждения. Кроме того, доходы, полученные от такой деятельности, и приобретенное за счет дополнительных средств имущество поступают в самостоятельное распоряжение учреждения (п. 2, 3 ст. 298 ГК РФ).

К ведению приносящей доход деятельности законодательством предъявляются определенные требования. Автономные и бюджетные учреждения вправе осуществлять приносящую доходы деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, при условии, что такая деятельность указана в их учредительных документах (уставах).

Необходимо разделять основную и иную приносящую доход деятельность учреждения.

Основной деятельностью бюджетных и казенных учреждений признается деятельность, непосредственно направленная на достижение целей, ради которых они созданы, а именно на реализацию образовательных программ.

Бюджетное учреждение вправе сверх установленного государственного (муниципального) задания выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к его основным видам деятельности, предусмотренным его учредительным документом, для

граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях.

Данная норма фактически запрещает дискриминацию потребителей (по признаку расы, пола и т. п.). Вместе с тем отказ в предоставлении образовательной услуги возможен по объективным основаниям.

Если в набираемой группе не осталось больше свободных мест либо если установлены требования к подготовленности лиц для предоставления образовательной услуги, а таким требованиям лицо не соответствует (например, хочет осваивать иностранный язык на продвинутом уровне, не владея базовым уровнем знаний).

При этом для бюджетного учреждения порядок определения платы устанавливается соответствующим органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя, если иное не предусмотрено федеральным законом.

Для автономного учреждения также установлена возможность оказания за плату услуг, относящихся к его основной деятельности. Кроме государственного (муниципального) задания автономное учреждение по своему усмотрению вправе выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к его основной деятельности, для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании однородных услуг условиях в порядке, установленном федеральными законами. Учредитель уже не регулирует порядок определения платы на оказываемые услуги – необходимо лишь соблюдать требования законодательства и не допускать дискриминации потребителей таких услуг. Таким образом, автономное учреждение в отличие от бюджетного не зависит от мнения учредителя по поводу порядка определения платы за услуги.

Следует обратить внимание, что речь идет именно об установлении порядка определения платы. Порядок определения платы не следует смешивать с определением платы как таковой.

Данная возможность учредителя при буквальном прочтении нормы закона не означает, что может вводиться государственное или муниципальное регулирование цен. Вместе с тем нередко учредители образовательных учреждений вмешиваются

в те вопросы, решать которые целесообразно было бы на уровне учреждений. Поэтому неясно, до какой степени установленные порядки определения платы на практике будут ограничивать учреждения в возможностях по ведению приносящей доход деятельности.

В качестве примера можно привести уже существующий документ, регламентирующий эти вопросы – Порядок определения платы за оказание услуг (выполнение работ), относящихся к основным видам деятельности государственных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства финансов Российской Федерации, для граждан и юридических лиц, утв. приказом Минфина России от 30.08.2010 № 423.

Для подведомственных Минфину России учреждений плата будет определяться, исходя из следующих принципов:

- платные услуги оказываются учреждением по ценам, целиком покрывающим издержки учреждения на оказание данных услуг. Учреждение самостоятельно определяет возможность оказания платных услуг в зависимости от материальной базы, численного состава и квалификации персонала, спроса на услугу, работу и т.д.;
- учреждение формирует и утверждает перечень платных услуг, а также цены на платные услуги по согласованию с Минфином России;
- стоимость платных услуг определяется на основе расчета экономически обоснованных затрат материальных и трудовых ресурсов;
- цена формируется на основе себестоимости оказания платной услуги, с учетом спроса на платную услугу, требований к качеству платной услуги, а также с учетом положений отраслевых и ведомственных нормативных правовых актов по определению расчетно-нормативных затрат на оказание платной услуги. Для структурного подразделения учреждением может быть установлен повышающий или понижающий коэффициент, учитывающий объективные различия (место нахождения, количество потребителей платной услуги) в размерах нормативов затрат на оказание одной и той же платной услуги.

Затраты образовательного учреждения делятся на затраты, непосредственно связанные с оказанием платной услуги и потребляемые в процессе ее предоставления, и необходимые для обеспечения деятельности учреждения в целом, но не потребляемые непосредственно в процессе оказания платной услуги.

К затратам, непосредственно связанным с оказанием платной услуги, относятся: затраты на персонал, непосредственно участвующий в процессе оказания платной услуги (основной персонал); материальные запасы, полностью потребляемые в процессе оказания платной услуги; затраты (амортизация) оборудования, используемого в процессе оказания платной услуги; прочие расходы, отражающие специфику оказания платной услуги.

К затратам, необходимым для обеспечения деятельности образовательного учреждения в целом, но не потребляемым непосредственно в процессе оказания платной услуги, относятся: затраты на персонал учреждения, не участвующего непосредственно в процессе оказания платной услуги (административно-управленческий персонал); хозяйственные расходы на приобретение материальных запасов, оплату услуг связи, транспортных и коммунальных услуг, обслуживание и ремонт объектов (затраты общехозяйственного назначения); затраты на уплату налогов (кроме налогов на фонд оплаты труда), пошлины и иные обязательные платежи; затраты (амортизация) зданий, сооружений и других основных фондов, непосредственно не связанных с оказанием платной услуги.

Таким образом, подведомственные Минфину России учреждения снабжены порядком расчета стоимости, который они должны использовать при определении цен на оказываемые ими услуги.

В рассматриваемом приказе особо отмечено, что Порядок не распространяется на виды деятельности учреждения, не являющиеся основными в соответствии с его уставом.

Насколько подробно будут урегулированы данные вопросы учредителями образовательных учреждений, из каких принципов они будут исходить и будет ли установленный порядок

способствовать развитию подобной деятельности либо, наоборот, препятствовать ее ведению, делать ее экономически невыгодной, на данный момент точно неизвестно.

В любом случае отметим, что учреждение должно будет четко разделять те услуги или работы, которые выполняются по заданию и финансируются из бюджета, и те услуги или работы, которые оказываются сверх задания и могут оказываться за плату. В рамках Федеральных государственных образовательных стандартов образовательное учреждение должно работать с учетом того, что данная услуга для потребителя должна предоставляться бесплатно. Оказание услуги за рамками указанных стандартов возможно за плату.

Допустимо преподавание дополнительных предметов, увеличение числа часов преподавания сверх программы, ведение индивидуальных занятий (за рамками предусмотренных программой) и т.п.

Кроме осуществления за плату основных видов деятельности, образовательное учреждение может заниматься иной приносящей доход деятельностью. При этом возникают вопросы о связи этой деятельности с уставными целями. Служить достижению целей, ради которых создано учреждение, такая деятельность может по-разному. Не обязательно она должна быть прямо направлена на достижение уставной цели, возможна организационная или технологическая связь с основной деятельностью.

В частности, у учреждения есть обучающиеся или воспитанники, и предоставляемые им услуги могут улучшить условия их пребывания в образовательном учреждении и пользования его услугами по основной деятельности (образовательными).

Это может быть организация дополнительного питания, возможность приобретения литературы и канцелярских принадлежностей, изготовление ксерокопий документов и иная подобного рода деятельность. Допустимо оказание услуг законным представителям обучающихся и воспитанников, в т.ч. консультирование их по выбору учреждений дополнительного образования, услуги по профессиональной ориентации детей и т.п.

Возможна также чисто технологическая связь с основной деятельностью образовательного учреждения. Например, в соответствии с образовательной программой как ее условие или результат возникает некий полезный продукт (обучающиеся на уроках труда делают мебель, одежду и т. п.), который затем может быть реализован.

В любом случае связь с целями учреждения должна быть, даже если она косвенная, и администрация должна иметь возможность продемонстрировать эту связь.

Такие виды деятельности должны быть указаны в уставе учреждения прямым перечислением. Чтобы не пропустить нужный вид, можно предварительно проверить, какие из описанных в Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности, утв. приказом Ростехрегулирования от 22.11.2007 № 329-ст, теоретически могло бы осуществлять учреждение. Указание многочисленных видов деятельности в уставе не является обязательством образовательного учреждения вести их все на практике. Оно лишь предоставляет возможность осуществлять подобную деятельность, если учреждение сочтет это целесообразным.

Приносящая доход деятельность образовательных организаций включает в себя, в частности, оказание платных образовательных услуг. Виды платных образовательных услуг образовательная организация определяет самостоятельно. Они должны быть зафиксированы в уставе.

Для определения видов приносящей доход деятельности применительно к отдельной образовательной организации следует исключить те виды образовательной деятельности, которые законодательство РФ закрепляет в качестве бесплатных.

Во-первых, платные образовательные услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов. Средства, полученные ОО при оказании таких платных образовательных услуг, возвращаются оплатившим эти услуги лицам (ч. 2 ст. 101 Федерального закона от

29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»).

Основная образовательная программа должна быть реализована в соответствии с требованиями ФГОС в полном объеме. Реализация не в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом либо неправомерный отказ в выдаче документов об образовании и (или) о квалификации влечет наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от двадцати до сорока тыс. руб.; на юридических лиц – от пятидесяти до ста тыс. руб. (ст. 19.30 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ).

Для того чтобы не допустить нарушения законодательства об образовании следует провести сравнительный анализ основной образовательной программы и приносящей доход образовательной деятельности. Платные образовательные услуги могут дополнять, углублять знания, умения и навыки, формируемые в рамках реализации ФГОС, но не имеют права заменять основную образовательную программу ни целиком, ни в какой-либо ее части.

Запрещается оказывать платные образовательные услуги во время проведения учебных занятий по основной образовательной программе, заменять учебные занятия по основной образовательной программе дополнительными платными занятиями, сокращать количество часов по учебной дисциплине, если данная дисциплина (раздел, тема) углубленно изучается в рамках оказания платных образовательных услуг и пр.

Особенно внимательно к сравнению основной образовательной программы и дополнительных образовательных программ следует отнестись руководителям гимназий, лицеев, образовательных организаций с классами с углубленным изучением отдельных предметов, так как основная образовательная программа образовательных организаций их статуса уже предусматривают углубленное изучение предметов.

Во-вторых, не могут быть реализованы в качестве платных образовательных услуг:

- снижение установленной наполняемости классов (групп), деление их на подгруппы при реализации основных образовательных программ государственных образовательных стандартов;
- сдача экзаменов в порядке экстерната;
- получение образования на данном уровне впервые и при поступлении в ОО на конкурсной основе;
- дополнительные занятия с неуспевающими;
- психологическое сопровождение образовательного процесса;
- проведение индивидуального консультирования по вопросам психологической помощи.

Платные образовательные услуги представляют собой осуществление образовательной деятельности по заданиям и за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг. Доход от оказания платных образовательных услуг используется указанными организациями в соответствии с уставными целями (ч. 1 ст. 101 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»).

В последнее время для привлечения дополнительного финансирования образовательные организации стали использовать *финансово-экономическое обеспечение деятельности* - это процесс, включающий в себя планирование и обоснование финансирования по созданию условий инновационного развития образовательной организации.

Функции финансово-экономического обеспечения: каммулятивная – создание резервов ресурсов; распределительная – рациональное и обоснование распределение ресурсов; стимулирующая – позволяющая обеспечить вознаграждение исполнителям, включенным в деятельность; оценочная – эффективность деятельности по привлечению и расходованию средств.

Процесс финансово-экономического обеспечения включает:

1 этап – прогнозирование и обоснование финансирования;

2 этап - установление необходимого объема финансовых ресурсов и определение конкретных источников его формирования, разработка бюджета;

3 этап – планирование использования и распределение средств;
4 этап – расходование средств;
5 этап – оценка результативности и эффективности, подготовка финансовой отчетности.

Наиболее распространенными *формами финансово-экономического обеспечения* являются:

проектное бюджетирование – разработка бюджета инновационного управленческого или образовательного проекта, где бюджет является нормативным документом, определяющим источники образования и назначение расходования финансовых ресурсов;

бизнес-план - это документ, в котором описываются все основные аспекты инновационной деятельности ОУ, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться руководитель, и определяются основные способы решения этих проблем.

5.2. Организация платных образовательных услуг в образовательной организации. Организация платных образовательных услуг в образовательной организации осуществляется на основе следующих нормативных документов:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
- Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»
- Гражданский Кодекс РФ;
- Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
- Закон от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителя»;
- Постановление Правительства РФ от 28.10.2013 N 966 (ред. от 27.11.2014) «О лицензировании образовательной деятельности»;

- Постановление Правительства РФ от 15.08.2013 № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг» и т.д.

Для того чтобы организовать платные образовательные услуги руководство должно провести следующие мероприятия:

1. Обозначить направления дополнительного образования и воспитания, которые может реализовать образовательная организация.
2. Провести мониторинг потребностей потенциальных заказчиков платных образовательных услуг. Потенциальными заказчиками платных образовательных услуг могут являться как родители учеников образовательной организации, так и любые другие граждане (например, родители детей, проживающих рядом с образовательной организацией). Мониторинг потребностей можно провести путем анкетирования родителей во время проведения родительских собраний или путем опроса – голосования на сайте школы.
3. Провести анализ материально-технической базы образовательной организации в части возможности ее использования для оказания платных образовательных услуг, в частности, ее использования в рамках реализации основной образовательной программы и за рамками реализации основной образовательной программы. Если востребованной со стороны потребителей является физкультурно-оздоровительная или спортивная деятельность, образовательная организация должна провести анализ материально-технического состояния спортивных объектов, их загруженность в результате реализации основной образовательной программы.
4. Лицензирование образовательной деятельности.

Согласно ст. 91 Федерального закона № 273-ФЗ от 29.12.12г. «Об образовании в Российской Федерации» образовательная деятельность подлежит лицензированию в соответствии с законодательством Российской Федерации о лицензировании отдельных видов деятельности с учетом особенностей, установленных настоящей статьей. Лицензирование образовательной деятельности осуществляется по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям

подготовки (для профессионального образования), по подвидам дополнительного образования.

Лицензирование образовательной деятельности осуществляется в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 28.10.2013 N 966 «О лицензировании образовательной деятельности».

5. Создание нормативной базы, регламентирующей организацию и порядок оказания платных образовательных услуг.

Образовательная организация на основании нормативных актов федерального, регионального и муниципального уровней должна разработать «Положение об оказании платных образовательных услуг». Согласно ст. 30.3 Федерального закона № 273-ФЗ от 29.12.12г. «Об образовании в Российской Федерации» при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих права обучающихся и работников образовательной организации, учитывается мнение советов обучающихся, советов родителей, представительных органов обучающихся, а также в порядке и в случаях, которые предусмотрены трудовым законодательством, представительных органов работников (при наличии таких представительных органов).

6. Методическое обеспечение оказания платных образовательных услуг.

Платные направления оказания образовательных услуг должны быть обеспечены: рабочей программой, учебным планом, необходимыми учебниками, пособиями, электронными ресурсами и средствами обучения, при необходимости – расходными материалами.

7. Организация процесса обучения

Руководитель образовательной организации издает приказы и распоряжения по организации деятельности групп платных образовательных услуг. Должны быть разработаны на основании действующих образовательных стандартов и утверждены учебный план, рабочие программы учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей), календарный учебный график и методические материалы, обеспечивающие реализацию соответствующей образовательной технологии.

8. Калькуляция стоимости платных образовательных услуг.

Порядок определения цены платной услуги на основе расчета экономически обоснованных затрат материальных и трудовых ресурсов.

ЦУСЛ = ЗУСЛ + П, где (1)

ЦУСЛ - цена платной услуги (руб.);

ЗУСЛ - затраты на оказание платной услуги (руб.);

П – прибыль (руб.)

Затраты образовательной организации распределяются на затраты, непосредственно связанные с оказанием платной услуги и потребляемые в процессе ее предоставления, и затраты, необходимые для обеспечения деятельности организации в целом, но не потребляемые непосредственно в процессе оказания платной услуги.

К затратам, непосредственно связанным с оказанием платной услуги, например, относятся:

- затраты на оплату труда персонала, непосредственно участвующего в процессе оказания платной услуги (основной персонал);
- затраты на приобретение материальных запасов, полностью потребляемых в процессе оказания платной услуги;
- амортизация оборудования, используемого в процессе оказания платной услуги;
- иные затраты, связанные с оказанием платной услуги.

К затратам, необходимым для обеспечения деятельности организации в целом, но не используемым непосредственно в процессе оказания платной услуги, например, относятся:

- затраты на оплату труда персонала организации, не участвующего непосредственно в процессе оказания платной услуги (административно-управленческий персонал);
- общехозяйственные затраты – затраты на приобретение материальных запасов, оплату услуг связи, транспортных услуг, коммунальных услуг, а также на обслуживание и текущий ремонт объектов (общехозяйственные затраты);
- затраты на уплату налогов, пошлины и иных обязательных платежей;
- амортизация зданий, сооружений и других основных фондов, непосредственно не связанных с оказанием платной услуги;

- иные затраты, необходимые для обеспечения деятельности организации в целом, но не используемые непосредственно в процессе оказания платной услуги.

9. Кадровое обеспечение оказания платных образовательных услуг.

Необходимо определить численность сотрудников, привлекаемых для оказания услуг, сроки и режим их работы, предполагаемую оплату труда, форму привлечения специалистов (трудовой договор или дополнительное соглашение к нему или договор подряда).

10. Информирование потребителей платных образовательных услуг.

ОУ оказывает платные услуги на основании договоров. До заключения договора ОУ обязано предоставить родителям (законным представителям) потребителя услуги достоверную информацию об учреждении и оказываемых им образовательных услугах, обеспечивающую возможность их правильного выбора.

Способ доведения информации до потребителя, согласно письму Министерства образования России от 01.10.2002 № 31ю-31ин-40/31-09 «О методических рекомендациях по заключению договоров для оказания платных образовательных услуг в сфере образования», устанавливается исполнителем самостоятельно, за исключением случаев, которые определены законодательством РФ. При этом исполнитель обязан обеспечить доступность информации для населения, используя объявления, буклеты, проспекты, информацию на стендах, предоставление информации по требованию заказчика. Причем информацию необходимо разместить в удобном для обозрения месте.

Итак, согласно требованиям Правил до заключения договора ОУ обязано предоставить потребителю достоверную информацию о ОУ и оказываемых образовательных услугах, обеспечивающую возможность их правильного выбора.

Указанное требование корреспондирует требованиям Закона «О защите прав потребителей». В частности, согласно ст.10 указанного Закона исполнитель обязан своевременно предоставлять потребителю необходимую и достоверную информацию

об услугах, обеспечивающую возможность их правильного выбора.

Последствия несоблюдения указанного требования установлены ст.12 Закона «О защите прав потребителей», в соответствии с которой, если потребителю не была предоставлена возможность незамедлительно получить при заключении договора информацию об услуге, он вправе потребовать от исполнителя возмещения убытков, причиненных необоснованным уклонением от заключения договора, а если договор заключен, в разумный срок отказаться от его исполнения и потребовать возврата уплаченной за товар суммы и возмещения других убытков.

11. Оформление отношений с потребителями услуг.

Согласно Постановления Правительства Российской Федерации от 15 августа 2013 г. № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг» договор между заказчиком и исполнителем заключается в простой письменной форме и содержит следующие сведения:

а) полное наименование и фирменное наименование (при наличии) исполнителя - юридического лица; фамилия, имя, отчество (при наличии) исполнителя - индивидуального предпринимателя;

б) место нахождения или место жительства исполнителя;

в) наименование или фамилия, имя, отчество (при наличии) заказчика, телефон заказчика;

г) место нахождения или место жительства заказчика;

д) фамилия, имя, отчество (при наличии) представителя исполнителя и (или) заказчика, реквизиты документа, удостоверяющего полномочия представителя исполнителя и (или) заказчика;

е) фамилия, имя, отчество (при наличии) обучающегося, его место жительства, телефон (указывается в случае оказания платных образовательных услуг в пользу обучающегося, не являющегося заказчиком по договору);

ж) права, обязанности и ответственность исполнителя, заказчика и обучающегося;

з) полная стоимость образовательных услуг, порядок их оплаты;

и) сведения о лицензии на осуществление образовательной деятельности (наименование лицензирующего органа, номер и дата регистрации лицензии);
к) вид, уровень и (или) направленность образовательной программы (часть образовательной программы определенного уровня, вида и (или) направленности);
л) форма обучения;
м) сроки освоения образовательной программы (продолжительность обучения);
н) вид документа (при наличии), выдаваемого обучающемуся после успешного освоения им соответствующей образовательной программы (части образовательной программы);
о) порядок изменения и расторжения договора;
п) другие необходимые сведения, связанные со спецификой оказываемых платных образовательных услуг.

Есть Приказ Минобразования РФ от 10 июля 2003 г. № 2994 «Об утверждении Примерной формы договора об оказании платных образовательных услуг в сфере общего образования».

12. Контроль качества оказания платных образовательных услуг.

Руководитель образовательной организации осуществляет общий контроль качества и количества оказываемых платных образовательных услуг, а также общий контроль за поступлением и расходованием средств от них.

5.3. Бизнес-план образовательной организации. Бизнес-план – это документ, описывающий определенную бизнес-идею и возможные пути ее реализации. Основная функция этого документа заключается в оценке того, насколько реально реализовать данную бизнес-идею, и если да, то какую прибыльность обещает проект и с каким риском он сопряжен.

Считается, что главная задача при составлении бизнес-плана – привлечь финансирование в той или иной сфере. Тем не менее, ценность бизнес-плана не ограничивается необходимостью убедить инвесторов в том, что у образовательной организации есть бизнес-идея, в которую стоит вложить средства. Он имеет большое значение и для управленческого персонала орга-

низации, поскольку точно определяет цели, а также сроки и способы их достижения.

Существует четыре основные причины составления бизнес-плана:

1. Возможность предвидеть и устранить проблемы до того, как они возникли. В процессе работы над бизнес-планом составляют прогнозные отчеты, сравнивают фактические показатели с запланированными, анализируют рыночные тенденции, что в совокупности позволяет предвидеть некоторые подводные камни, которые могут ожидать организацию в будущем.
2. Возможность привлечь инвестиции, необходимые для реализации бизнес-плана. Ни один инвестор или кредитор не расстанется со своими деньгами, если ему не будут предъявлены в письменной форме убедительные доказательства того, что его вложения окупятся с высокой долей вероятности.
3. Бизнес-план – это стандартный документ современного делового мира, «лицо» организации, на которое обращают внимание в первую очередь.
4. Возможность использовать бизнес-план как инструмент контроля и управления во внутренней деятельности организации.

Цели и задачи бизнес-плана:

1. Бизнес-план служит для обоснования предполагаемого направления приносящей доход деятельности и оценка результатов за определенный период времени. В этой связи он может рассматриваться как мерило степени достижения успеха.
2. Бизнес-план является документом, позволяющим «высветить» курс действий и управлять организацией. Поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения контроля.
3. Бизнес-план в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций. В этом аспекте он служит «наживкой» для инвесторов и мощным инструментом финансирования организации.
4. Бизнес-план может быть хорошей рекламой для предлагаемого направления приносящей доход деятельности, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточной ор-

ганизации, поэтому он должен быть компактным, красиво оформленным, информационно наполненным.

6. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предлагаемого направления приносящей доход деятельности. Он демонстрирует готовность идти на риск.

Подводя итоги к выше изложенному, можно утверждать, что бизнес-планирование – творческий процесс, требующий профессионализма и искусства.

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса представляется важным соблюдение основополагающих принципов:

- гибкости, предусматривающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;
- непрерывности, предполагающей «скользящий» характер планирования;
- коммуникативности, под которой понимается координация и интеграция усилий (все должно быть взаимоувязано и взаимозависимо);
- итеративности, предусматривающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;
- многовариантности, позволяющей выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленных цели;
- участия, предполагающего важность самого процесса планирования, с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;
- адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования[64].

При разработке бизнес-плана необходимо учесть интересы всех заинтересованных сторон: заказчика и разработчика бизнес-плана, потенциальных инвесторов, кредиторов и партнеров, органов власти, персонала и клиентов.

Далее рассмотрим структуру и содержание разделов бизнес-плана.

[64] Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К°. 2009. 520 с.

1. РЕЗЮМЕ. Резюме – это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом направлении приносящей доход деятельности и целях, которые ставит перед собой организация. Резюме является предельно сокращенной версией самого бизнес-плана.

Ключевые моменты: краткая характеристика направления приносящей доход деятельности (например, платные образовательные услуги), их привлекательность, важность для организации и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования.

Резюме является, по сути, рекламой предлагаемого бизнеса и должна вызывать интерес у адресата. Она составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит выдержки из всех его разделов.

2. УСЛУГИ. Ключевые моменты: описание предлагаемых услуг и их предназначение; потенциальные потребители услуг; выгоды, получаемые потребителями Ваших услуг; сегментация рынка (рыночная ниша); прогнозная оценка спроса на услуги; основные конкуренты (структура их услуг и ценовая политика).

Первая задача данного раздела бизнес-плана – определить свой целевой рынок.

Составление данного раздела выглядит следующим образом:

А. Потребители продукции и услуг. Нужно определить, кто является потребителем продукции (услуг) или кто может стать им в будущем. Потенциальные потребители должны быть классифицированы по относительно однородным группам в соответствии с идентифицируемыми характеристиками (например, на основе сегментов рынка). Нужно пояснить, легко ли выйти на потребителей (через родительские собрания и т.д.). Кто именно принимает решение о покупке в семье, и сколько на это уходит времени. Описать особенности процесса покупок покупателями, укажите, что является для них главным при покупке (цена, качество, время оказания услуги) и почему потребители могут отказаться от своих традиционных поставщиков.

Б. Размер рынка и возможные тенденции его развития. Нужно оценить на предстоящие пять лет размер рынка и вашу долю в нем по отдельным сегментам в количестве учащихся, в рублях. Показать их потенциальную прибыльность. Определить возможный ежегодный рост рынка вашей продукции (услуг) по крайней мере, на три года по каждой из основных групп потребителей. Описать основные факторы, влияющие на рост рынка (например, тенденции развития отрасли, социально-экономические тенденции, правительственная политика и изменения в демографическом составе страны), дать обзор предшествовавших тенденций развития рынка. Любые различия между прошлыми и проектируемыми тенденциями темпов роста рынка необходимо объяснить.

В. Оценка доли рынка и объема продаж. Обобщить характеристики вашей услуги, которые делают ее конкурентоспособной в настоящем и будущем. Назвать потребителей, которые готовы заключить или уже заключили договоры об обучении. Почему они это сделали? Кто из потребителей мог бы заключить договора в будущем? Оценить долю рынка и объем продаж вашей продукции в количестве учащихся, в рублях в каждом году из трех последующих лет.

С. При составлении бизнес-плана важно отслеживание и оценка конкурентов. Необходимо выделить и проанализировать сильные и слабые стороны свои и конкурента и конкурентоспособность производимых товаров, услуг. Основываясь на оценке преимуществ производимых товаров, услуг, определяется возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.

Для того чтобы составить данный раздел нужно ответить на следующие вопросы:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции?
- Как обстоят дела с объемами продаж, доходами; внедрением новых курсов; много ли внимания и средств конкуренты уделяют рекламе?
- Что собой представляет их продукция (основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей)?

- Каков уровень цен на продукцию конкурентов; какова хотя бы в общих чертах их политика цен?

3. ПЛАН МАРКЕТИНГА. Ключевые моменты: возможная цена предлагаемой услуги и её структура; система продвижения реализации услуг, реклама; возможные дополнительные льготы потребителям услуг; место расположения школы: транспортная или пешеходная доступность.

При обсуждении бизнес-плана с будущими партнерами необходимо иметь четкое представление о принципиальной схеме распространения товара (услуги), методах определения цен, уровне рентабельности вложенного капитала и других вопросах маркетинговой политики.

Выбор маркетинговой стратегии занимает ключевое место во всем процессе – от возникновения бизнес-идеи до появления товара (услуги) на рынке.

Можно предложить следующую схему написания рассматриваемого раздела:

А. Общая стратегия маркетинга:

- описать рыночную стратегию своей организации, исходя из особенностей вашей продукции и каналов реализации в определенной нише рынка.

Б. Ценообразование:

- описать свою стратегию в области цен и сравнить ее с ценовой политикой основных конкурентов, включая окупаемость затрат ваших потребителей;
- дать оценку прибыли и показать, будет ли она достаточна для покрытия затрат;
- пояснить, в какой степени цены помогут вам: проникнуть на рынок; сохранить и увеличить вашу долю рынка в условиях конкуренции; получить достаточную прибыль;
- показать правильность ценовой стратегии и различия между ценами и ценами конкурирующих или замещающих продуктов и услуг с точки зрения приобретения потребителями некоторых дополнительных ценностей в виде новизны, качества, гарантий, дополнительного обслуживания, снижения себестоимости и т.п.;
- описать ценовую политику с точки зрения взаимосвязи цены, доли рынка и прибыли.

В. Тактика реализации продукции:

- описать способы реализации, которые могли бы быть использованы как в ближайшее время, так и в долгосрочной перспективе;
- проанализировать сравнительную эффективность разных методов реализации, включая специальную политику, касающуюся скидок, исключительных прав на распространение и т.д., в сравнении с тактикой ваших конкурентов в этой области.

Г. Реклама и продвижение товара на рынок. Как вы собираетесь привлекать внимание потенциальных потребителей своей продукции. Следует составить расписание рекламной компании и определить величину расходов на рекламу и продвижение товаров на рынок.

Д. Реализация продукции:

- описать методы и каналы реализации, которые вы будете использовать.

Е. План продаж

Получение прибыли – основная цель любого коммерческого предприятия, но добиться ее не возможно без продажи товара либо услуги. Поэтому сбыт – это ключевая функция организации, а плановый объем продаж (или прогноз продаж) – один из ключевых разделов бизнес-плана, на который в первую очередь обратит внимание потенциальный инвестор либо кредитор.

Прогноз продаж – это количество единиц товара либо услуги, которое может продать конкретная организация с учетом рыночных ограничений. Обычно организации используют сценарный подход к расчету продаж и получают два прогноза – пессимистичный и оптимистичный. В бизнес-план должен быть заложен пессимистичный прогноз, так как организация должна быть уверена, что сможет выполнить свои обязательства даже при самом плохом раскладе.

Для прогнозирования продаж используются субъективные и объективные методы.

Субъективные методы прогнозирования продаж не используют количественные (эмпирические) и аналитические дан-

ные при составлении прогноза продаж, а основываются на субъективных мнениях различных людей.

Объективные методы прогнозирования продаж базируются в основном на количественных (эмпирических) и аналитических данных.

В целом сравнение разных методов прогнозирования продаж свидетельствует о том, что ни один из них не является заведомо лучше остальных. Скорее, на предпочтительность использования того или иного метода оказывает влияние ряд факторов, в том числе устойчивость конкретных данных, временной горизонт, степень использования компьютеров и степень устранения сезонности. Наилучшим подходом является использование нескольких разных методов прогнозирования, в том числе сочетание объективных и субъективных методов, сопоставление полученных результатов и окончательное принятие решения о том, какому из полученных прогнозов следует отдать предпочтение.

4. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА. Ключевые моменты: методы и стандарты контроля качества услуг; возможности использования инновационных технологий и их описание; место осуществления услуг; анализ целесообразности кооперации с другими образовательными организациями.

Компоненты производственного процесса прежде всего будут следующие: основная образовательная программа подготовки, которая разрабатывается на основании действующих образовательных стандартов и включает в себя учебный план, рабочие программы учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей), календарный учебный график и методические материалы, обеспечивающие реализацию соответствующей образовательной технологии. Определяются формы обучения, методы и стандарты контроля качества услуг. Проводится анализ целесообразности кооперации с другими образовательными организациями.

Прогноз объемов реализации услуг осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований с производственными возможностями организации. Объем производства в номенклатурном разрезе прогнозируется по периодам: первый год – по кварталам (в случае необходимости – по меся-

цам); второй год – по полугодиям; последующие годы – в целом за год.

Объем реализации в стоимостном выражении прогнозируется на основе производственной программы с учетом лага, т.е. промежутка времени с момента первых поступлений денежных средств от реализации продукции (услуг), во многом обусловленного длительностью производственного цикла.

Определяется место осуществления услуг. Потребность в дополнительном оборудовании и материальных ресурсах с указанием основных поставщиков также прогнозируется.

Расчет средств на оплату труда производится исходя из потребности в персонале и рабочей силе.

На основе проведенных расчетов определяется общая потребность в инвестициях – на приобретение основных средств и на прирост оборотного капитала. При необходимости план потребности в инвестициях может быть выделен в самостоятельный раздел.

Раздел заканчивается расчетами издержек производства и себестоимости производимой продукции (к разделу прикладываются калькуляции выпускаемой продукции и расчеты затрат по всем статьям сметы затрат на производство).

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН. Ключевые моменты: организационная схема управления; состав имеющихся специалистов (квалификация, опыт работы); предполагаемый уровень и формы оплаты труда; кадровая политика; форма привлечения специалистов к участию в оказании услуг.

При формировании структуры управления нужно помнить, что наиболее существенное отличие установления организационной структуры от выработки технических решений заключается в решающей роли человеческого фактора на всех стадиях деятельности. Индивидуальные и групповые интересы, опыт и традиции, квалификационные и социально-психологические характеристики руководителей и специалистов необходимо учитывать уже на ранних этапах подготовки структуры проекта. Вовлечение ключевых работников и специалистов в творческий процесс формирования структуры управления будет залогом эффективной работы коллектива.

При формировании организационной структуры управления важно обратить внимание на основные принципы ее построения; оптимальное распределение обязанностей, информационную обеспеченность руководителя, заинтересованность исполнителя в результате, наличие контроля и единоначалие.

После того как определена организационная структура, необходимо более точно установить численность сотрудников, привлекаемых для оказания услуг, предусмотренных бизнес-планом, сроки и режим их работы, предполагаемую оплату труда, форму привлечения специалистов (трудовой договор или дополнительное соглашение к нему или договор подряда).

6. ОЦЕНКА РИСКОВ. В рыночных условиях этот раздел особенно важен, и от глубины его проработки в значительной степени зависит доверие потенциальных инвесторов, кредиторов и партнеров. Следует отметить, что важна не столько точность расчетов, сколько необходимость заранее предусмотреть все возможные рисковые ситуации.

Под риском понимается возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности.

Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата:

1) отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток);
2) нулевой;
3) положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Риском можно управлять, т.е. принимать различные меры, позволяющие в определенной степени спрогнозировать наступление рискового события и снизить уровень риска.

Эффективность организации управления рисками во многом определяется правильной их классификацией. Риск представляет собой действие в надежде на счастливый исход по принципу – «повезет – не повезет». Принимать на себя риск предпринимателя вынуждает, прежде всего, неопределенность хозяйственной ситуации. Чем больше неопределенность хозяй-

ственной ситуации при принятии решений, тем выше степень риска.

Случайность – это то, что в сходных условиях происходит неодинаково, поэтому ее заранее нельзя предвидеть и прогнозировать. Однако при большом количестве наблюдений за случайностями можно обнаружить, что в мире случайностей действуют определенные закономерности. Математический аппарат для изучения этих закономерностей дает теория вероятностей. Случайные события становятся предметом теории вероятностей только тогда, когда с ними связывают определенные числовые характеристики – их вероятности.

Вероятность позволяет прогнозировать случайные события. Она дает им количественную и качественную характеристику. При этом уровень неопределенности и степень риска уменьшаются. Неопределенность хозяйственной ситуации во многом определяется и фактором противодействия.

В хозяйственной ситуации на любое действие всегда есть противодействие. К противодействиям относятся наводнение, засуха и другие природные явления, война, революция, забастовка, различные конфликты в трудовых коллективах, конкуренция, нарушение договорных обязательств, изменение спроса, авария, кража и т.п.

Математический аппарат для выбора стратегии в конфликтных ситуациях дает теория игр. Анализ с помощью приемов теории игр побуждает предпринимателя (менеджера) рассматривать все возможные альтернативы, как своих действий, так и действий партнеров и конкурентов. Формализация данного процесса позволяет улучшить понимание предпринимателем (менеджером) проблем в целом. Таким образом, теория игр – это наука о риске. Она позволяет решать многие экономические проблемы, связанные с выбором, определением наилучшего положения подчиненного только некоторым ограничениям, вытекающим из условий самой проблемы.

Таким образом, можно сделать общий вывод: существует математически выраженная вероятность наступления потери как следствия риска; эта вероятность подтверждается статистиче-

скими данными и может быть рассчитана с достаточно высокой степенью точности.

Математическое ожидание какого-либо события равно абсолютной величине этого события, умноженной на вероятность его наступления.

Вероятность наступления события может быть определена объективным и субъективным методом.

Объективный метод вероятности основан на вычислении частоты, с которой происходит данное событие.

Субъективный метод определения вероятности основан на использовании субъективных критериев, которые базируются на различных предположениях. К таким предположениям могут относиться: суждения оценивающего, его личный опыт, оценка эксперта, мнение финансового консультанта и т.п. Когда вероятность определяется субъективно, то разные лица могут устанавливать разное ее значение для одного и того же события и делать свой выбор.

Величина риска измеряется двумя критериями:

1) среднее ожидаемое значение;
2) колеблемость (изменчивость) возможного результата.

Среднее ожидаемое значение – это величина события, которое связано с неопределенной ситуацией. Среднее ожидаемое значение является средневзвешенным для всех возможных результатов, когда вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения.

Для окончательного принятия решения необходимо измерить колеблемость показателей, т.е. определить меру колеблемости возможного результата.

Колеблемость возможного результата представляет собой степень отклонения ожидаемого значения от средней величины. Этот показатель обычно измеряют двумя взаимосвязанными критериями: дисперсией и средним квадратическим отклонением. Дисперсия – наиболее употребительная мера отклонения от среднего.

Дисперсия определяется по формуле:

$$D = \sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n}, \quad (2)$$

D или σ2 – дисперсия,
xi – i-е значение анализируемого показателя,
x – его среднее арифметическое,
n – количество значений в анализируемой совокупности данных, т.е. i = 1 – это первое значение в ряде исходных данных, i = n – это последнее значение.

Среднее квадратическое отклонение определяется по формуле:

$$\sigma = \sqrt{D} = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3)$$

Среднее квадратическое отклонение указывается в тех же единицах, в которых измеряется варьирующий признак. Дисперсия и среднее квадратическое отклонение являются мерами абсолютной колеблемости.

Для анализа обычно используют коэффициент вариации (V в процентах). Он вычисляется по формуле:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{X}} \times 100\%, \quad (4)$$

где V - искомый показатель,
σ - среднее квадратичное отклонение,
x - средняя величина.

Коэффициент вариации – относительная величина. С его помощью можно сравнивать даже колеблемость признаков, выраженных в разных единицах измерения. Коэффициент вариации может изменяться от 0 до 100%. Установлены следующие оценки значений коэффициента вариации: до 10% - слабая колеблемость; 10-25% - умеренная колеблемость; свыше 25% - высокая колеблемость.

Следует отметить, какие из потенциальных проблем являются критическими для успеха организации, и описать планы по минимизации влияния неблагоприятных факторов.

7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. Цель финансового плана – определить эффективность предполагаемого направления приносящей доход деятельности.

В данном разделе рекомендуется представить:

- точку безубыточности;
- рентабельность;
- норму маржинального дохода;
- запас финансовой прочности.

Критическая точка (точка безубыточности, или порог рентабельности) – это тот объем продаж, при котором выручка от реализации продукции равна расходам организации. Таким образом, критическая точка – это тот объем продаж, начиная с которой, организация будет зарабатывать прибыль.

Найдем точку безубыточности следующим образом:

Q безуб. = ПЗ/ (Ц – УМД), (5)

где ПЗ – постоянные затраты,

Ц – цена,

УМД – удельный маржинальный доход на единицу продукции.

Удельный маржинальный доход находим по формуле:

УМД = Ц-Пер З, (6)

где Пер З – переменные затраты на единицу продукции .

Для целей проведения управленческого анализа зависимости «выпуск-результат» в первую очередь используется показатель нормы маржинального дохода (N мд). N мд показывает на сколько увеличится маржинальный доход, если выручка увеличится на 1 рубль. N мд вычисляется по формуле:

N мд = УМД / Ц, (7)

Зная N мд можно определить прибыль, появляющуюся за счет увеличения числа учащихся.

В заключение рассчитаем запас финансовой прочности деятельности подразделения. Чем больше запас прочности тем ниже риск предпринимательской деятельности направления.

Запас финансовой прочности определяется по формуле:

З ф.п. = (ВВфакт – ВВ крит.)/ ВВ факт, (8)

где ВВфакт фактическая выручка

ВВ крит – выручка в точке безубыточности.

Приложение 7 включает примерную форму бизнес-плана образовательной организации.

5.4. Арендные отношения в сфере образования. По договору аренды арендодатель обязуется предоставить арендатору имущество за плату во временное владение и пользование или во временное пользование. В аренду может быть передано любое движимое и недвижимое имущество, которое не утрачивает свои натуральные свойства в процессе использования, т. е. так называемые не потребляемые вещи.

Для образовательных организаций наибольший интерес представляет договор аренды закрепленных за организацией зданий, помещений и сооружений.

Государственные (муниципальные) образовательные организации в отношении недвижимого имущества наделены правом оперативного управления. Поэтому они не в праве без согласия собственника-учредителя сдавать имущество в аренду.

Доходы от аренды имущества, закрепленного за автономными и бюджетными учреждениями, в полном объеме поступают в распоряжение таких учреждений. Собственник (учредитель) не приобретает права распоряжения этими доходами и, фактически, сохраняет только титул (звание) собственника. Казенные же учреждения не имеют права на распоряжение доходами от сдачи в аренду имущества, а доходы от аренды в полном объеме поступают в бюджет собственника и используются по его усмотрению. Государственными органами власти и органами местного самоуправления могут быть приняты решения о направлении доходов от сдачи имущества образовательной организации в аренду на дополнительное финансирование расходов по их содержанию, на укрепление материально-технической базы. Данные решения закрепляются в Законе о бюджете на соответствующий год.

Вместе с тем федеральными законами, устанавливающими статус бюджетных и автономных учреждений, предусматриваются определенные исключения из этого общего правила.

В частности, бюджетное образовательное учреждение вправе самостоятельно (без обращения за разрешением к собственнику) сдавать в аренду движимое имущество, не включенное в перечень особо ценного движимого имущества. Все недвижимое имущество, а также особо ценное движимое имущество по-

прежнему может сдаваться в аренду только с согласия собственника.

Автономное образовательное учреждение имеет больше прав. Такое учреждение тоже вправе без согласия собственника сдавать движимое имущество, не включенное в перечень особо ценного движимого имущества, а также недвижимое имущество, приобретенное (построенное) учреждением за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности или из других внебюджетных источников (например, пожертвований, доходов от целевого капитала, дивидендов по акциям и других доходов от участия в коммерческих организациях, процентов по ценным бумагам, банковским вкладам и т.п.).

Договор аренды должен соответствовать требованиям гл. 34 ГК РФ. Договор аренды недвижимого имущества, если он заключается на срок не менее одного года, должен быть зарегистрирован в органах регистрации сделок с недвижимостью (п. 2 ст. 609 ГК РФ). Такой договор, заключенный на срок не менее года, подлежит государственной регистрации и считается заключенным с момента такой регистрации (п. 2 ст. 651 ГК РФ). Договор аренды зданий, помещений, сооружений и другой недвижимости, заключенный на срок до одного года, не подлежит государственной регистрации, и заключается в простой письменной форме.

Государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним проводится органами юстиции по государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним на территории регистрационного округа по месту нахождения недвижимого имущества.

В том случае, если в аренду сдаются здание, сооружение, помещения в них или части помещений, к договору аренды недвижимого имущества, представляемому на государственную регистрацию прав, прилагаются поэтажные планы здания, сооружения, на которых обозначаются сдаваемые в аренду помещения с указанием размера арендуемой площади. Договор аренды помещения или части помещения регистрируется как обременение прав арендодателя соответствующего помещения (части помещения) (п. 3 ст. 26 Закона № 122-ФЗ).

Обязанности по ремонту распределяются между сторонами в соответствии с условиями договора аренды, а при отсутствии таких условий в договоре – в соответствии со ст. 616 ГК РФ, которая устанавливает общее правило о том, что капитальный ремонт производится за счет арендодателя, а текущий ремонт, поддержание в исправном состоянии и содержание имущества – за счет арендатора.

Улучшение за счет средств арендатора арендованного помещения подразделяются на отделимые улучшения, которые являются собственностью арендатора, и неотделимые улучшения, т. е. такие, которые нельзя изъять без вреда для имущества. Если неотделимые улучшения имущества произведены с согласия арендодателя, то арендатор имеет право на возмещение стоимости этих улучшений после прекращения договора аренды, если иное не предусмотрено договором аренды. Стоимость неотделимых улучшений арендованного имущества, произведенных без согласия арендодателя, возмещению не подлежит (ст. 623 ГК РФ).

Рассмотрим алгоритм деятельности руководителя образовательной организации при сдаче имущества в аренду.

1 этап. Государственное (муниципальное) образовательное учреждение подготавливает и направляет в адрес органа, выполняющего функции учредителя, следующие документы:

- заявку на проведение экспертной оценки принятия решения о передаче в аренду государственного (муниципального) имущества, закрепленного на праве оперативного управления за государственными (муниципальными) учреждениями отрасли «Образование», с обоснованием отсутствия негативных последствий для образовательного процесса при заключении договора аренды и приложением подтверждающих документов;

- выписку из протокола компетентного органа образовательного учреждения (общее собрание образовательного учреждения, совет образовательного учреждения, попечительский совет образовательного учреждения и др.) о согласии на сдачу недвижимого имущества в аренду, в случае если уставом или иными правовыми актами установлена необходимость получе-

ния согласия указанного органа на передачу имущества в аренду;

-копии планировок и экспликаций с указанием площадей, передаваемых в аренду.

2 этап. Учредитель в двухнедельный срок организует и проводит экспертизу и утверждает экспертное заключение (экспертную оценку) о последствиях сдачи в аренду недвижимого имущества (объекта социальной инфраструктуры для детей):

- для обеспечения жизнедеятельности, образования, воспитания, развития, отдыха и оздоровления детей;

- оказания детям медицинской и лечебно-профилактической помощи;

- социального обслуживания детей.

3 этап. Образовательное учреждение получает в уполномоченных организациях здравоохранения санитарно-эпидемиологическое заключение о безопасности деятельности арендаторов для здоровья обучающихся, воспитанников.

4 этап. По получении положительной экспертной оценки учредителя и соответствующего санитарно-эпидемиологического заключения образовательное учреждение подготавливает (с учетом экспертной оценки и заключения) и направляет в адрес учредителя, следующие документы:

- или конкурсную документацию для проведения открытого конкурса на право заключения договора аренды недвижимого имущества – объекта государственной (муниципальной) собственности, закрепленного на праве оперативного управления за учреждениями отрасли «Образование» (при проведении конкурса на право заключения договора аренды);
- или заявку для проведения открытого аукциона на право заключения договора аренды недвижимого имущества – объекта государственной (муниципальной) собственности, закрепленного на праве оперативного управления за учреждениями отрасли «Образование» (при проведении аукциона на право заключения договора аренды).

В случаях, когда действующим законодательством допускается заключение договора аренды государственного или му-

ниципального имущества без проведения конкурса или аукциона (указаны в ст. 17.1 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»), положительная экспертная оценка учредителя и санитарно-эпидемиологическое заключение являются основанием для обращения за согласием на сдачу в аренду недвижимого имущества в государственный (муниципальный) орган управления имуществом.

Согласно п. 6 ч.1 ст.17.1 Закона № 135-ФЗ с образовательной организацией, независимо от ее организационно-правовой формы договор аренды можно заключить без проведения аукциона.

5 этап. Учредитель (орган управления образованием, осуществляющий функции учредителя) на основе анализа всех представленных образовательным учреждением документов, экспертной оценки и санитарно-эпидемиологического заключения принимает в 10-дневный срок решение о согласии (или об отказе в согласии) на проведение конкурса (аукциона) и сдачу недвижимого имущества в аренду по результатам конкурса (аукциона).

В случае рассмотрения вопроса комиссией или иным коллегиальным органом, созданным для этих целей учредителем, устанавливается двухнедельный срок для принятия решения.

6 этап. По получении положительного решения органа управления образованием, осуществляющего функции учредителя, образовательное учреждение получает в письменной форме согласие на сдачу в аренду недвижимого имущества у государственного (муниципального) органа по управлению имуществом.

7 этап. После получения согласований указанных выше уполномоченных органов образовательное учреждение организует и проводит в установленном порядке конкурс или аукцион на право заключения договора аренды недвижимого имущества, закрепленного за ним на праве оперативного управления.

8 этап. По итогам конкурса или аукциона образовательное учреждение подписывает договор аренды с победителем конкурса (аукциона) в соответствии с требованиями, установленными ст. 448 Гражданского кодекса Российской Федерации

(части первой) и разделом XIV Правил проведения конкурсов или аукционов на право заключения договоров аренды, договоров безвозмездного пользования, договоров доверительного управления имуществом, иных договоров, предусматривающих переход прав в отношении государственного или муниципального имущества, утв. Приказом № 67.

В случаях, когда действующим законодательством допускается заключение договора аренды государственного или муниципального имущества без проведения конкурса или аукциона, письменное согласие муниципального органа по управлению имуществом на сдачу в аренду недвижимого имущества является основанием для заключения договора аренды муниципального недвижимого имущества.

9 этап. Для целей налогообложения образовательное учреждение вносит дополнение (изменение) в приказ об учетной политике учреждения и относит доходы, получаемые от аренды недвижимого имущества, к внереализационным или иным доходам в соответствии с требованиями Налогового кодекса Российской Федерации (части второй) от 05.08.2000 № 117-ФЗ.

10 этап. Договор аренды зданий или сооружений, заключаемый на срок более одного года, образовательное учреждение в обязательном порядке регистрирует в органах юстиции, осуществляющих государственную регистрацию сделок с недвижимостью. Договор вступает в силу с момента государственной регистрации.

11 этап. Денежные средства, получаемые от сдачи в аренду недвижимого имущества бюджетного учреждения, в полном объеме поступают и учитываются в доходах соответствующего бюджета и направляются в качестве дополнительного бюджетного финансирования на содержание и развитие материально-технической базы учреждения или на иные уставные цели деятельности учреждения, определяемые в соответствии с нормативными правовыми актами органов государственной власти или местного самоуправления и бюджетной сметой.

Денежные средства, получаемые от сдачи в аренду недвижимого имущества автономного учреждения, поступают на расчетный счет учреждения в кредитной организации и исполь-

зуются учреждением самостоятельно в соответствии с планом его финансово-хозяйственной деятельности.

5.5. Привлечение безвозмездных поступлений в образовательную организацию. В условиях дефицита бюджетного финансирования существенную роль в развитии образовательных организаций приобретает получение средств из дополнительных источников, в частности за счет благотворительных пожертвований граждан, коммерческих и некоммерческих и организаций. Механизмы поступления средств могут быть разными: фонды; формирование и использование целевого капитала; пожертвования; дарение; грант; спонсорство.

Для привлечения дополнительных средств образовательные организации вправе взаимодействовать с различными фондами. Среди них можно выделить районные, городские и областные фонды поддержки и развития образования, благотворительные фонды, а также фонды поддержки и развития отдельных образовательных организаций.

Специальные районные, городские или областные фонды поддержки образования оказывают помощь:

- в финансировании образовательных организаций и региональных образовательных программ;
- в поощрении педагогических работников;
- педагогическим коллективам в обеспечении продуктами питания, издании и бесплатном распространении методической литературы;
- в лечении остро нуждающихся работников образовательных организаций и т. д.

Для того чтобы заинтересовать фонд, образовательная организация составляет письмо-прошение или заявку на предоставление гранта.

Если речь идет не о разовой помощи, то образовательная организация может заключить договор с благотворительным фондом – привлекать через него родителей обучающихся, воспитанников и предпринимателей к благотворительной деятельности в пользу организации. Такие благотворители имеют ряд налоговых льгот. Образовательная организация выступает при этом в качестве благополучателя, фонд – в качестве благотвори-

тельной организации-посредника, опирающейся в своей деятельности на Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» и предоставляющего благотворителям (родителям и предпринимателям) отчет о расходовании благотворительных взносов. Порядок взаимодействий фонда и благополучателя определяется попечительским или управляющим советом образовательной организации.

Наряду с крупными фондами существуют фонды поддержки и развития отдельных образовательных организаций.

Фонд поддержки и развития отдельной образовательной организации создается в соответствии с Законом РФ от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», другими законодательными актами РФ и на основании протокола Общего собрания учредителей фонда, функционирует на основе устава образовательной организации. Его учредителями выступают физические лица, чаще всего несколько наиболее активных родителей (законных представителей) обучающихся, воспитанников. Они регистрируют фонд поддержки и развития образовательной организации как отдельное юридическое лицо – некоммерческую организацию, учрежденную гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующую социальные, благотворительные, культурные, образовательные и иные общественно полезные цели (ст. 7 Закона РФ от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»).

Следующий механизм поступления средств – это формирование целевого капитала. Целевым капиталом является та часть имущества некоммерческой организации, которая формируется и пополняется за счет пожертвований, внесенных в порядке и в целях, которые предусмотрены Федеральным законом от 30.12.2006 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», и (или) за счет имущества, полученного по завещанию, а также за счет неиспользованного дохода от доверительного управления указанным имуществом и передана некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании в целях

получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности такой некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций.

Целями формирования целевого капитала и использования дохода от него является финансовая поддержка деятельности в сфере: образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта (за исключение профессионального спорта), искусства, архивного дела, социальной помощи (поддержки).

Сформировать целевой капитал и быть его собственником могут не все некоммерческие организации, а лишь те из них, которые созданы в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации.

Для того чтобы создать фонд целевого капитала, жертвователь (физическое или юридическое лицо), обладающее достаточными средствами и желающее осуществить акт благотворительности в отношении каких-либо образовательных организаций (как одного, так и нескольких), заключает с некоммерческой организацией договор пожертвования, по которому он обязуется передать в собственность этой некоммерческой организации денежные средства для формирования целевого капитала, доход от которого будет распределять в пользу иных получателей дохода от целевого капитала.

Некоммерческая организация – собственник перечисляемых средств – должна быть создана в организационно-правовой форме фонда, а ее деятельность – связана исключительно с формированием целевого капитала, его использованием и распределением дохода от целевого капитала в пользу иных получателей дохода от целевого капитала.

Такой фонд является специализированной организацией управления целевым капиталом.

Денежные средства могут быть переданы в валюте Российской Федерации либо в иностранной валюте. Кроме того, денежные средства на создание фонда можно завещать в установленном порядке.

Договор пожертвования может определять конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, получателей дохода от целевого капитала. В противном случае эти условия и получателей доходов от целевого капитала будет определять попечительский совет фонда.

В попечительский совет могут входить представители самого фонда, представители получателей дохода от целевого капитала (например, образовательной организации), жертвователи (или их представители), граждане, имеющие особые заслуги в области деятельности, в поддержку которой создан фонд.

После заключения договора пожертвования фонд открывает специальный банковский счет, на который жертвователь единовременно или отдельными взносами перечисляет сумму пожертвования – не менее 3 млн. руб.

В течение двух месяцев со дня, когда сумма полученных фондом денежных средств на формирование целевого капитала составит 3 млн. руб., и при условии, что уже создан попечительский совет, фонд обязан передать денежные средства в доверительное управление управляющей компании по управлению целевым капиталом, с которой фонд заключает договор доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал. Со дня передачи таких денежных средств в доверительное управление управляющей компании целевой капитал считается сформированным.

После того, как целевой капитал был сформирован, он может пополняться за счет пожертвования денежных средств, недвижимого имущества или ценных бумаг.

В случае если для пополнения капитала передается недвижимое имущество или ценные бумаги, то в договоре пожертвования должна быть определена сумма первоначальной оценки такого имущества по рыночной стоимости, произведенная независимым оценщиком.

Фонд вправе объявить о публичном сборе денежных средств на его пополнение. При публичном сборе денежных средств жертвователи принимают условия стандартной формы договора пожертвования только путем присоединения к такому

договору в целом. Жертвователи – физические лица могут заключать такой договор путем перечисления денежных средств на указанный в стандартной форме договора пожертвования банковский счет (п. 4 ст. 11 Закона № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»).

Полученный от управляющей компании доход от целевого капитала фонд частично использует сам и распределяет между иными образовательными организациями, указанными в договоре пожертвования или в решении попечительского совета фонда, в качестве получателей дохода от целевого капитала. Использование дохода от целевого капитала и распределение его между образовательными организациями фонд осуществляет в соответствии с договором пожертвования или решениями попечительского совета фонда.

Фонд вправе использовать на расходы, связанные с осуществлением административно-управленческой деятельности и для передачи получателям дохода от целевого капитала не весь полученный доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал. При этом размер неиспользованного дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, не может быть более 50 процентов такого дохода за два года подряд (п. 5 ст. 13 Закона № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»).

Согласно раздела VII Методических рекомендаций по применению частно-государственного партнерства в сфере образования, направленные письмом Минобрнауки России от 04.02.2011 № 03-66, доходы от целевого капитала могут направляться:

- на создание стимулирующих фондов по оплате труда преподавателей и грантов для поддержки обучающихся;
- развитие материально-технической базы и информационной среды, приобретение современного оборудования, пополнение библиотечного фонда;
- разработку и внедрение образовательных инноваций;
- финансовую поддержку социального пакета работников;

- финансирование стажировок и повышения квалификации;
- другие цели в интересах образования.

Далее рассмотрим получение средств образовательной организацией за счет благотворительных пожертвований граждан, коммерческих и некоммерческих и организаций. Возникающие при этом правоотношения сторон практически всегда составляют договор пожертвования, который может быть оформлен тем или иным способом, и регламентируется Гражданским кодексом Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ.

В соответствии со ст. 582 ГК РФ пожертвованием признается дарение вещи или права в общеполезных целях. Образование относится к сфере особо значимых социальных интересов и, без сомнений, является общеполезной целью. Поэтому любое дарение образовательной организации (за исключением договора дарения, предметом которого является освобождение от обязанности) следует считать пожертвованием, т.е. установлением правоотношений по договору пожертвования. По смыслу законодательства договор пожертвования является разновидностью договора дарения и регулируется (за некоторыми исключениями) теми же нормами ГК РФ, которые устанавливают правила для договора дарения.

Важнейшее из правил, установленных законом для договора дарения, – это безвозмездность договора (п. 1 ст. 572 ГК РФ). Поэтому не может быть признано дарением (пожертвованием) передача вещи или права, обусловленная встречным обязательством одаряемого совершить какие-либо действия в пользу дарителя (жертвователя).

Стороны договора пожертвования имеют точно определенное наименование: «жертвователь» и «одаряемый».

Одаряемой стороной в договоре пожертвования могут быть граждане, лечебные, воспитательные, учебные, культурные учреждения, учреждения социальной защиты и другие аналогичные учреждения, а также общественные и религиозные организации, муниципалитеты, субъекты РФ. А в качестве жертвователя по договору могут выступать любые организации и дееспособные граждане, являющиеся, как правило, собствен-

никами передаваемой вещи, либо правообладателями передаваемого имущественного права.

Норма ст. 575 ГК РФ запрещает дарение работникам учреждений, в т. ч. воспитательных, гражданами, находящимися в них на лечении, содержании или воспитании, а также родственниками этих граждан. Такое дарение запрещается при условии, если стоимость даримого имущества превышает три тысячи рублей. Следовательно, право работников образовательных организаций на получение подарков со стороны родителей обучающихся и воспитанников либо обучающихся в возрасте свыше 14 лет (т.е. частично дееспособных) ограничено.

По договору дарения одна сторона (даритель) безвозмездно передает или обязуется передать другой стороне (одаряемому) вещь в собственность либо имущественное право (требование) к себе или к третьему лицу либо освобождает или обязуется освободить ее от имущественной обязанности перед собой или перед третьим лицом. Такое определение договора дарения сформулировано в п. 1 ст. 572 ГК РФ.

В отличие от договора дарения договором пожертвования (п. 1 ст. 582 ГК РФ) может предусматриваться только передача вещи в собственность или имущественного права, но не может предусматриваться освобождение от обязанности. В остальном предмет договоров совпадает.

Согласно ст. 128 Гражданского кодекса РФ (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ, в понятие «вещи» включаются деньги, ценные бумаги, иное имущество, в т. ч. имущественные права. Следовательно, предметом договора пожертвования может быть передача денежных средств, акций, облигаций, права требования (например, процентов, дивидендов, уплаты долга, права требования от третьего лица определенной денежной суммы или исполнения иного обязательства), передача натурального имущества производственного либо потребительского назначения, предоставление права безвозмездного пользования имуществом, а также оказание безвозмездных услуг, безвозмездное выполнение работ и др.

Жертвователь имущества может оговорить использование этого имущества в соответствии с определенными целями. При

отсутствии такого условия пожертвованное имущество используется одаряемым по назначению имущества. Очевидно, что условие об использовании имущества может быть сформулировано конкретно, например, для приобретения образовательной организацией спортивного инвентаря, либо широко, например, для целей развития учреждения (например, о денежных средствах).

В случае если пожертвование обусловлено определенными целями или назначением, образовательная организация, принимающая пожертвование, обязана использовать пожертвованное имущество в соответствии с указаниями жертвователя. В этих целях закон (п. 3 ст. 582 ГК РФ) требует обособленный учет операций по использованию пожертвованного имущества.

Использование пожертвованного имущества не по назначению, указанному жертвователем, влечет за собой отмену пожертвования по заявлению жертвователя. Это обстоятельство позволяет образовательной организации в условиях казначейского учета внести изменения в смету доходов и расходов с учетом целевого пожертвования денежных средств согласно указаниям жертвователя.

Особые дополнительные условия предусмотрены для правоотношений по договорам пожертвования, предметом которых являются так называемые гранты.

Грантом признается передача денежных средств или иного имущества при соблюдении следующих условий:

- безвозмездный и безвозвратный характер передачи;
- передача средств только физическим лицом или некоммерческой организацией (в т. ч. иностранной или международной организацией, если она входит в перечень, утвержденный Правительством РФ);
- целевое назначение – осуществление конкретных программ в области образования, искусства, культуры, охраны окружающей среды, проведение конкретных научных исследований;
- обязательный отчет грантодателю о целевом использовании гранта;
- обязательный раздельный учет доходов (расходов), полученных (произведенных) в рамках гранта;

- представление отчета и иных, установленных законодательством сведений, в соответствующие контрольные органы.

Кроме перечисленных условий для договора пожертвования в виде гранта характерно установление грантодателем не только назначения гранта, но и детального порядка и сроков использования гранта.

В соответствии с п. 2 ст. 574 ГК РФ договор дарения (пожертвования) движимого имущества должен быть совершен в письменной форме. Дарение недвижимого имущества считается совершенным с момента государственной регистрации, если это имущество в соответствии с законодательством подлежит государственной регистрации.

Допускается совершение дарения (пожертвования) в устной форме посредством вручения дара, символической передачи (вручения ключей и т.п.) либо вручения правоустанавливающих документов, если дарителем является физическое лицо, а также, если дарителем является организация и стоимость дара не превышает три тысячи рублей.

Однако для ведения бухгалтерского учета образовательной организации во всех случаях обязательно письменное оформление полученного имущества.

Законодательством не установлено специальной формы или структуры договора пожертвования. Структура и содержание конкретного договора во многом зависят от предмета пожертвования и условий, определяемых сторонами договора.

Права образовательной организации на распоряжение денежными средствами, полученными из внебюджетных источников, часто нарушаются в интересах финансовых органов. Поэтому в договоре следует отразить особенности учета и процедуры использования денежных средств. В частности, таким договором могут быть обусловлены:

- порядок и сроки банковского перечисления пожертвованных денежных средств;
- права образовательной организации по самостоятельному распоряжению данными средствами (кроме казенных учреждений);
виды расходов пожертвованных средств и суммы расходования (назначение пожертвования).

Аналогичным образом может оформляться договор пожертвования с отдельными гражданами (например, родителями обучающихся или воспитанников), либо с лицом, уполномоченным представлять интересы группы граждан на основании доверенности.

Из-за недостатка бюджетных средств государственные и муниципальные учреждения часто проводят культурно-массовые мероприятия за счет спонсоров.

Несмотря на то, что в нашей стране спонсорство широко распространено, действующее законодательство не раскрывает этого понятия. Лишь в ст. 3 Федерального закона № 38-ФЗ от 13.03.2006 «О рекламе» есть два связанные с ним определения:

Спонсор – лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств для организации и (или) проведения спортивного, культурного или любого иного мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности (п. 9).

Спонсорская реклама – реклама, распространяемая на условии обязательного упоминания в ней об определенном лице как о спонсоре (п. 10).

Учреждение, получившее спонсорскую помощь, обычно принимает на себя обязательства выполнить определенные действия, направленные на распространение информации о спонсоре.

В соответствии с Федеральным законом № 38-ФЗ от 13.03.2006 «О рекламе» такая информация может распространяться любым способом, в любой форме и с использованием любых средств. На мероприятиях спонсора обычно упоминают на ротационных и электронных рекламных щитах, баннерах, на экипировке участников, на официальном сайте организатора мероприятия либо по внутреннему радио. Кроме того, организатор может заказать для распространения сувенирную продукцию с логотипом спонсора.

При оказании спонсорской помощи между спонсором и образовательным учреждением оформляется договор – ГК РФ не содержит определения спонсорского договора, однако суть

спонсорских взаимоотношений подпадает под действие положений гл. 39 «Возмездное оказание услуг».

По договору возмездного оказания услуг спонсор выступает заказчиком рекламных услуг, а спонсируемое учреждение – исполнителем. В договоре необходимо отразить следующие моменты:

- время и место проведения мероприятия;
- способ предоставления помощи (передача денежных средств или имущества);
- условие об упоминании спонсора (с размещением либо без размещения товарного знака, логотипа, эмблемы);
- место и способ распространения рекламы (объявления, наглядная информация);
- продолжительность рекламной акции.

Спонсорские средства относятся к доходам от размещения рекламы, подлежащим налогообложению.

Ключевые понятия: внебюджетная деятельность, приносящая доход деятельность, платные образовательные услуги, бизнес-план, арендодатель, арендатор, фонд, целевой капитал, пожертвование, дарение, грант, спонсорство.

Выводы по главе 5:

1. Внебюджетная деятельность состоит из «приносящей доход деятельности» и имеет особенности ведения в казенных, бюджетных и автономных учреждениях.
2. Представлен алгоритм деятельности руководителя при организации платных образовательных услуг.
3. Бизнес-план – это документ, описывающий определенную бизнес-идею и возможные пути ее реализации. Основная функция этого документа заключается в оценке того, насколько реально реализовать данную бизнес-идею, и если да, то какую прибыльность обещает проект и с каким риском он сопряжен. Считается, что главная задача при составлении бизнес-плана – привлечь финансирование в той или иной сфере. Тем не менее, ценность бизнес-плана не ограничивается необходимостью убедить инвесторов в том, что у образовательной организации есть

бизнес-идея, в которую стоит вложить средства. Он имеет большое значение и для управленческого персонала организации, поскольку точно определяет цели, а также сроки и способы их достижения.
4. Представлен алгоритм деятельности руководителя образовательной организации при сдаче имущества в аренду.
5. Механизмы поступления безвозмездных средств могут быть разными: фонды; формирование и использование целевого капитала; пожертвования; дарение; грант; спонсорство.

Вопросы для повторения и самостоятельного изучения:
1. Раскройте возможные направления внебюджетной деятельности образовательной организации.
2. Определите факторы, влияющие на эффективность приносящей доход деятельности. Обоснуйте свой ответ.
3. Учитель гимназии № 1 дополнительно занимается немецким языком с некоторыми учащимися 3-го класса данного учреждения и в стенах данного учреждения. За каждое занятие учителем была установлена плата в размере 350 руб. / час. Оплата производилась родителями учащихся наличными из рук в руки. Директор учреждения, узнав об этом, объявил выговор учителю иностранного языка и запретил ему проводить подобные дополнительные занятия в стенах учреждения. Насколько правомочны действия учителя в данной ситуации? Прав ли директор гимназии № 1? Почему? Изменилась бы ситуация в правовом плане в лучшую сторону, если бы учитель проводил подобные дополнительные занятия в данном учреждении с учащимися других школ? А если бы он это делал у себя дома?
4. Муниципальное дошкольное образовательное учреждение сдает коммерческой организации в аренду свое подвальное помещение. Средства, поступающие ежемесячно в дошкольное учреждение наличными от арендатора, оформляются как внебюджетные и расходуются на усмотрение заведующей дошкольного учреждения. Имеет ли право дошкольное образовательное учреждение сдавать в аренду свои помещения? Если да, то при каких условиях? Каким образом оформляются отношения между арендатором и арендодателем в такой ситуации?

5. Папа одного из учеников школы является руководителем крупной коммерческой компании в городе. Фирма готова помочь школе денежными средствами. По Вашему мнению, каким образом целесообразно оформить эту помощь?
6. Разработать и представить бизнес-план на открытие любой платной образовательной услуги для образовательной организации, в которой Вы работаете или были на практике.

Литература по главе 5:

1. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К°. 2009. 520 с.
2. Бюджетный кодекс РФ: (ред. 28.12.2013): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=148998 (дата обращения 08.01.2015).
3. Гражданский кодекс РФ: часть первая: (ред. 02.11.2013): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=153956 (дата обращения 08.01.2015)
4. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. 25.11.2013): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=148547 (дата обращения 08.01.2015).
5. О лицензировании образовательной деятельности Постановление Правительства РФ от 28.10.2013 N 966 (ред. от 27.11.2014): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL:http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=171665
6. Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг: Постановление Правительства РФ от 15.08.2013 № 706): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=150870

7. О защите конкуренции: Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 04.06.2014): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=163965
8. О защите прав потребителей Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 05.05.2014): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=156123
9. О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 31.12.2014): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=173457 (дата обращения 05.02.2015)
10. О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций: Федеральный закон от 30.12.2006 N 275-ФЗ (ред. от 23.07.2013): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=149890
11. О применении механизмов частно-государственного партнерства в сфере образования: Письмо Минобрнауки РФ от 04.02.2011 № 03-66): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=299510
12. О рекламе: Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 03.02.2015): [Электронный ресурс] // Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=174908

Глава 6. Персональная компетентность менеджера образования

Структура темы:

6.1. Менеджер образования как субъект управления

6.2. Подготовка менеджеров для отечественной системы образования

6.2. Персональная компетентность руководителя образовательной организации: сущность, структура, подходы к определению

6.3. Процесс и инструменты развития персональной компетентности менеджера образования, диагностирование уровня развития

6.1. Менеджер образования как субъект управления.

Изменяющаяся социально-экономическая среда оказывают влияние на все институты жизни и, прежде всего на образование. Меняются целевые установки и соответственно происходят изменения в образовательных системах и методах управления ими. Отношения управления отличаются динамичностью, поэтому множество проблемных ситуаций, возникающих при этом в образовательных организациях, могут быть разрешены только квалифицированными профессионалами.

Образование является государственным общественным институтом, поэтому образовательные организации создаются для выполнения конкретных целей и поэтому обязано выполнять современный социальный заказ – формирование и развитие человеческого потенциала страны. Выполнение данного заказа в новых экономических условиях предъявляет к руководителю образовательной организации повышенные требования.

В последние годы отечественная система образования в России претерпевает существенные изменения. Среди этих изменений отмечаются как позитивные тенденции, так и негативные, требующие решения. Развитие системы образования определяется тем, насколько эффективно осуществляется управление и происходит внедрение в практику образовательных организаций современных управленческих и экономических инструментов управления.

Современной образовательной организации, действующей в условиях модернизации и конкурентного рынка, требуется

эффективный менеджмент, поэтому, для них актуализировалась проблема подбора и подготовки квалифицированных управленцев[65].

Управление является специфическим видом профессиональной деятельности, выделившимся в процессе разделения труда и выступающее как основное средство использования экономических законов в процессе совместной трудовой деятельности коллектива[66] образовательной организации.

В Законе РФ «Об образовании» (ред. 2013), ст. 28 говорится, что образовательная организация обладает автономией, под которой «понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с настоящим Федеральным законом, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и уставом образовательной организации». Реализация данной автономии зависит от уровня квалификации руководителя образовательной организации, а приравнивание учреждения к организации означает применение в образовании полного комплекса управленческих и экономических инструментов управления.

В отечественной системе образования сформировалось и действует поколение управленцев, в совершенстве владеющих искусством управления в условиях плановой экономики. И говорить о низком уровне квалификации руководителей современных образовательных организаций некорректно. Вместе с тем приходится констатировать, что руководителей образовательных организаций, умеющих работать в условиях модернизации системы российского образования и перехода к рынку образовательных услуг, недостаточно. Руководитель образовательной организации должен освоить дополнительно к педагогической менеджерскую функцию, т.е. стать менеджером образования.

---

[65] Шемятихина К.С. Управленческая деятельность как профессия: подходы и ресурсы менеджера // Актуальные вопросы современной науки. 2011. № 20. С. 102-109. Режим доступа: http://elibrary.ru/download/66948678.pdf

[66] Шемятихина Л.Ю. Менеджмент: программ.-метод. пособие. Екатеринбург: Изд-во Дом учителя, 2001. 100 с.

Менеджер образования – это наемный профессиональный руководитель, управленческая деятельность которого обеспечивает решение актуальных проблем, достижение результативности деятельности образовательной организации и экономического результата, а также совершенствование системы управления. Управленческая деятельность менеджера образования призвана систематизировать теоретические и методические разработки в области менеджмента и трансформировать их в технологию в условиях конкретной образовательной организации. *Одним из условий получения статуса – менеджер образования, является наличие соответствующей квалификации, в т.ч. получение специальной подготовки.*

И только от руководителей образовательных организаций сейчас зависит, сумеют ли они выйти за пределы повседневной практики, увидеть свой труд в целом и превратить его в предмет практического преобразования. К сожалению, руководителями становятся не в силу профессионального выбора, а в результате стечения тех или иных обстоятельств на жизненном пути. При назначении молодого работника на управленческую работу основным мотивом выдвижения являются «хорошие организационные способности» и предполагается, что благодаря своим способностям, он сможет успешно приобрести необходимые должности умения и навыки.

Традиционная карьера руководителя образовательной организации, как и профессиональное и дополнительное профессиональное образование работников системы образования, имела педагогическую направленность. Система дополнительного профессионального образования призвана помочь руководителю образовательной организации успешно решать многие проблемы, научиться управлять собой, сформировать четкие личные цели, рационально использовать время, квалифицированно перерабатывать и использовать имеющуюся информацию для принятия оптимальных управленческих решений. Таким образом, новая управленческая парадигма – это не приспособление руководителя к выполнению определенного функционала, а целостная система развития руководителя и профессиональной подготовки к управленческой деятельности. Это позволяет раз-

вить профессиональную компетентность руководителей и создать благоприятные управленческие условия для деятельности образовательных организаций и достижению качественного педагогического результата.

В 2000-х гг. по регионам обеспеченность образовательных учреждений кадрами управления составляла 70-80% от потребности. Ежегодная дополнительная потребность в них за последние три года составляет 25-30%. Для более полной характеристики следует учесть, что только в одном учебном году сменяется более 45% руководителей и главных специалистов органов образования, по сравнению с 1980-1990 г.г. этот показатель находился в пределах 11-12%.

В настоящее время происходит нарастание процесса сменяемости руководителей образовательных организаций из-за проявляющейся в современных условиях рыночной экономики их некомпетентности, с одной стороны, и увеличения оттока специалистов в коммерческие структуры, с другой. Кроме того, в образовательных организациях работает около 30% специалистов пенсионного возраста. И главное, что с 1988 года практически не ведется обучение управленческого резерва, т.е. отсутствует базовая подготовка вновь назначаемого руководящего состава.

Не решаются проблемы личного состава работников управления, значительный процент из них окончили вузы заочно и по педагогической специальности. Это естественно отражается на общем уровне профессиональной подготовленности кадров.

Как показывает анализ, из всех назначенных по региону руководителей образовательных учреждений в 1999-2001 г.г., только 12% обучались на курсах, где получили первичные знания об управлении в сфере образования. Остальные вынуждены осваивать основы управленческой деятельности сразу через практику. Большинство назначенных не работали ранее в руководящей должности, следовательно, умеют управлять образова-

тельным процессом в пределах одного класса / группы, а не образовательного учреждения в целом[67].

Условия финансово-экономической самостоятельности предполагают сокращение зависимости образовательных организаций от органов управления. Неопределенность экономической ситуации инициирует руководителей образовательных организаций к выработке новых моделей профессионального поведения, требует усиления гибкости и стратегической направленности управления. Руководитель образовательной организации приобретает новый функционал, ведущей функцией которого становятся функция менеджера образовательных услуг.

«*Менеджерская функция руководителя образовательной организации* – это деятельность по:

- обретению реальной финансовой самостоятельности;
- рациональному использованию бюджетных средств отрасли, повышению целесообразности финансовых расходов на уровне образовательных организаций;
- привлечению в дополнительных внебюджетных средств;
- формированию клиентоцентрированных отношений между участниками образовательного процесса»[68].

Управление как менеджерская функция реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Рассмотрение управления как функции связано с разработкой состава, содержания всех видов управленческой деятельности, а также их взаимосвязи в пространстве и времени[69]. Реализация руководителем менеджерской функции позволяет обеспечить переход образовательной организации к новому типу образовательной организации (казенной, бюджетной, автономной) и финансово-экономическую стабильность ее деятельности.

---

[67] Жилина А.И. Модель управления подготовкой руководящих кадров системы образования в регионе. СПб.: ИОВ РАО, 1999. Кн. I. 200 с.

[68] Усольцев С.А. Менеджерская функция руководителя образовательного учреждения (образовательной организации) // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2007. Т. 15 № 39. С. 368-371.

[69] Управление организацией: учеб. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005. 716 с.

Управленческая деятельность – это целенаправленная, социально-психологическая система взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, связанных с решением управленческих задач, достижением новых результатов в соответствии с основной целью[70]. По сравнению с другими видами труда в образовательной организации, *управленческая деятельность менеджера образования имеет ряд особенностей*:

- представляет собой умственный труд, состоящий из четырех видов деятельности – организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;
- менеджер образования участвует в создании образовательных услуг и продуктов опосредованно через труд педагогических работников;
- предметом труда является информация;
- средством труда – организационная и вычислительная техника;
- результатом труда – управленческое решение.

Деятельность менеджера образования включает ряд профессиональных задач, которые лежат в основе квалификационных характеристик руководителей образования и должностного функционала:

1) определение видения будущего состояния образовательной организации;
2) оценка состояния отрасли образования и определение перспектив развития в ней образовательной организации;
3) формирование философии деятельности образовательной организации и стратегии ее развития;
4) разработка управленческих документов;
5) создание условий (кадровых, научно-методических, материально-технических, финансовых, информационных и др.) развития образовательной организации;
6) распределение ресурсов;
7) консультационное сопровождение деятельности коллектива образовательной организации в соответствии с целями развития;

[70] Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 2005. 720 с.

8) управление конкурентоспособностью образовательной организации.

Профессиональные задачи в деятельности менеджера образования могут носить индивидуальный характер (оказание воздействия на подчиненного) и групповой (принятие коллегиального решения).

При описании *ролей менеджера образования* можно использовать классификацию, предложенную Минцбергом Г., который обобщив исследования по изучению труда руководителей высшего звена, отмечает, что управленческая деятельность, в т.ч. и в сфере управления образованием, отличается кратковременностью, разнообразием и фрагментарностью осуществляемой деятельности. Касаясь содержания работы менеджера, Г. Минцберг находит главную черту управленческой работы – роли руководителя. Роль является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной образовательной организации или конкретной должности. Он выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени.

Минцберг Г. классифицирует роли руководителя в рамках трех крупных категорий[71]:

- *межличностные роли* вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми (главный руководитель, лидер, связующее звено);
- *информационные роли* заставляют руководителя действовать в качестве центра информации (приемник информации, распространитель информации, представитель);
- *роли, связанные с принятием решений* помогают распределять ресурсы, улаживать конфликты, искать возможности для организации (предприниматель, устраняющий нарушения; ведущий переговоры).

Хорошо воспринятый анализ Г. Минцберга о содержании управленческой работы является полезным объяснением того,

[71] Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. NY: Harper&Row, 1973. 298 p.

чем занимается руководитель образовательной организации. Однако не все авторы согласны с ним в части его определений и классификаций. Не существует такого описания работы менеджера, которое устраивало бы всех в отношении содержания, ролей и функций управленческого труда.

При этом широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять всякий руководитель.

В последнее время больше внимания уделяется вопросам определения комплекса знаний, способностей, личных и деловых качеств, которыми должны обладать современные менеджеры образования. Однако сформулировать основные требования, предъявляемые к идеальному руководителю, оказалось довольно трудно, поскольку они различаются в зависимости от особенностей среды, в которой работает менеджер. Кроме того, профессиональный менеджер понимает сущность протекающих процессов преобразования в сфере менеджмента и экономики, учитывает ситуацию на рынке образовательных услуг и педагогического труда, т.е. внимательно следит за положением дел как внутри образовательной организации, так и вне ее. Но не все, даже самые высококвалифицированные, специалисты, обладающие соответствующими знаниями, способны успешно руководить образовательной организацией, не обладая специальными ресурсами.

Ресурсы менеджера представляют собой набор средств, которыми он лично располагает и может использовать в процессе управленческой деятельности (рис.6.1)[72]. Ресурсы менеджера образования отличаются не только источником их возникновения и содержанием.

Для каждого вида ресурсов характерна определенная способность к сохранению и накоплению ресурса, способность его быстрой адаптации к изменяющимся условиям, способности ресурсов к взаимному влиянию друг на друга и многое другое.

[72] Денисов В.М. Ресурсы менеджера [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. Режим доступа: О ресурсах вообще и о ресурсах менеджера в частности / ИГ «Дело и сервис» // ttp://dis.ru/library/detail.php?ID=22943.

Система ресурсов менеджера образования формируется из нескольких источников и включает в себя: *административные, профессиональные ресурсы и психологические ресурсы личности.*

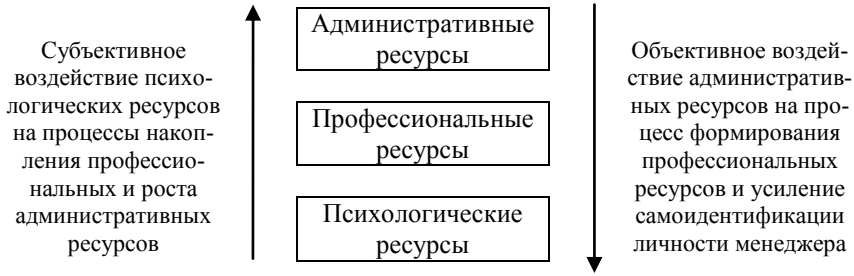

Рис. 6.1 – Ресурсная модель менеджера

Право управлять представляет собой личный административный ресурс, передаваемый конкретному менеджеру образовательной организации из внешней среды, а опыт и знания представляют собой личный ресурс уже в силу того, что они принципиально не могут быть отделены от данной личности, которая является их носителем и без которой они не могут существовать. Одним из признаков менеджера образования является наличие у него права руководить и согласованная с этим правом ответственность за результат. Менеджер образования руководит на том основании, что ему передано такое право. Именно право руководить, переданное данному работнику, и является: во-первых, ресурсом менеджера, потому что именно оно дает законные основания руководить и используется как средство для управления, то есть как ресурс; во-вторых, его личным ресурсом, поскольку он передается конкретному менеджеру в личное использование на время исполнения им конкретных профессиональных задач.

Можно считать, что этот ресурс обладает иерархической природой происхождения. Получение этого ресурса происходит в момент, когда будущий руководитель вступает в должность, эту процедуру можно назвать иерархизацией менеджера. Кроме того, сам объем полномочий, которые составляют содержание

этого ресурса, формально определен позицией менеджера в иерархии образовательной организации: каждой позиции соответствуют свои полномочия.

Право управлять, как ресурс, дает законные основания менеджеру руководить своими подчиненными и управлять ресурсами образовательной организации. Объем полномочий, предоставляемых менеджеру, является количественной характеристикой этого ресурса. Конечно, в конкретной иерархии каждой должности заранее приписан определенный объем прав. Содержание прав, отнесенное к должности, определяется исходя из производственной целесообразности и поначалу никак не связано с личностью конкретного менеджера. В ходе иерархизации потенциальное право управлять, отнесенное в иерархии к данной должности, становится реальным правом конкретного руководителя, вступающего в эту должность.

Тот факт, что накопленные знания и опыт менеджер использует непосредственно в своей деятельности, позволяет считать их профессиональным личным ресурсом.

Профессиональные ресурсы менеджера должны содержать три составляющие:

– управленческая (административная) составляющая включает знания и практические навыки, непосредственно применяемые при управлении людьми, например принятие решений, подготовка управленческих воздействий и выдача их в среду подчиненных работников, непрерывное взаимодействие с ними, формирование деловых характеристик образовательной микросреды, ее организационной культуры и прочее;

– в технологическую составляющую входят знания из области технологии управляемых процессов;

– специальная составляющая может включать в себя весьма разнообразный багаж опыта и знаний, состоящий из делопроизводства, документооборота, проведения совещаний, организации переговоров, знания иностранных языков, умения работать с организационной и компьютерной техникой и многого другого, что не может быть включено ни в управленческую, ни в технологическую составляющие. Однако без обладания этими

навыками эффективное исполнение обязанностей менеджера вряд ли возможно.

Профессиональные ресурсы менеджера образования, взятые во всей своей совокупности, не зависят от конкретной должности, занимаемой им в данный момент. Однако не все потенциальные ресурсы конкретного индивидуума будут востребованы на данной должности. Часть ранее накопленного опыта и знаний может вообще никогда не использоваться по мере развития карьеры. Условно можно разделить опыт и знания менеджера на актуальную и менее актуальную части.

Психологические ресурсы менеджера образования включают систему психологических характеристик личности, которые устойчиво проявляются не только в стиле профессионального поведения, но и в стиле мышления руководителя, в индивидуальных особенностях принятия и реализации решений.

Предметом внимания являются не психологические качества личности во всей совокупности, а только та их часть, которая находит свое непосредственное применение в процессе управленческой деятельности и обеспечивает ее эффективность.

Среди множества свойств личности можно найти такие, которые обусловливают ее предрасположенность к управленческой деятельности. Эти свойства входят в состав психологических ресурсов менеджера и имеют устойчивое внешнее проявление, которое проявляется через стиль делового поведения и способ мышления руководителя.

При структурировании психологических ресурсов нужно их разделить на три основные группы:

– общие деловые характеристики (компетентность, деловитость, работоспособность);

– специфические управленческие характеристики (деловая ответственность, готовность к риску, системное мышление, лояльность и конформизм как основа взаимоуважения и компромисса целей);

– дополнительные характеристики, состав которых определяется особенностями данной образовательной организации и позицией руководителя в иерархии менеджеров.

Личные ресурсы менеджера, образуя единую систему, обладают удивительным свойством взаимного влияния друг на друга. Важным свойством этой системы является способность стремиться к установлению состояния баланса ресурсов, определяя такое качественное и количественное их соответствие, которое позволяет оптимальным образом обеспечивать потребности управленческой деятельности владельца ресурсов.

Право руководить – важнейший ресурс, его природа носит объективный характер. Наличие соответствующих профессиональных и психологических ресурсов является только одним из условий для его получения. Однако чем сильнее выражена управленческая направленность личности и чем более значимыми профессиональными ресурсами эта личность обладает, тем более конкурентной становится ее позиция и тем больше условий возникает для передачи именно ей административных ресурсов.

В системе ресурсов руководителя психологические ресурсы могут считаться базовыми, поскольку они наиболее значимым образом влияют на формирование управленческой направленности его личности: инициируют начальные процессы формирования профессиональных ресурсов, обусловливают готовность менеджера к иерархизации, обеспечивают создание условий для целенаправленного планирования карьеры в образовательной организации и в целом для устойчивого карьерного роста.

Административные ресурсы в наибольшей степени допускают возможность однозначной идентификации их наличия, эта возможность в значительной степени уменьшается для профессиональных ресурсов, психологические ресурсы в наименьшей степени поддаются объективному оцениванию их качественного и количественного состояния.

В системе ресурсов менеджера образования действуют механизмы непрерывного установления баланса: если один из ресурсов получает развитие, то это приводит к соответствующему развитию других ресурсов.

Управленческая деятельность это особый, уникальный вид деятельности, предъявляющий повышенные требования к

личности менеджера образования. Эффективному менеджеру должны быть присущи определенные качества и способности: уверенность в себе, острый и гибкий ум, персональная компетентность, воля, умение понять особенности психологии окружающих, организаторские и коммуникативные способности, честность и ответственность. При этом необходимы: профессиональная субъектность; высокая внутренняя мотивация – по собственной воле желание и умение решать сложные задачи, которые ставятся перед образовательной организацией; высокая степень социальной ответственности; лидерские установки; открытость и разносторонность взглядов – иметь постоянную обратную связь с разными службами и их руководителями, работниками; готовность к повышенной нагрузке на память, для удержания большого количества разнородней информации, необходимой для принятия решений; репрезентация своей команды, образовательной организации, показ достижений, реклама; повышенные требования к прогностическим возможностям менеджера, моральному облику и уровню развития правового сознания; знание, учет и саморазвитие менеджером своих субъективно-личностных качеств, умение осуществлять рефлексию имеющихся резервов и ценностей, промежуточных и конечных результатов управленческого труда; повышенные требования к стрессоустойчивости личности менеджера и т.д.

В теории менеджмента существует множество такого рода перечней, более или менее подробно описывающих *состав менеджерских характеристик и качеств*. Более часто употребляются следующие:

А. Концептуальные способности и стандарты профессионального поведения.

1. Широта взглядов, глобальный подход.
2. Долгосрочное предвидение и гибкость.
3. Энергичность, инициативность и решительность.
4. Упорная работа и непрерывное обучение.

Б. Личностные качества.

5. Умение четко формулировать цели и установки.
6. Готовность выслушивать мнения других.
7. Беспристрастность, бескорыстие и лояльность.

8. Способность использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций.

9. Личное обаяние.

10. Способность создавать коллектив и рабочую среду.

11. Здоровье.

Становление личности и успешность деятельности менеджера образования как профессионала во многом определяется тем, насколько за ней признается право быть субъектом управления. Профессиональная субъектность характеризуется способностью менеджера быть стратегом совей профессиональной деятельности, ставить и корректировать цели, осознавать мотивы, самостоятельно выстраивать действия и оценивать их соответствие запланированному. Эта способность формируется как в процессе профессионального взаимодействия, так и в системе менеджмент-образования. Профессиональная субъектность позволяет преодолеть ограничения и узконаправленность профессиональной деятельности и проявить индивидуальность в принятии управленческих решений.

Качество и результативность профессиональной деятельности менеджера образования зависит от управленческого мастерства, которым он владеет и демонстрирует в управленческой практике. *Управленческое мастерство* можно сгруппировать по семи критериям:

- *концептуальное* – способность менеджера понимать перспективы развития образовательной организации как целого;
- *принятие управленческих решений* – способность аргументировано выбирать оптимальный курс действий из нескольких альтернатив;
- *аналитическое* – способность правильно использовать научные и количественные подходы к диагностике педагогических и управленческих проблем, технику и средства для их решения;
- *административное* – способность использовать организационные правила, действовать в рамках ограниченного бюджета, координировать поток информации и бумажной работы внутри образовательной организации;

- *коммуникационное* – способность передавать свои идеи и мнения окружающим в устной и письменной форме;
- *психологическое* – способность контактировать с людьми и выстраивать отношения с разделением личных и деловых;
- *техническое* – компетенции для реализации профессиональных задач руководства образовательной организацией.

Ведущим *отличием менеджера образовательной организации от предпринимателя, действующего на рынке образовательных услуг*, является умение находить компромисс с личными и организационными целями с минимумом негативных последствий. Предприниматель осуществляет образовательную деятельность от своего имени (или организации) и идет на постоянный риск, действуя при этом для извлечения собственной выгоды, имея при этом больше свободы действий, чем менеджер образовательной организации, в особенности в выборе направлений развития, выбора целевых сегментов и образовательных программ.

Причинами неудач руководителя образовательной организации считаются:

- стремление получить диплом о менеджерской подготовке, а не сформировать новые и/или развить имеющиеся компетенции;
- отсутствие разумных личных ценностей и четких целей;
- неумение реально оценивать объем имеющейся власти;
- отсутствие понимания необходимости и недостаточность усилий для развития собственного управленческого и личностного потенциала, а также организации собственной профессиональной деятельности;
- отрицание необходимости поддержки со стороны работников;
- отсутствие у работников потребности в советах менеджера;
- неумение сдерживать чувства при критике;
- максимизация боли, публично приносимой подчиненным критикой;

- при желании менеджера укрепить власть, отсутствие стремления получить наибольший объем информации о мотивах поведения, знаниях, мировосприятии и отношении к себе со стороны работников;
- отсутствие снисходительности к себе или работникам;
- стремление стать руководителем, а не членом команды;
- злоупотребления в распределении ресурсов образовательной организации;
- пренебрежение к внешнему консультационному сопровождению и др.

Необходимо помочь руководителям образовательных организаций осмыслить свою деятельность, увидеть в ней новые аспекты, и взглянуть на педагогических работников как основной резерв, дать им чувство защищенности в будущем и уверенности в правильности их инновационных начинаний, оказывать необходимую адресную помощь, направленную на создание оптимальных условий для их работы. К сожалению, «системная подготовка управленческого корпуса, равно как и подготовка менеджеров образования все эти годы не велась, если не считать разрозненных усилий отдельных специалистов»[73].

6.2. Подготовка менеджеров для отечественной системы образования. Ниже мы предприняли попытку описать эволюцию квалификационных характеристик руководителей учреждений образования и образовательное предложение, позволяющее освоить основы управленческой деятельности.

В 1981 г. по решению Министерства просвещения были созданы первые факультеты повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования в гг. Москва и Барнаул, в 1983 г. – г. Свердловск (Екатеринбург) на базе Свердловского государственного педагогического института (ныне Уральский государственный педагогический университет). Переподготовка руководителей системы образования осуществлялась за счет средств федерального бюджета, содержательно наблюдалась дифференциация образовательных программ дополнительного профессионального образования для

[73] Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ: Учеб. пособие. К.: МНО УССР, 1990. 259 с.

руководителей (зам. руководителей) и педагогов. Основная проблема заключалась в абстрактной оценке стоимости переподготовки слушателей, так как истинная стоимость программы не осознавалась, как не осознавалась и необходимость данного обучения (отсутствие внешней мотивации на овладение управленческим знанием).

В условиях модернизации системы российского образования[74] потребовалось сформировать руководителя нового типа, способного решать новые профессиональные задачи. В 1995 г. Минобразования РФ и Госкомвуза РФ утверждают тарифно-квалификационные характеристики по должностям работников учреждений образования[75], обязывающих руководителей образовательных учреждений проходить процедуру аттестации на должность, а также впервые результативность деятельности руководителя оценивается через объемные показатели.

В 2001 г. временными требованиями[76] устанавливается обязательная специальная подготовка руководящих работников и наличие первой/высшей квалификационной категории. Показатели квалификации руководителя учреждения образования содержали владение основами управленческих и экономических знаний, навыков и умений, которыми самостоятельно освоить было достаточно сложно.

Если до конца XX в. программы подготовки менеджеров были ориентированы на действующих руководителей коммерческих и производственных структур, то с 2001 г. в связи с

---

[74] Концепция Концепции модернизации российского образования на период до 2010 г. (утв. Приказом Министерства образования РФ от 11.02.2002 г. № 393. п. 2.3.); Федеральная целевая программа развития образования на 2006-2010 гг. (утв. Постановлением Правительства РФ от 23.12.2005 г. № 803); Национальный проект «Образование»; Программы развития дополнительного профессионального образования РФ 2002-2005 гг.

[75] Приказ Минобразования РФ и Госкомвуза РФ от 14.12.95 г. N622/1646 «Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик (требований) по должностям работников учреждений образования, объемных показателей по отнесению учреждений образования к группам по оплате труда руководителей». Режим доступа: http://base. consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req= doc;base=EXP;n=555309

[76] Письмо Минобразования РФ от 29.03.2001 № 20-52-1350/20-5 «Об оплате труда работников учреждений образования» (вместе с «Временными требованиями по оценке квалификации и уровня профессиональной компетентности при присвоении квалификационной категории руководителям, специалистам (педагогическим работникам)»). Режим доступа: http://base.consultant.ru/ cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=299065

осознанием социальной сферы как структурного элемента экономики, – на социальные структуры, в частности сферу образования. В период 2000-2002 гг. принимаются государственные требования[77] к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Менеджмент в образовании» (2000) и «Менеджер социальной сферы» (2001), которые определяли содержание подготовки действующих руководителей социальной сферы.

Обучение на программе профессиональной переподготовки давало право на занятие новым видом деятельности – управленческой деятельностью. Основные знания, умения, требования к результатам управленческой деятельности, указанные в программе дополнительной квалификации «Менеджмент в образовании», необходимы руководителю для плодотворного управления образовательным учреждением. Целью данной программы является подготовка руководителя учреждения образования к следующим видам деятельности: управленческая; организационная; информационно-аналитическая; финансово-экономическая; административно-хозяйственная; инновационная; методическая. Учебный план переподготовки включал:

общепрофессиональные (экономическая теория, основы права, основы здорового образа жизни, безопасность и защита человека в ЧС, менеджмент в сфере образования, образовательный маркетинг, социальная психология, деловое общение, финансы, денежное обращение и кредит);

---

[77] Письмо Минобразования РФ от 26.02.2002 № 14-55-130ин/15 «О дополнительных квалификациях» (Государственные требования к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Менеджер социальной сферы» (утв. Минобразованием РФ 08.10.2001 № ГТ ППК 06/39). Режим доступа: http://base. consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=311038; Государственные требования к минимуму содержания и уровню профессиональной переподготовки руководителей дошкольных образовательных и общеобразовательных учреждений по дополнительной профессиональной образовательной программе «Менеджмент в образовании» (утв. 20.03.2000). Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=310923;fld=134;dst=100002;rnd=0.949951195390895; Государственные требования к минимуму содержания и уровню профессиональной переподготовки руководителей органов управления образованием субъектов РФ и местных (муниципальных) органов управления образованием по дополнительной образовательной программе «Менеджмент в образовании» (утв. 20.03.2000). Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=310923; fld=134;dst=100002;rnd=0.023722843965515494).

специальные (философия и развитие образования, основы управления образовательными учреждениями, методы управления ОУ, проектирование образовательных систем, образовательные технологии, управление инновациями в ОУ, управление персоналом в ОУ, организация финансово-хозяйственной деятельности ОУ, организация делопроизводства в ОУ, информационные технологии в ОУ);

специальные дисциплины (по выбору слушателей);

дисциплины специализации. Результаты обучения на программе предъявлялись на защите выпускной квалификационной работы по актуальным проблемам менеджмента и экономики учреждения образования.

Согласно п. 1.6 Государственных требований занятие должностей директора, заместителя директора, руководителя структурного подразделения образовательного учреждения возможно при наличии профессиональной переподготовки по программе «Менеджмент в образовании». Наличие переподготовки по данной программе также необходимо учитывать при аттестации педагогических и руководящих кадров на высшую квалификационную категорию и при должностном продвижении.

Надо отметить, что практика управления образовательными учреждениями в США и странах Евросоюза также требует наличия у руководителя не только педагогического, но и управленческого образования.

Постепенно назревает необходимость сделать подготовку и переподготовку руководителей для системы образования более содержательной и углубленной. Это стало необходимым в связи с тем, что сферу образования начали рассматривать как отрасль и объект для модернизации экономическими инструментами. Образование как отрасль начинает развиваться достаточно динамично, появляются новые типы и виды учреждений, осуществляется переход на альтернативные организационно-правовые формы, развивается коммерческое образование.

В 2003 г. принимаются новые государственные требования к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Менедж-

мент в образовании»[78], основным видом деятельности к которому необходимо подготовить руководителя учреждения - управленческая. В учебный план переподготовки не вводится, а дополняется дисциплина – социальная психология и психология управления.

Последний раз программа профессиональной переподготовки «Менеджер образования» претерпела в 2006 г.[79] Целью данной программы для получения дополнительной квалификации является: формирование у руководителей и специалистов дополнительных знаний, необходимых для эффективной работы менеджера; углубленное изучение специализированных программ в области менеджмента в образовании с целью их применения в сфере управления учреждениями образования; формирование умений и навыков для следующих видов деятельности, которые претерпели изменения – управленческая, организационная, информационно-аналитическая, проектно-исследовательская, финансово-экономическая, административно-хозяйственная, инновационная, методическая.

В 2007 г. выходит Постановление Правительства РФ «О подготовке управленческих кадров для организаций народного

[78] Приказ Минобразования РФ от 09.03.2004 № 1136 «О введении в действие государственных требований к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительных квалификаций» (Государственные требования к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Менеджер образования» (для руководителей дошкольных образовательных и общеобразовательных учреждений)» (утв. Минобразованием РФ 14.11.2003 № ГТППК 31/36). Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=335122;Государственные требования к минимуму содержания программ и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Менеджер образования» (для руководителей органов управления образованием субъектов Российской Федерации и местных (муниципальных) органов управления образованием)» (утв. Минобразованием РФ 14.11.2003 № ГТППК 30/36). Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi? req=doc;base= EXP;n=335332).

[79] Приказ Минобрнауки РФ от 04.12.2006 № 300 «О введении в действие государственных требований к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительных квалификаций «Менеджер социальной сферы», «Менеджер образования» (для руководителей органов управления образованием субъектов Российской Федерации и местных (муниципальных) органов управления образованием) и «Менеджер образования» (для руководителей дошкольных образовательных и общеобразовательных учреждений) и научно-методическом обеспечении реализации дополнительных профессиональных образовательных программ для получения указанных дополнительных квалификаций». Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=381989

хозяйства Российской Федерации в 2007/08 - 2014/15 учебных годах»[80], в соответствии с которой ежегодно для отраслей экономики необходимо подготовить 5000 специалистов в сфере управления. К сожалению, жесткие критерии отбора (возраст, владение иностранным языком и др.) ограничили количество кандидатов и слушателей из числа руководителей образовательных учреждений.

Следует отметить, что для большинства руководителей образовательных учреждений получение дополнительной квалификации «Менеджер в образовании» стало первой ступенью специализации в области менеджмента и экономики образования. Постепенно руководителями осознается необходимость непрерывного совершенствования собственной управленческой деятельности. Стимулом к личностному и профессиональному развитию руководителей образовательных учреждений стали принятие в 2008 г. Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г.[81], в которой заявлена структурная и технологическая модернизация образования, обеспечивающая доступность качественных услуг, а также определение в 2010 г. квалификационных характеристик управленческих должностей работников образования[82], где помимо должностных обязанностей и знаниевых характеристик определены требования к квалификации: высшее профессиональное образование по направлениям подготовки *«Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» (т.е. укрупненной группы направлений «38.00.00 – Экономика и управление»)* и стаж работы на педаго-

[80] Постановление Правительства РФ от 24.03.2007 № 177 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08 - 2014/15 учебных годах». Режим доступа: http://base. consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base =LAW;n=161428

[81] Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. (утв. распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р). Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW;n=90601

[82] Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. № 761н г. Москва «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»». Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online. cgi?req=doc;base=LAW;n=116278

гических должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет. В 2011 году уточнены квалификационные характеристики для руководителей (ректоров, директоров) учреждений высшего профессионального и дополнительного профессионального образования[83].

В управлении образовательными учреждениями появились новые функциональные сферы деятельности: общее управление, учебная, инновационная и научно-методическая, административно-хозяйственная, маркетинговая, правовая и экономическая деятельности[84], осуществление которых невозможно без специальной подготовки руководителей, поэтому в 2012 г. было принято решение о переходе на конкурсную систему отбора руководителей общеобразовательных учреждений[85]. Положение о замещении вакантных должностей руководителей учреждений образования предлагается доработать и принять согласно полномочиям органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления с учетом конкретных социально-экономических условий.

С увеличением объема и интенсивности человеческой активности количество образовательных организаций и разделение труда педагогических работников постоянно изменяется, их

---

[83] Приказ Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования». Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=112416

[84] Леонгардт В.А. Услуги бизнес-образования как особый сегмент рынка дополнительного профессионального образования // Педагогическое образование в России. 2011. № 5. С. 7-12. Режим доступа: http://journals.uspu.ru/i/inst/ped/ped16/ ped_1.pdf

[85] Письмо Минобрнауки России от 11.09.2012 № ИР-758/08 «Об обеспечении перехода на конкурсную систему отбора руководителей общеобразовательных учреждений с публичным представлением кандидатами программ развития учреждения» (вместе с «Примерным положением об организации и проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя государственного (муниципального) общеобразовательного учреждения»). Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=138195

профилизация, специализация и интернационализация увеличиваются. Эти факторы предопределяют обособление управленческих функций от трудовых функций специалистов и работников в образовательной организации. В этом смысле управление образовательной организацией - особый вид профессиональной деятельности, отличающийся тем, что она призвана объединять и направлять специалистов иных видов профессиональной деятельности для достижения общих целей образовательной организации.

Следует отметить, что в современных условиях идет волна внедрения инноваций в систему российского образования и деятельность образовательных организаций (например, сетевые и электронные технологии и многое другое). Однако работа многих их руководителей строится на интуитивном уровне в рамках «ручного управления». Несомненно, сфера образования, являясь самой устойчивой к изменениям в части деятельности руководителей образовательных организаций и предполагает обособленность конкретной образовательной организации от другой, что строится на личности ее руководителя. Но с уходом такого руководителя и приходом нового резко меняются «правила игры» внутри образовательной организации и механизмы ее взаимодействия с внешней средой, нередко в отрицательную сторону.

Изменения и дополнения, вносимые в Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» (ЕКС), и выпуск должностных типовых инструкций малоэффективны, т.к. их положения постоянно отстают от динамичной реальной жизнедеятельности современной образовательной организации. Все это обусловливает необходимость создания иных эффективных управленческих инструментов на основе нового отношения к процессу и содержанию управления образовательной организацией в форме профессиональных стандартов.

Министерство труда и социальной защиты РФ инициировало работу по организации разработки профессиональных

стандартов руководителя образовательной организации «управление в сфере образования»[86].

Профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Необходимость разработки и введения профессиональных стандартов определена Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». Профессиональный стандарт является новой формой определения квалификации руководителя образовательной организации по сравнению с единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих. Разработку и утверждение профессионального стандарта планируется завершить в 2015 г.

До сих пор ведется научная дискуссия[87,88], поддерживаемая практиками, о необходимости и возможности получения первого управленческого образования. Первая точка зрения – менеджера образования можно подготовить в вузе, вторая – менеджменту можно научить только практикующего руководителя образовательной организации. С первых шагов организации профессиональной подготовки менеджеров в России развивалось несколько ее ветвей: первое образование и дополнительное профессиональное образование. Эти ветви не мешали друг другу, наоборот, обогащали проблематику и методику подготовки менеджеров. Первое образование было ведущим, поскольку его в рамках формировался фундаментальный подход к профессионализации и методики эффективности управленческой деятельности, анализа проблем управления. Дополнительное профессиональное образование удовлетворяло практическую потребность в практических знаниях и предлагало набор наиболее ак-

[86] Проект Приказа Минтруда России «Об утверждении профессионального стандарта руководителя образовательной организации (управление в сфере образования)» (по состоянию на 01.10.2013) (подготовлен Минтрудом России). Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=PNPA;n=2368

[87] Коротков Э.М. Управление качеством образования: учеб. пособие. М.: Акад. Проект, 2006. 320 с.

[88] Поршнев А.Г. Российская система управленческого образования // Вестник университета управления. 2003. № 4. С. 5-9.

туальных проблем развития управления. Первое образование в области менеджмента должно представлять сочетание общекультурной, общепрофессиональной и специальной подготовки, а дополнительное профессиональное образование – отраслевую подготовку (по уровню образования; специализации деятельности образовательной организации). Как видим, до 2006 г. руководителю учреждений образования отдавали предпочтение дополнительному профессиональному образованию. Постепенный отказ от программ дополнительного профессионального образования в пользу высшего профессионального образования был сделан по следующим причинам:

1) переход на внебюджетное финансирование обучения для слушателей;
2) насыщение рынка образовательных услуг недобросовестными поставщиками;
3) отказ от государственной аккредитации программ дополнительного профессионального образования и др.

В конце 1980-х гг. в порядке эксперимента уже была начата подготовка кадров по специальности «Менеджмент организации». Специализированная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для управления предприятиями и организациями действовала в стране вплоть до 1990-х гг. В эту сеть входило 120 вузов управленческого профиля и более 1000 институтов и центров повышения квалификации, деятельность которых финансировалась и регламентировалось государством.

В «Классификаторе направлений и специальностей высшего профессионального образования утвержден (Приказ Госкомвуза России от 05.03.94 № 180) учтена необходимость специализации подготовки руководителей для системы образования: к имеющимся специальностям «061100 - Менеджмент организации» и «061000 – Государственное и муниципальное управление» (специалист) и направлениям «521500 - Менеджмент» и «521207 - Государственное и муниципальное управление» (бакалавр, магистр), введена специальность «061200 – Менеджмент в социальной сфере» (специалист).

В 2000 г. перечень направлений и специальностей высшего профессионального образования (ГОС ВПО) был расширен в: группе «Специальности экономики и управления» введена специальность «062100 – Управление персоналом» (специалист); группе «Педагогические науки» - направление «540714 - Менеджмент в музыкальном искусстве и образовании» (бакалавр).

В 2005 г. введены в действие федеральные образовательные стандарты профессионального образования, учитывающие изменения в профессиональной деятельности менеджеров и потребности отраслей экономики.

В 2010 г. «Общероссийском классификатор специальностей по образованию» сохраняется реализации программ высшего профессионального образования (ФГОС ВПО-3) по направлениям «080200 - Менеджмент» и «080400 - Управление персоналом» (бакалавр, магистр) и появляется возможность профилизации, что позволяет вузам ориентироваться на потребности образования как отрасли. Появляются такие профили, как «менеджмент и экономика образования», «управленческое консультирование», «управление человеческим потенциалом» для магистерских программ и «социальный менеджмент», «управление образовательным учреждением» для программ подготовки бакалавров и др.

Выбор поставщика образовательных услуг и программ становятся затрудненными, т.к. имеется мнение, что «для подготовки менеджеров не требуется больших затрат на создание ресурсной базы», отсюда, обучать менеджеров начинают практически все лицензированные учреждения профессионального образования (часто без государственной аккредитации).

Приказом Минобнауки РФ от 12.09.2013 г. № 1061 «Об утверждении перечня специальностей и направлений подготовки высшего образования» сохранены в группе «38.00.00 - Экономика и управление» направления «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление» (бакалавриат, магистратура) и «Экономика» (аспирантура), которые содержательно могут удовлетворить образовательные потребности руководителей образовательных учреждений. Со стороны УМО по образованию в области менеджмента пред-

принимаются попытки расширить перечень программой подготовки аспирантов по направлению «Менеджмент». Под данный перечень в 2014 г. принимаются обновленные ФГОС ВПО+3.

Отметим, что это лишь промежуточный вариант образовательных стандартов, которые в 2018 г. должны будут заменить профессиональные стандарты как целевые ориентиры подготовки специалистов для отраслей экономики.

Особо остановимся на междисциплинарном характере подготовки руководителей образовательных организаций, что затрудняет для них научно-педагогическую подготовку кадров высшей квалификации, а именно: неприятие педагогической научной общественностью исследований по проблемам менеджмента образования.

Практика и результаты проводимых в исследованиях, показывают, что многие проблемы современной системы образования по-прежнему вызваны недостаточным уровнем персональной компетентности руководителей образовательных организаций и отсутствием технологии ее развития. Несмотря на смену прежних приоритетных ориентаций в образовании, переход с государственных целей на личностные, в работах практически не рассматриваются проблемы сущности, структуры, подходов к развитию персональной компетентности руководителей, соответствующей новым условиям деятельности образовательных организаций и требованиям, предъявляемым к их должности.

6.2. Персональная компетентность руководителя образовательной организации: сущность, структура, подходы к определению. Центральным звеном российской системы образования является организация управления, способного повысить конкурентоспособность отечественного образования. Это осуществляется посредством создания и функционирования, взаимодействия органов управления образованием, распределения прав и обязанностей.

Ключевой фигурой процесса управления образованием является руководитель образовательной организации. Профессиональная деятельность руководителя одна из наиболее содержательных видов деятельности.

Исследования по управлению образованием, проводимые и опубликованные в настоящее время, можно разделить на две группы: 1) в области анализа свойств личности и создания профессиограмм руководителя образовательной организации, разработки профессионального стандарта; 2) в области выявленных современных проблем менеджмента и экономики образовательной организации.

В условиях модернизации образования должно происходить освоение руководителем образовательной организации новых социально значимых ролей, профессионально-функциональных знаний и управленческих навыков, развитие профессиональной культуры и личности самого руководителя.

Все более остро ощущается потребность в высококвалифицированных и мобильных управленческих кадрах, успешно реализующихся в новых социально-экономических и социально-профессиональных условиях. Это требует существенных изменений, как в деятельности самого руководителя образовательной организации, так и в системе подготовки управленческого персонала с целью профессионального отбора, адаптации, закрепления и формирования резерва, повышения квалификации в соответствии с особенностями управленческого труда.

Кроме того, практика управления в области образования показывает, что современный руководитель образовательной организации должен обладать определенным уровнем персональной компетентности, позволяющим отказываться от традиционно сложившихся способов и методов управленческой деятельности, профессионального поведения при изменении образовательной ситуации, а также способностью к развитию, освоению новых управленческих подходов.

Управление образовательной организации имеет свои особенности и отличается от управления другими отраслевыми организациями. Рассмотрим некоторые из них:

1) направление деятельности образовательной организации определяется социальным заказом;
2) ярко выраженный воспитывающий характер процесса управления;
3) системность и цикличность управленческих процедур;

4) акцентирование внимание на аналитической деятельности руководителя, что обусловливает большое количество информационных потоков;
5) сложность целей;
6) организация поступенчатого управления образовательной организацией;
7) полипрофессионализм руководителя образовательной организации, сочетающий реализацию педагогической и менеджерской функций;
8) сложность объекта управления – педагогический и ученический коллективы;
9) малочисленность аппарата управления;
10) административная сторона управления подчинена педагогическим приоритетам образовательной организации;
11) функционирование в условиях ограниченного бюджета.

Основным нормативно-правовым документом, регламентирующим деятельность образовательной организации, является ФЗ РФ «Об образовании в Российской Федерации»[89]. В прямой постановке закон не устанавливает требований к качествам руководителя, но ст. 28 ФЗ «Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации» определяет круг профессиональных задач, которые он должен решать.

Анализ недостатков, которые имеют место на протяжении ряда лет, показывает, что они во многом обусловлены отчуждением образовательных организаций от потребностей отраслей экономики и общества, их превращением в относительно закрытую систему, связи которой с внешней средой оставались недостаточными даже в условиях ужесточения конкуренции на рынке образовательных услуг. Совершенно очевидно, что система управления учреждением образования должна строиться на взаимодействии всех заинтересованных сторон и субъектов образовательного процесса.

С учетом уровня, типа и вида образовательной организации требования к теоретическим знаниям и управленческим

[89] Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 21.07.2014) «Об образовании в Российской Федерации». Режим доступа: http:// www.consultant.ru/document/cons_ doc_LAW_165984/?frame=2#p469

умениям руководителя дифференцируются, дополняются и видоизменяются.

По мнению М.М. Поташника и В.С. Лазарева для «осуществления продуманных преобразований во всех подсистемах, компонентах, элементах … учреждение нуждается в становлении нового (по человеческим и профессиональным качествам, по стилю сознания и поведения) типа руководителя[90]. Для руководителя образовательного учреждения необходимо «понимание новых специфических требований к работникам управленческого аппарата». Условно выделяется три группы внешних (объективных) факторов, выступающих сегодня стимулами роста требований к руководителям образовательных организаций: внутриорганизационные факторы, ситуация в развивающейся организации; отраслевые факторы, ситуации в сфере образования; внеобразовательные факторы, ситуация в социальной среде.

Требования к руководителю диктует образовательная ситуация, сложившаяся в сфере образования и самой организации. Осознанно принять на себя повышенные требования позволяют внутренние (субъективные) факторы. Исследования показывают, что факторами могут выступать: осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить; высокий (и растущий) уровень профессиональных притязаний, потребность в достижении результатов; гражданская потребность служения интересам общества; потребность в самовыражении, самораскрытии, самосовершенствовании; потребность в причастности к большому, значительному делу, в контактах с интересными, творческими людьми; потребность переживать «чувство команды»; альтруистические мотивы; потребность в обновлении, в новизне, в смене обстановки, в преодолении рутины; потребность в поиске, исследовании, в лучшем понимании закономерностей, управляющих событиями; ощущение собственной готовности управлять процессами развития организации, уверенности в себе; желание проверить на практике полученные новые знания по теории и технологии управления развитием организа-

[90] Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. М.: Новая школа, 1995. 464 с.

ции; общая созидательно-творческая направленность личности, положительная «Я – концепция», уверенность в себе; потребность в риске, в постоянной борьбе с обстоятельствами, в преодолении трудностей.

Каждый руководитель самостоятельно решает, на какие внешние и внутренние факторы ему ориентироваться, осознавая комплекс требований к своей профессиональной деятельности и личности.

Перечисленный объем требований к теоретическим знаниям и управленческим умениям, продуктивности деятельности требует от руководителя образовательной организации определенного уровня профессиональной компетентности.

В настоящее время поиски путей активизации возможностей и ресурсов каждого руководителя, учет его социально-психологических особенностей должны стать главнейшей задачей управления образованием и решающим условием повышения эффективности деятельности образовательной организации.

Специалисты НИИ управления и экономики народного образования АПН СССР еще в 80-х гг. XX в. выделили *три способа формирования профессиональной управленческой деятельности в сфере образования*.

Первый способ связан с использованием в качестве основы профессиональной управленческой деятельности педагогического опыта, преимущество которого в том, что опыт рассматривается как исходная точка для формирования управления. Преимущество: знание образовательной ситуации. Недостатки: не определены различия управленческой позиции от педагогической; типичной карьерой является продвижение передовых учителей и преподавателей, имеющих способности и успешную педагогическую практику, но не получивших специальной подготовки в области менеджмента и экономики; поверхностное представление будущих руководителей об актуальных проблемах управления образовательной организации.

При втором способе предполагается, что при формировании управленческой деятельности в области образования необходимо использовать передовой управленческий опыт, накопленный в других отраслях экономики. Преимущество: намере-

ние создать общую форму процессов управления. Недостатки: управление не рассматривается как деятельность, и все описания процессов управления являются произвольными, внешними по отношению к формируемой управленческой деятельности, а, следовательно, не является эффективной.

В соответствии с третьим способом делается установка на развитие управленческой деятельности в системе образования. В качестве целей и задач, на основе решения которых начинается формирование управленческой деятельности в системе образования, а также развитие отдельных фрагментов и подсистем целостной экономической и социально-педагогической системы.

П.И. Третьяков выделяет четвертый интегрированный способ, основанный на педагогической теории и практике управления, общей теории управления социальными системами, концепции теории психологии управления, основанный на системно-деятельностном подходе. «Заинтересованные и понимающие люди могут формировать и развивать новые способы и техники мышления и деятельности будущего управления. Задача заключается в организации работы по переводу управления в режим наилучшего благоприятствия с учетом научных достижений управления, практики, роли человеческого фактора организовать эту работу»[91].

Проведенный обзор подходов к способам формирования и развития профессиональной управленческой деятельности допускает возможность существования других способов, учитывающих специфические условия их реализации в практике управления образованием.

Многие ученые и практики по проблем менеджмента и экономики образования в качестве основной проблемы управления образовательными организациями на современном этапе отмечают несформированность профессиональной управленческой деятельности и низкий уровень профессиональной компетентности руководителей.

Третьяков П.И. отмечает, что «до сих пор не выделено специфическое содержание данной деятельности и отсутствуют

[91] Третьяков П.И. Управление общеобразовательной школой в крупном городе. М: Педагогика, 1991. 188 с.

формы, определяющие способы ее развертывания и осуществления. А поскольку не определены и не описаны способы управленческой деятельности, поскольку ничего нельзя сказать и о структурах профессионального мышления управленцев, которое должно выполнять функцию осмысления и построения того или иного способа управленческой деятельности в конкретной ситуации»[92].

Оптимальные условия для развития персональной компетентности создаются в системе дополнительного профессионального образования, которая позволяет трансформировать традиционную модель поведения руководителя в модель профессионального развития, что достигается «посредством образовательных психолого-педагогических технологий конструктивного изменения внешней детерминации профессионального поведения руководителя на внутреннюю»[93] и представляет собой качественное преобразование, приводящее к принципиально новому стилю и способу осуществления профессиональной деятельности после обучения.

В условиях перемен в сфере управления образованием и отсутствия стабильной практики профессиональной подготовки управленческих кадров для образовательных организаций приобретает значение формирование национальной системы менеджмент-образования, предполагающая непрерывность и преемственность в поэтапном управленческом образовании, ориентированных на развитие персональной компетентности руководителя.

Проблема определения уровня профессиональной компетентности руководителей и его развития, является весьма актуальной, так как ее исследование позволит проявить руководителю собственные потенциальные возможности в профессиональной деятельности и тем самым получить оптимальные результаты деятельности образовательной организации.

---

[92] Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. М.: Новая школа, 1997. 288 с.

[93] Клюев Ф.Н., Кустов Л.М., Шутюк С.В. Проблема развития управленческих кадров профессионального образования в системе повышения квалификации: Монография. Челябинск: Акме-Проф, 1998. 168 с.

К началу 50-х гг. XX в. было проведено более ста исследований направленных на выявление характеристик, позволяющих человеку проявить себя профессиональным руководителем.

Как отмечается в работах последних лет, взаимное соответствие деятельности и профессиональной компетентности руководителя характеризуется определенной динамикой. Проблема развития персональной компетентности руководителя в его деятельности должна рассматриваться в непосредственной связи: профессиональная деятельность и ее качество существенно изменяется в результате развития персональной компетентности.

Понятие «компетентность» как «владение специалистом суммой знаний, умений и навыков, определяющих сформированность его профессиональной деятельности, общения и личности специалиста как носителя определенных ценностей, идеалов и профессионального сознания»[94].

Понятие «компетентность» в современной науке трактуется как индивидуальная характеристика соответствия требованиям профессии, обладание человеком способностью и умением выполнять определенные функции; сочетание знаний и профессионального опыта; мера соответствия понимания, знаний и умений специалистов реальному уровню сложности выполняемых ими задач и решаемых проблем.

Каждый руководитель располагает каким-то базовым уровнем компетентности при вхождении в профессиональную управленческую деятельность.

Ряд исследователей определяют содержание компетентности, выявляя педагогические, психологические и социальные условия ее развития. Они рассматривают ее как: совокупность профессиональных свойств (Л.И. Анцыферова); способность реализовывать на определенном уровне профессионально-должностные требования (Е.М. Павлютенков)[95]; степень владе-

[94] Российская педагогическая энциклопедия: В 2 т. / Гл. ред. В.В. Давыдов. М.: Большая Российская энциклопедия, 1993. Т.1. 608 с.

[95] Крыжко В.В., Павлютенков Е.М. Психология в практике менеджера образования. СПб.: КАРО, 2001. 304 с.; Павлютенков Е.М., Крыжко В.В. Рабочая книга руководителя школы: В 4 ч. Запорожье, ЗОИУУ, 1993. Ч.1. Научные основы управления школой. 99 с.;

ния системой знаний, умений, навыков, способами деятельности, конгломерат качеств, необходимых для осуществления профессиональной деятельности (А.А. Вербицкий[96]) и т.д.

По мнению Л.М. Митиной[97], исследователи неоднозначно представляют структурные компоненты компетентности. Так, одни авторы подразумевают под ними иерархию знаний и умений (Н.В. Кузьмина[98]); другие (Маркова А.К.[99], В.И. Слободчиков[100]) – ряд специальных способностей, предполагающих профессиональное мастерство.

Подавляющее большинство исследователей считает необходимым формирование знаний и умений руководителей доводить до устойчивых управленческих навыков, обеспечивая в комплексе со способностями и профессионально значимыми качествами личности постоянную готовность руководителя к выполнению управленческой деятельности.

В.М. Денисов предполагает, что компетентность складывается из ресурсов личности руководителя и деятельности. «Компетентность – это ресурсы руководителя и набор средств, которыми располагает данный субъект и которые могут быть использованы им в профессиональной деятельности для обеспечения качественного результата управляемого процесса»[101].

В.М. Шепель трактует понятие «компетентность» как теоретико-прикладную подготовленность менеджера к использованию систематизированных и адаптированных к управленческой деятельности профессиональных знаний. Благодаря компетент-

---

Павлютенков Е.М., Крыжко В.В. Рабочая книга руководителя школы: В 4 ч. Запорожье, ЗОИУУ, 1993. Ч.4. Психология управления. 129 с.

[96] Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход: Метод. пособие. М.: Высшая школа, 1991. 207 с.

[97] Митина Л.М. Личностное и профессиональное развитие человека в новых социально-экономических условиях // Вопросы психологии. 1997. № 4. С. 28-38; Митина Л.М. Психология профессионального развития учителя. М.: Флинта, 1998. 200 с.; Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя. М.: ИЦ Академия,2004. 320 с.

[98] Кузьмина Н.В. Методы системного педагогического исследования. Л.: Изд-во ЛГУ, 1980. 172 с.

[99] Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Знание, 1996. 309 с.

[100] Болотов В.А., Исаев Е.И., Слободчиков В.И., Шайденко Н.А. Проектирование профессионального педагогического образования // Педагогика. 1997. № 4. С. 66-72.

[101] Денисов В.М. Ресурсы менеджера // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 45-58.

ности возможна полная самореализация менеджером своих личностно–деловых качеств и достижение наилучших профессиональных результатов[102].

Значимыми для управленческой деятельности Э.Ф. Зеер[103] считает направленность, компетентность, профессионально важные качества, профессионально значимые психофизиологические свойства, которые должны соотносится с функциями, типовыми профессиональными задачами, видами деятельности, знаниями, умениями и навыками специалиста. Кроме того, автор отмечает, что какими бы феноменальными способностями не обладал руководитель, но если он не научился профессиональной управленческой деятельности, он не сможет выполнять функции руководящего работника в сфере образования.

На разных этапах профессиональной деятельности доминирующими являются разные группы профессионально качеств и свойств личности. В их формировании и развитии при овладении профессией выделяют четыре этапа:

1 – вхождение в деятельность;

2 – первичная профессионализация;

3 – стабилизация;

4 – вторичная профессионализация.

На первом этапе профессиональная деятельность осваивается по инструкции, без базового собственного опыта. Система профессиональных способностей еще не сформирована. Ведущим профессионально важным качеством является долговременная память и ряд других качеств.

На втором этапе, по мере приобретения профессионального опыта, происходит развитие ведущих профессионально значимых качеств, при этом возрастает роль тех профессиональных качеств, которые отвечают за прием информации. Происходит приспособление человека к требованиям профессии, должност-

[102] Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. М.: Народное образование, 1999. 432 с.

[103] Зеер Э.Ф. Психология личностно ориентированного профессионального образования. Екатеринбург: Изд-во УрГППУ, 2000. 258 с.; Зеер Э.Ф., Сыманюк Э.Э. Основы личностно ориентированного образования. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та. 2001. 51 с.

ные установки становятся приоритетными по отношению к личностным.

На этапе стабилизации, профессиональные способности, отвечающие за прием и переработку информации выступают на первый план, в то время как часть профессиональных способностей выпадает из структуры профессионально важных качеств. На оптимальном уровне формируется профессиональная компетентность. На этом этапе деятельность начинает реализовываться в индивидуальном способе ее выполнения. Субъект обращает внимание на прогнозирование и планирование профессиональной деятельности по сравнению с ее исполнительской частью. Начинает проявляться профессиональная субъектность специалиста, которая означает, что он является носителем своей активности с целью преобразования профессиональной деятельности.

На последнем этапе происходит смена профессионально важных качеств. Субъект переходит от системы профессиональных способностей, способствующих реализации деятельности до накопления профессионального опыта, достижению необходимого уровня компетентности[104].

Осознание управления как профессии, опирающейся на достижения междисциплинарной области научного и практического знания, привело к появлению двух направлений – рационалистического и поведенческого – при анализе управленческого труда и компетентности руководителя.

Рационалистическое направление (20-30-е гг. XX в.) получило четкое выражение к концепциях «научного управления» Ф.У. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера, «науки администрирования» А. Файоля. Однако жесткая регламентация управленческого труда, цикличность, выполнение руководителем требований к должности - оказались не лучшим путем повышения эффективности работы руководителей и организаций.

В качестве реакции на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний прочно утвердилось другое направление – поведенческое (60-80-е гг. XX в.), основанное на привлечении достижений психологии, социологии, антропологии. На его основе осуществляется выработка

[104] Психология: учебник/ Под общ. ред. В.Н. Дружинина. СПб.: Питер, 2002. 656 с.

рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора» в управлении, компетентности в деятельности.

Консультантами по управлению М. Вудкоком и Д. Френсисом предложена концепция ограничений, которая не только описывала компетентности руководителей, но и способы их развития. По своим концептуальным основам данная работа относится к поведенческому направлению современной управленческой мысли и нацелена на максимальное использование, развитие потенциала руководителей[105].

Факторы, сдерживающие потенциал руководителя и результаты деятельности организации, называются ограничениями. Руководители имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы, но у них есть область недоразвитых способностей. Авторы предлагают в качестве быстрейшего и наиболее практичного способа осуществления ускоренного развития качеств и способностей руководителя изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих профессиональному успеху и личному росту (Приложение 8).

Концепция ограничений предоставляет ясный и всесторонний способ проверки имеющихся способностей и поиска реальных путей развития личных и деловых качеств. Она определяет основные этапы при составлении личного плана действий, реализуя которые можно развить необходимые руководителю качества:

1. Выявить профессиональные и личностные ограничения.
2. Оценить выявленные ограничения.
3. Составить программу развития по преодолению ограничений.
4. Приобрести новые профессиональные знания и административные навыки.
5. Апробировать и внедрить новые методы работы.
6. Проанализировать продвижение.

[105] Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1994. 320 с.

Е.П. Тонконогая[106], считая руководителя образовательного учреждения «управляющим не только по должности, но и по профессии», предлагает осуществлять развитие компетентности управленцев на основе концептуального подхода.

Сущность подхода заключается в системном анализе социальных функций и должностных обязанностей, отражающих требования к личности и управленческой деятельности руководителя образовательной организации. При этом из определенных образом скомпонованных блоков должностных обязанностей вытекают знания и умения, необходимые руководителю, из социальных требований – профессионально значимые качества личности, которые могут развиваться в процессе овладения знаниями и умениями. В результате создается тип руководителя, как эталон, определенный содержанием профессионального обучения, отвечающий социальным и профессиональным требованиям. Социальные цели и потребности в кадрах управления в этом случае трансформируются в педагогические цели для системы менеджмент-образования.

Э.Ф. Зеер отмечает, что «*основными компонентами профессиональной компетентности* являются:

- социально–правовая компетентность (знания и умения в области взаимодействия с общественными институтами и людьми, владение приемами профессионального общения и поведения);
- специальная компетентность (подготовка к самостоятельному выполнению конкретных видов деятельности, умения решать типовые профессиональные задачи и оценивать результаты своего труда, способность самостоятельно приобретать знания и умения по специальности);

[106] Тонконогая Е.П. Теоретические основы совершенствования управленческих умений руководителей школ в системе повышения квалификации // Взаимосвязь теории и практики в процессе подготовки и повышения квалификации педагогических кадров. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1990. С. 89-101; Тонконогая Е.П. Дидактические основы обучения руководителей общеобразовательных школ в системе повышения квалификации. СПб: Изд-во Ленингр. ун-та, 1992. 118 с.

- персональная компетентность (способность к постоянному профессиональному росту и повышению квалификации, самореализация в профессиональном труде);
- аутокомпетентность (адекватное представление о своих социально-профессиональных характеристиках и владение технологиями преодоления профессиональных деструкций);
- экстремальная профессиональная компетентность (способность действовать во внезапно усложнившихся условиях».

В русле концепции профессионального развития понятие *«персональная компетентность»* как компонент профессиональной компетентности включает знания, умения и навыки, а также способы и приемы их реализации в деятельности, общении, развитии (саморазвитии) личности менеджера образования. Иными словами, это гармоничное сочетание знания предмета менеджмента и экономики образования, методики и дидактики, умений и навыков общения, а также приемов и средств профессионального развития, самосовершенствования.

Данное определение дает представить в структуре персональной компетентности руководителя образовательной организации три компонента:

- деятельностный (знания, умения, навыки и индивидуальные способы самостоятельного и ответственного осуществления управленческой деятельности);
- коммуникативный (знания, умения, навыки и способы творческого осуществления управленческого общения);
- личностный (потребность в профессиональном саморазвитии, знания, умения и навыки самосовершенствования).

Оптимальным уровнем проявления персональной компетентности руководителя является включенность руководителя в процесс управления, когда «усилия руководителя направляются на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и эффективным. Становится возможным не толь-

ко своевременно и квалифицированно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим строить стратегию и политику организации.

Динамика развития персональной компетентности определяется сменой репродуктивного уровня выполнения действий и операций творческим; гармонизацией и усложнением деятельностных, коммуникативных и личностных компонентов компетентности руководителя образовательной организации.

6.3. Процесс и инструменты развития персональной компетентности менеджера образования, диагностирование уровня развития. Деятельность менеджера образования должна опираться на универсальный набор профессиональных знаний, умений и навыков, качеств, которые обеспечивают организаторские способности, умение подчинять и вести за собой людей, интегрировать трудовой процесс, принимать самостоятельные решения, осуществляя при этом соподчиненность по отношению к вышестоящим структурам. При этом часто педагогическая специальность отходит на задний план и начинает играть второстепенную роль.

Исследования доказывают, что, как правило, в педагогике, науке, медицине или в иной сфере творческого труда личности, выдвинувшейся на управленческие должности, утрачивают опыт специалиста – профессионала. Менеджеры занимают определенные «должности в управленческой иерархии организации, и именно это определяет их служебное поведение, заставляет их вести себя определенным образом. Занявший должность не влияет на ее содержание, хотя как личность может исполнять ее по-разному»[107].

Требования к должности могут совпадать с личностными установками и способностями, и тогда – это благо и для него, и для руководимых им педагогических работников, но если он стремится к лидированию, а должность не соответствует его притязания, - это проявляется в неудовлетворенности человека собственным трудом.

[107] Шпалинский В.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. М.: Изд-во УРАО, 2000. 183 с.

Если же он занимает должность менеджера образования, но по своим диагностическим показателям (свойствам характера и способностям, качествам) не соответствует этой роли, то это уже проблема не только его личных амбиций, но и работоспособности всего руководимого им коллектива.

Менеджер образования, ориентированный на результат, действует на основе проверенной информации. Такой менеджер сознательно проектирует свою деятельность по управлению индивидами и группами на продуманном представлении о каждом человеке, которое он стремиться развивать. Всегда несет ответственность за результаты деятельности не только в настоящем, но и в расчете за будущее. Это важнейшая часть его профессиональной управленческой деятельности. Его задачей является такое развитие вверенного ему коллектива, чтобы педагогические работники смогли лучше, чем ранее, справляться с задачами образования и предугадывать потребность собственного развития и развития обучающихся. Это самым серьезным образом относится и к самому менеджеру, т.к. отстав в своем развитии, он не внесет необходимого вклада в работу коллектива. Поэтому ему следует взять на себя главную ответственность за свое развитие как личности и как менеджера образования. Современный коллектив сможет оказать необходимую поддержку этому активному стремлению к развитию в том случае, когда инициатива исходит непосредственно от менеджера.

Для того, чтобы стать субъектом профессиональной деятельности менеджеру образования, «необходимо: достижение высокого уровня профессиональной компетентности; удовлетворенность трудом; адекватное отражение объекта труда; развитие системы саморегуляции; усвоение общественно выработанных способов деятельности; развитие навыков самооценки, чувство самоутверждения и самоуважения»[108].

Менеджер образования, ориентированный на результат, в полной мере способен к проявлению себя как субъекта профессиональной деятельности. Процесс развития персональной компетентности менеджера образования требует длительного вре-

[108] Психология: учебник для гуманитарных вузов/ Под общ. ред. В.Н. Дружинина. СПб.: Питер, 2002. 656 с.

мени, предполагает накопление опыта управленческой деятельности, позволит научиться различать цели профессиональной деятельности (объективные, формально зафиксированные) и цели специалиста (субъективные, усвоенные и принятые данным человеком), который будет эту деятельность выполнять, занимая данное должностное место. Между этими целями, в большинстве случаев, бывают рассогласования: как положительные, так и отрицательные.

В первом случае специалист осуществляет творческую управленческую деятельность, создает нечто новое и преобразует собственную профессиональную сферу. И если до его прихода нормы работы в данной профессии были приняты в определенных, заданных границах, то в результате деятельности новатора эти границы расширяются с появлением новых возможностей для других работников.

Во втором случае, если рассогласование объективных и субъективных целей имеет отрицательный результат, специалист должен пройти курс профессионального обучения с тем, чтобы «дорастить» уровень собственного профессионализма до объективно заданных требований профессиональной деятельности, в которой он работает[109].

Бессмысленно отрицать, что деятельность руководителя образовательной организации во многом нормативна, и накладывает ограничения на личностные проявления. Причем диссонанс между потребностями личности и требованиями, которые предъявляет человеку профессия, приводит не только к пониженному жизненному тонусу, болезням, но и к серьезным проблемам в организации (отсутствие скоординированной деятельности в коллективе, низкая трудовая дисциплина, текучесть кадров и др.).

Л.М. Кустов, Ф.Н. Клюев, С.В. Шустюк рассматривают две модели профессионального поведения руководителя образо-

[109] Самоукина Н.В. Психология и педагогика профессиональной деятельности. М.: ЭКМОС, 1999. 352 с.

вательной организации: «первая - модель адаптивного поведения и вторая - модель профессионального развития»[110].

При адаптивном поведении в самосознании человека доминирует тенденция к подчинению профессиональной деятельности внешним обстоятельствам в виде выполнения предписанных требований, правил и норм. Происходит самоприспособление руководителя образовательной организации, а также подчинение среды его исходным интересам. В деятельности такой специалист придерживается так называемого «делового стиля управления» (Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю.)[111], при этом руководствуясь принципом экономии сил, опираясь на наработанные алгоритмы управленческих решений проблем, ситуаций. Но когда образовательная организация вынуждена работать в условиях внешней среды, не поддающихся прогнозу, данная модель поведения может считаться неэффективной.

В модели профессионального поведения менеджер характеризуется способностью выйти за пределы непрерывного потока повседневной практики, увидеть свой труд в целом и превратить в предмет его практического преобразования. Это позволит внутренне принимать, сознавать противоречия профессиональной деятельности, самостоятельно и конструктивно разрешать их в соответствии со своими ценностными ориентирами, рассматривать любую трудность как возможность для дальнейшего развития, как преодоление собственных ограничений.

Осознание человеком своих потенциальных возможностей, перспективы личностного и профессионального роста побуждает его к постоянному экспериментированию, понимаемому как профессиональный поиск, творчество, возможность выбора и ощущать ответственность за него.

Условием успешности включения ситуаций выбора является мера свободы человека, которая определяется сформированностью у менеджера образования качеств субъекта профессиональной деятельности; в условиях свободы выбора в процес-

[110] Клюев Ф.Н., Кустов Л.М., Шутюк С.В. Проблема развития управленческих кадров профессионального образования в системе повышения квалификации: Монография. Челябинск: Акме-Проф, 1998. 168 с.

[111] Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. СПб.: Смольный университет, 2000. 399 с.

се принятия решения происходит объективизация жизненных установок и ценностей личности, что открывает дополнительные возможности для развития персональной компетентности.

Задачами применения профессиональной модели поведения является привлечение внимания менеджера образования к развитию персональной компетентности:

1) формирование ориентировочной базы действий на основе ознакомления с менеджерской, экономической и социально-психологической феноменологией управления;

2) выработка навыков самоменеджмента и тайм-менеджмента;

3) накопление опыта действий в типичных ситуациях делового общения;

4) формирование личностной направленности на профессиональное развитие при условии самооценки собственных возможностей и ограничений.

Следует отметить, что основные компоненты профессиональной подготовки менеджера образования основаны на традиционных концептуальных положениях педагогики по двум проблемным вопросам: кого и чему учить?; а по третьей проблеме – как обучать и развивать менеджера образования?, т.е. к проектированию технологий развития определен иной подход.

Технологический подход к развитию персональной компетентности менеджера образования предусматривает конструирование профессиональной переподготовки исходя из образовательных ориентиров (например, ФГОС ВПО по направлению «Менеджмент» или профессионального стандарта), целей и специфики управленческой деятельности менеджера, имеющегося профессионального опыта.

Основа технологического подхода к развитию менеджера образования заложена в концепции взаимосвязанного развития организационной культуры и знаний А.М. Смолкина[112], где важнейший компонент технологии последовательность направленных на создание заданного объекта действий (технологиче-

[112] Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2000. 248 с.

ских операций), каждое из которых основано на каких – либо естественных процессах и человеческой деятельности.

Развитие персональной компетентности менеджера образования определяет своеобразие субъекта профессиональной управленческой деятельности, обеспечивающее формирование индивидуальных способов самоутверждения и самовыражения в профессиональной среде через профессиональный управленческий труд, в частности, индивидуального стиля управленческой деятельности, профессионального управленческого мышления, профессионального общения, адекватной самооценки, общих профессиональных управленческих способностей; реализуется как основное средство развития индивидуальности специалиста.

Следовательно, технология развития реализуется при построении нового содержания управленческой деятельности в соответствии со стратегическими приоритетами, процессуально задана логикой развития управления и непрерывного профессионального развития управленческих кадров.

В первую очередь, рассмотрим уровень менеджера образования и его деятельность по развитию персональной компетентности. В настоящее время существует огромное количество диагностик, позволяющих оценить потребность в развитии, уровень сформированности тех или иных качеств. Поэтому остановимся более подробно на проектировании развития менеджера.

Оптимальные программы развития специалистов - управленцев для системы образования предложены в работах М.М. Поташника и В.С. Лазарева, П.И. Третьякова, В. Хавроничева.

Менеджер образования должен представлять себе свое собственное назначение по отношению к образовательной организации, коллективу педагогов и обучающихся, т.е. уметь определять свою миссию. Ведь «никакие серьезные преобразования в школе без должного участия первых лиц невозможны». Образовательная организация является субъектом развития по отношению к окружающему социуму и экономике. Если развитие образовательной организации отстает от развития социума и экономики, возникают разрывы во взаимодействии, недоверие между организацией и окружением, преодолевать которое ста-

новится все труднее. И этим, частично, можно объяснить текучесть управленческих кадров.

Необходимо понимание, соотнесение целей развития образовательной организации и целей личной, индивидуальной управленческой деятельности. Поташник М.М. считает, что «реализация управления требует понимания его содержания и владения технологией управленческой деятельности. Имея перед собой список функций управления, руководитель может проверить себя: какие из этих функций не обеспечены технологически? какие технологические умения необходимо развивать? На каждом этапе необходимо из множества возможных альтернатив выбрать соответствующую личностной позиции управленца, этапу развития школьного коллектива и степени его готовности к конкретным инновациям.

Осуществление управленческой деятельности требует еще и определенного исполнительского мастерства – индивидуальной управленческой техники. Учитывая отсутствие специальной подготовки в сфере управленческой техники в нашей стране до недавнего времени, становится ясно, что без дополнительных усилий со стороны руководителя. Невозможно проявить свою неповторимую индивидуальность, сформировать и развить свой собственный стиль управленческой деятельности»[113]. Отсюда, основным моментом развития персональной компетентности является самооценка сильных и слабых сторон будущего или действующего менеджера образования, а также экспертная оценка управленческой деятельности.

С точки зрения овладения знаниями менеджмента и экономики образования и проблем их практического применения, и развития менеджера, необходимо ответить на 3 блока вопросов:

1. Какие виды деятельности включает в себя менеджмент и экономика образования?
2. Какие качества должны быть присущи менеджеру образования? Есть ли набор личных качеств, которые отличают успешного менеджера образования от традиционного типа руководителя? Как их приобрести?

[113] Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. М.: Новая школа, 1995. 464 с.

3. Какие знания, умения и навыки определяют эффективность управленческой деятельности? Насколько имеющиеся профессионально-функциональные знания, умения и навыки соответствуют требованиям профессиональной деятельности?

На начальный этап управленческой деятельности попадает наибольшее количество неудач. И лишь немногие обращаются к себе как к причине неудачи. В большинстве же случаев неудач в управленческой деятельности связано с нерешительностью и отсутствием самостоятельности в решениях, желание ориентироваться на других, использовать в управленческой деятельности наработанные схемы, но это не всегда срабатывает.

У каждого менеджера образования есть нереализованный потенциал, и, зная принципы его развития, личность сможет самореализоваться в профессиональной деятельности. Это значит, необходимо, во-первых, всесторонне изучить мотивационные, эмоциональные, волевые, интеллектуальные компоненты своего индивидуального стиля управления. Во-вторых, на этой основе отбирать формы, методы, приемы работы. В-третьих, при разработке Программы личного развития, включать в нее направление по освоению новых технологий и техники менеджмента и экономики образования, позволяющих формировать и развивать свой собственный стиль управленческой деятельности.

В. Хавроничев[114] предлагает свою последовательность развития специалиста-управленца системы образования. Первый этап – самодиагностика, проблемный анализ управленческой деятельности и личности, фиксация проблем и их причин. Происходит осмысление главных требований к менеджеру, вытекающих из Программы развития образовательной организации. Целесообразно ответить на такие вопросы:

что требует лично от меня образовательная организация?

что мне предстоит сделать?

каких личных ресурсов это от меня потребует?

Для самоанализа необходимо оценить:

1. Каких необходимых умений, качеств у меня сегодня нет? Что необходимо формировать сегодня заново?

[114] Хавроничев В. Управленческое решение: поиск и реализация// Директор школы. Экспресс-опыт. 1999. № 2. С. 2-5.

2. Какие необходимые умения и качества имеются, но нуждаются в дальнейшем развитии?
3. Какие нежелательные действия и личностные проявления надо постараться не допускать, предупреждать?
4. Какие укоренившиеся, но негативные действия и качества должны быть изменены, устранены, компенсированы, т.к. они могут помешать работе?
5. Какими положительными качествами можно компенсировать имеющиеся недостатки, слабости?

Второй этап – формирование концепции «Я в будущем»:
1. На каких принципах, основаниях, ценностях будет строиться моя индивидуальная управленческая философия?
2. Какова моя миссия как менеджера образования?
3. Каковы мои главные устремления, ориентации?
4. Каковы мои главные подходы к работе, решению проблем, принятию решений?
5. Какие роли, присущие менеджеру, мне необходимо освоить и на каком уровне?
6. Какими вариантами личных стратегий должен буду овладеть?
7. Какие конкретные функции и как я буду выполнять?
8. Какие новые умения, способности, возможности появятся у меня?
9. Какие качества будут характерны для меня к концу работы по саморазвитию?

Третий этап – выбор стратегии развития. Менеджеру необходимо выработать общий подход к развитию, определить продолжительность работы и ее этапы, выбрать оптимальную стратегию работы над собой.

Четвертый этап – конкретизация ближайших целей (показателей), позволяющих определить, достигнут ли результат.

Пятый этап – составление Программы личного развития и плана действий, когда основные задачи «обрастают» конкретными механизмами, методами и средствами реализации.

Необходимо остановиться на системе управления развитием управленческого резерва для образовательных организаций, которая может быть реализована как на муниципальном уровне самостоятельно, так и при поддержке учреждений высшего

профессионального образования (табл. 6.1). Такая система строится на трех уровнях. Каждая подсистема имеет свои цели, контингент и специфические задачи, и в комплексе они ориентированы на развитие качеств менеджеров образования и резерва.

Таблица 6.1 –Система управления развитием управленческого резерва и действующих менеджеров образования

Уровень	Цель	Содержание
I	создание равных возможностей для проявления активности и профессионального роста педагогических кадров	действующие проблемные семинары (формы работы - массовые, охват – по возможности педагогические работники, имеющие лучшие образовательные практики)
II	формирование кадрового резерва и создание возможностей для проявления профессиональной субъектности	подготовка управленческого резерва (формы работы - индивидуальные, охват – творческий актив)
III	формирование корпуса действующих руководителей образовательных организаций, обладающих персональной компетентностью	«Управленческая площадка» - стажировка (формы работы – индивидуальные, охват – действующие руководители)

Первый уровень – подсистема творческого поиска. Цель: создание равных возможностей для проявления активности и профессионального роста педагогических кадров. Используются массовые формы работы, например, постоянно действующие семинары и творческие группы. Важно, чтобы в одном семинаре принимали участие на равных молодые специалисты вместе с опытными педагогами, имеющими эффективные образовательные практики. Это способствует профессиональной адаптации молодых специалистов и активному обмену опытом. Одновременно решается задача повышения квалификации педагогов и обновление профессиональных знаний. На этом уровне появляется возможность заметить и отобрать наиболее активные и

творческие личности, обладающие профессионально значимыми качествами, способствующими овладению новыми знаниями, и имеющие потребность в профессиональных достижениях.

На втором уровне такие педагоги должны включаться в группы подготовки кадрового (управленческого) резерва на втором уровне. Данная подсистема не является закрытой и постоянно пополняется за счет контингента первого уровня и имеет целью формирование кадрового капитала, т.е. перспективных педагогических работников, ориентированных на целевое обучение и индивидуальные профессиональные достижения.

Здесь преобладают индивидуальные, реже групповые формы работы. Идет проектирование профессионально–должностного продвижения работника и составляется индивидуальный план его профессионального развития, включающий стажировку с временным замещением должности руководителя образовательной организации, частичное выполнение функцией посредством делегирования полномочий или заданий. Переход с первого на второй уровень может осуществляться через процедуру аттестации педагогических работников. Личности, проявляющие профессиональную субъектность и творческую активность, переводятся в состав кадрового резерва.

На третьем уровне формируется штат действующих руководителей образовательных организаций, повышающих свой профессиональный уровень посредством «управленческих» площадок (обмена опытом). Программа личного развития менеджера может включать следующие виды стажировок: проблемные семинары; стажировка по изучению опыта (продолжительность не менее 2 недель, проводится на объекте отечественного опыта управления); стажировка в форме ротации (должностное перемещение из образовательной организации в другое с целью изучения специфики деятельности и взаимозависимости организаций в муниципальной образовательной системе).

Переход со второго на третий уровень осуществляется через установление соответствия занимаемой должности на основе квалификационных характеристик. Занятие должности должно происходить на конкурсной основе и на основе трудового договора. Таким образом, формирование штата действующих руко-

водителей, так и управленческого резерва, осуществляется не посредством выбора вышестоящего органа или применения псевдодемократических форм, а путем специального «взращивания» и включения каждого отдельного потенциального руководителя в управленческую деятельность.

На втором и третьем уровнях необходимо осуществлять индивидуальное планирование профессионального роста, которое может на основе механизма, который описан как профессионально-квалификационная модель менеджера образования.

Развитие персональной компетентности менеджера образования (рис. 6.2), в т.ч. через систему дополнительного профессионального образования возможно из предложенных в действующем образовательном законодательстве программ дополнительного профессионального образования и программ, практикуемых работодателем (табл. 6.2), описанных Г.В. Астратовой[115], А.П. Егоршиным[116], А.Я. Кибановым[117], И.А. Скопылатовым и О.Ю. Ефремовым[118] и другими специалистами.

Срок освоения дополнительной профессиональной программы должен обеспечивать достижение планируемых результатов и получение новой компетенции (квалификации). Минимальный срок освоения программ повышения квалификации не может быть менее 16 час., а срок освоения программ профессиональной переподготовки - менее 250 час.[119].

Цели дополнительного профессионального образования менеджеров должны вытекать из стратегических целей развития

---

[115] Астратова Г.В. Основные тенденции регионального рынка интеллектуальных услуг / Г.В. Астратова, Е.А. Абрамова, М.С. Башурова // ВСІ. Практический маркетинг. 2008. № 7 (137). С. 2-7.

[116] Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для студентов вузов / А.П. Егоршин. 5-е изд., доп. и перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2005. 720 с.

[117] Управление персоналом в организации: практикум: учеб. пособие для вузов / А.Я. Кибанов [и др.]; под ред. А.Я. Катаева. М.: ИНФРА-М, 2003. 296 с.

[118] Скопылатов И.А. Управление персоналом: учеб. пособие / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. 399 с.

[119] Содержание и продолжительность, оценка качества регламентируется приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и приказом Минобрнауки России от 15.11.2013 № 1244 «О внесении изменений в Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499»

российской системы образования и конкретной территории. Задачи, решаемые при организации и планировании профессиональной подготовки и переподготовки, консалтингового сопровождения, могут быть сведены в следующие группы:

1) непрерывное обновление знаний (повышение квалификации) руководителей образовательных организаций в соответствии с требованиями должности и достижениями в области теории и практики организации образовательного процесса, менеджмента, маркетинга и экономики образования. В эту группу задач входит и повышение квалификации в связи с изменениями в праве (образовательном, трудовом, гражданском и т.п.);

2) целевая подготовка и переподготовка управленческого персонала по актуальным направлениям, например: «Технология SWOT-анализа и прогноз качества управления образовательной организации»[120]. Сюда же можно отнести ликвидацию пробелов в базовой подготовке руководителей образовательной организации, раньше не изучавших теорию менеджмента и экономики образования, маркетинг, управление персоналом, информационные технологии в управлении и т.д.;

3) подготовка кадрового резерва, в который можно включить подготовку резерва из числа руководителей методических объединений и кафедр, методистов, ведущих педагогов, способных самостоятельно осуществлять руководство какой- либо программой или образовательным проектом;

4) проблемные семинары, предполагающие активные формы решения конкретной проблемы образовательной организации;

5) инновационная подготовка управленческого персонала, связанная с образовательными или управленческими нововведениями[121].

[120] Шемятихина Л.Ю. Технология SWOT-анализа и прогноз качества управления ОУ // Каррикулум переподготовки менеджеров образования: сб. науч. ст. Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2005. С. 141-147.

[121] Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2000. 248 с.

Рис. 6.2 – Организация профессиональной подготовки и переподготовки (ППиП) менеджеров образования

Таблица 6.2 – Классификация программ дополнительного профессионального образования для менеджера образования[122]

Вид программы ДПО	Продолжительность	Цель и формы реализации
Обучение при приме на работу	8-16 час.	проводится в форме инструктажей и вводных лекций для изучения специфики деятельности образовательной организации, экономики, технологии, условий труда и техники безопасности; дает право допуска к выполнению должностных обязанностей; может проводиться на базе работодателя
Ежегодное обучение	до 72 час.	для ознакомления с новыми технологиями анализа и управления образовательным процессом, инновациями, человеческими ресурсами, финансами; модульное обучение; может проводиться на базе и усилиями работодателя или образовательной бизнес-структуры и/или учреждения ВПО/ ДПО
Повышение квалификации	от 72 до 500 час.	тематическое проблемное обучение по направлению сферы профессиональной деятельности; на базе образовательной бизнес-структуры и/или учреждения ВПО/ ДПО
Профессиональная переподготовка	500-1000 час.	для развития компетенций, необходимых для выполнения нового вида деятельности (в сфере менеджмента), смежного с практикуемым; на базе образовательной бизнес-структуры и/или учреждения ВПО/ ДПО
Профессиональная переподготовка с присвоением дополнительной	свыше 1000 час.	для формирования и развития компетенций, необходимых для выполнения нового вида деятельности, не связанного с имеющейся (педагогической) квалификацией; на базе образовательной бизнес-структуры и/или учреждения ВПО/ ДПО

[122] Леонгардт В.А., Шемятихина Л.Ю., Синякова М.Г. Управление маркетинговой деятельностью отраслевого вуза на рынке услуг бизнес-образования: монография. Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2012. 223 с.; прим. дополнено автором главы.

Вид программы ДПО	Продолжительность	Цель и формы реализации
профессиональной квалификации		
Стажировка	от 1 мес. до 1 года	для закрепления на практике профессиональных компетенций, полученных в результате теоретической подготовки, изучения эффективного опыта менеджмента и экономики образования, а также выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности; на базе образовательной бизнес-структуры и/или учреждения ВПО/ ДПО
Профессиональное обучение на магистерской программе по направлению «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление»	2 года	для развития профессиональных и отраслевых компетенций менеджера образования, востребованных для выполнения новых профессиональных задач и отвечающих специфике деятельности образовательной организации на базе учреждения ВПО
Аспирантура по научной специальности	4 года	для развития персональной компетентности менеджера образования в решении научных и прикладных проблем менеджмента и экономики образовательных организаций на базе учреждения ВПО или научной организации
Консалтинговое сопровождение	По потребности	консультирование по актуальным проблемам менеджмента и маркетинга, экономики образовательной организации; на базе образовательной бизнес-структуры или консультационной фирмы; научным руководителем

Программы дополнительного профессионального образования должны быть также ориентированы на развитие профессиональной компетентности менеджера образования. При этом упор делается на формирование новых профессиональных знаний у руководителей на основе изучения управленческой практики, выявления проблем и тенденций, научного обобщения передового опыта и теоретических исследований по управлению образовательными организациями. Эти знания находят свое отражение в монографиях, предлагаемых управленческих методиках, нормативных и других регламентирующих документах, а также в учебных пособиях по отдельным дисциплинам менеджмента и экономики образования.

Все последующие этапы профессиональной подготовки и переподготовки относятся только к определенной должностной категории или контингенту руководителей (действующих или находящихся в резерве), в этом проявляются принципы целенаправленности и соответствия задачам деятельности и их профессиональным интересам.

Мы попытались определить границы сегмента локального рынка образовательных услуг – программ ДПО для руководителей образовательных организаций, куда вошли 3000 организаций Свердловской области, имеющих по штатному расписанию не менее двух руководителей. В настоящее время по данным Министерства общего и профессионального образования Свердловской области имеют управленческую подготовку не более 5% руководящего состава данных учреждений. Данный сегмент имеет тенденцию к росту, т.к. количество образовательных организаций ежегодно увеличивается, также имеется высокий процент сменности руководителей учреждений образования, в первую очередь, связанного со старением и ротацией кадров (обновление с 2009 по 2013 гг. – 64% от общего количества).

Прогнозируемая емкость рыночной ниши услуг для руководителей образовательных организаций составляет 81 млрд. руб., при этом структура ниши представлена множеством сегментов, которые отличаются ведомственной принадлежностью, уровнем и видом управляемых организаций и др. Около 2% ус-

луг будет оплачено за счет бюджетов ведомств, а остальное – за счет индивидуального потребителя.

Наличие подобной структуры рыночной ниши позволяет учреждениям профессионального образования - вузам Свердловской области претендовать на долю в размере 88% (71,3 млрд. руб.) для руководителей образовательных организаций. Для занятия данной доли рынка необходима ориентация на потенциального потребителя, имеющего выраженную потребность в получении управленческой квалификации. В ходе исследования дана характеристика целевого сегмента по следующим признакам: демографические – женщина в возрасте старше 35 лет; социально-экономические – с высшим профессиональным образованием педагогического профиля, действующий или вновь назначенный руководитель образовательного учреждении с уровнем дохода 30000-40000 руб./ месяц, готова самостоятельно оплачивать свое обучение; потребляет услугу не реже 1 раза в 5 лет; ориентирована на доступные по цене услуги; географические – проживает на территории Свердловской области; психографические – отдает предпочтение отраслевому вузу, в котором получила профильное образование; консервативна в выборе других поставщиков услуг; способна к освоению новой профессиональной деятельности в сфере менеджмента, маркетинга и экономики образования только на основе витагенного опыта; лояльна и доверяет поставщику услуги, знающему специфику отрасли образования[123]. Считаем, что национальному рынку соответствуют те же пропорции.

Обязательным условием профессионального развития менеджера образования является определение требований к квалификации управленческих кадров и содержанию их профессиональной подготовки и переподготовки. Это можно также делать на основе построения профессионально-квалификационной модели менеджера образования на основе квалификационной характеристики (требований) соответст-

[123] Леонгардт В.А., Шемятихина Л.Ю., Синякова М.Г. Управление маркетинговой деятельностью отраслевого вуза на рынке услуг бизнес-образования: монография / В.А. Леонгардт, Л.Ю. Шемятихина, М.Г. Синякова. Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т [б.и.], 2012. 223 с.

вующей должности, которые следует определять с учетом круга задач, которые надлежит решить менеджеру на данном этапе развития образовательной организации.

В структуре технологии развития персональной компетентности менеджера образования выделяются этапы:

- оценка уровня потребности системы образования в профессиональных достижениях менеджера;
- изучение профессиональных запросов и потенциальных возможностей менеджера;
- анализ уровня профессиональной компетентности менеджера;
- установление рассогласований между нормативным и фактическим уровнем профессиональной компетентности менеджера на основе профессионально-квалификационной модели;
- профессиональная переподготовка и разработка способов преодоления профессиональных ограничений менеджера и определению направлений профессионального развития;
- обмен опытом деятельности на «управленческих» площадках, что позволяет анализировать опыт деятельности действующих руководителей и производить рефлексию собственного управленческого труда.

Использование рассмотренной технологии развития призвано осуществить требуемые изменения в профессиональном поведении и управленческой деятельности руководителя образовательной организации, приблизить управленческую практику к научным основам, а практику сделать организуемым, управляемым процессом с прогнозируемым позитивным результатом.

В качестве стимулов развитию руководителя могут быть: применение новых управленческих технологий; престиж руководителя в глазах окружающих; уважение коллег и подчиненных; повышение материального благосостояния; осуществление личнозначимых замыслов; достижение высоких результатов в управленческой деятельности; участие в научной, экспериментально-исследовательской работе; должностной рост и др..

Руководителю образовательной организации необходимо научиться предвидеть перспективы своего развития. Это внешне управляемый целенаправленный процесс, основанный на гармонизации целей управленческой деятельности и саморазвития.

Необходимо осознание управленцем профессиональных потребностей, побуждающих его к активной творческой деятельности, способствующей не только повышению качества управленческого труда и успешности руководителя, но и развитию образовательной организации как открытой социально-экономической и социально-педагогической системы.

Руководители образовательной организации должны иметь возможность обновлять свои профессиональные знания и процессы установления соответствия управленческой должности, а также конкурсного занятия должностей предполагают это.

Основанием для формирования перечня управленческих задач являются Программы развития системы образования, нормативные и регламентирующие документы, методические квалификационные характеристики руководителей образования, должностные инструкции. В отличие от должностных инструкций профессионально-квалификационная модель менеджера образования должна базироваться не просто на перечень обязанностей, а конкретный круг задач, которые предстоит решить менеджеру образования (рис. 6.3). По каждой из задач определяется круг знаний, необходимых для ее успешного решения на должностном уровне руководителя.

Роль образовательной организации в системе образования и экономике в целом определяет 14 областей проявления персональной компетентности менеджера образования, которые можно считать равнозначными (менеджмент образования, управление качеством образования, образовательное право, маркетинг образования, управление финансово-хозяйственной деятельностью, предпринимательская деятельность в образовании, управление персоналом и управленческая психология, трудовое право, управление деловыми коммуникациями, информационные технологии и делопроизводство, инновационный менеджмент, проектный менеджмент, стратегический менеджмент образова-

тельной организации, образовательный аудит / исследование систем управления образовательной организации).

I уровень – иметь общее представление	II уровень – знать основы	III уровень – знать и уметь применять	IV уровень – знать, уметь применять, консультировать
Области проявления персональной компетентности менеджера			
1 – менеджмент образования 2 – управление качеством образования 3 – образовательное право 4 – маркетинг образования 5 – управление финансово-хозяйственной деятельностью 6 – предпринимательская деятельность в образовании 7 – управление персоналом и управленческая психология 8 – трудовое право		9 – управление деловыми коммуникациями 10 – информационные технологии и делопроизводство 11 – инновационный менеджмент 12 – проектный менеджмент 13 – стратегический менеджмент образовательной организации 14 – образовательный аудит / исследование систем управления образовательной организации	

Рис. 6.3 – Профессионально-квалификационная модель менеджера образования (уровни и области проявления)

Для успешного выполнения менеджерской функции руководители данной должностной категории не должны знать все вопросы теории и методики менеджмента и экономики образования с одинаковой степенью глубины. Поэтому необходимо наряду с содержанием профессиональных знаний определять их нормативный уровень по каждому направлению управленческой деятельности (области проявления).

Условно можно выделить четыре уровня проявления персональной компетентности, описываемых признаками:

I – иметь общее представление о проблеме (объекте управления);

II - знать основы теории, управленческие технологии, опыта и область их применения;

III – знать и уметь применять на практике (владеть управленческими технологиями);

IV – знать, уметь, применять и обучать (консультировать) коллег и подчиненных.

Предлагаемая профессионально-квалификационная модель несколько условна. Ведь фактический уровень знаний и навыков по тем или иным направлениям управленческой деятельности может занимать промежуточное значение. Но для практических целей она удобна для руководителей образовательных организаций (приложение 9), которым в оценочном листе предлагается оценить необходимый и фактический (базовый и текущий) уровень своих компетенций по тем или иным областям.

Такой оценочный лист может включать множество областей проявления персональной компетентности менеджера образования, связанных с теорией и практикой менеджмента и экономики образования. Подобных областей для менеджеров образования группа экспертов (из числа профессорско-преподавательского состава учреждений дополнительного профессионального образования, специалистов Минобрнауки РФ и территориальных министерств образования субъектов РФ, Управлений образования) в настоящее время выделила 14.

Анкетируемым предлагается на пересечении соответствующей графы с каждой строкой указать требуемый, по его мнению, нормативный уровень проявления по данной области и через дробь – уровень фактических на основе самооценки (табл. 6.3).

Затем эксперты индивидуально работают с каждым руководителем (или кандидатом), вместе с ним определяют фактический уровень проявлений в каждой области, формируя экспертную оценку. Разница между требуемым (нормативным) и фак-

тическим уровнем проявлений персональной компетентности будет представлять Программу личного развития менеджера образования (на модели она может быть представлена заштрихованной частью секторов).

Таблица 6.3 - Оценка уровня проявления персональной компетентности менеджера образования

Области проявления	Баллы										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 – менеджмент образования											
2 – управление качеством образования											
3 – образовательное право											
4 – маркетинг образования											
5 – управление финансово-хозяйственной деятельностью											
6 – предпринимательская деятельность в образовании											
7 – управление персоналом и управленческая психология											
8 – трудовое право											
9 – управление деловыми коммуникациями											
10 – информационные технологии и делопроизводство											
11 – инновационный менеджмент											
12 – проектный менеджмент											
13 – стратегический											

Области проявления	Баллы										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
менеджмент образовательной организации											
14 – образовательный аудит / исследование систем управления образовательной организации											

Инструмент анкетирования может стать индикатором проверки правильности установленных требований к квалификации руководителей образовательных организаций и определении задач профессиональной подготовки управленческого состава.

Установив требуемый уровень по каждой области, могут быть разработаны профессиональной переподготовки или повышения квалификации руководителей данной должностной категории.

Результаты самооценки могут быть сведены в таблицу, отражающую профиль уровня персональной компетентности руководителя образовательной организации. Для проведения этой процедуры каждому уровню присваиваются баллы, определяется среднеарифметический показатель и строится «Профиль персональной компетентности менеджера образования».

Отметим преимущества предлагаемого подхода. Даже если на стадии изучения круга профессиональных задач руководителей образовательных организаций не будет представлен достаточно полный и детальный перечень, то ограничившись выделением только выделенных наиболее важных и актуальных задач менеджмента и экономики образовательной организации, можно осуществить целевую профессиональную подготовку руководителей и за счет этого повысить эффективность их управленческой деятельности.

Учебные планы также должны быть ориентированы на ликвидацию разрыва (несоответствия) между нормативным и фактическим уровнем проявления персональной компетентности руководителей образовательных организаций. При этом распре-

деление часов по учебному плану по отдельным дисциплинам осуществляется с учетом не только сложности и объема изучаемого материала, но и фактического уровня проявлений обучаемых. Берутся среднестатистические данные об уровне проявлений по областям по данной должностной категории слушателей.

Целесообразным представляется комплектование групп слушателей по относительно однородным показателям уровня проявлений с соответствующей корректировкой учебных планов. Дополнительное уточнение учебных планов и программ, глубины раскрытия отдельных предметов следует также проводить на основе входного контроля знаний. Выбор форм и методов профессионального обучения осуществляется с учетом должностных обязанностей слушателей, выполняемых ими функциях, содержания и нормативного уровня знаний по квалификационным характеристикам, специфики деятельности управляемых образовательных организаций.

Завершающим элементом модели является обучение и применение полученных знаний на практике. Уже сами формы профессионального обучения и практические разработки слушателей (управленческие проекты и разработки, квалификационные выпускные работы) должны обеспечить кратчайший переход от получения знаний к их практическому применению, возможность экспертно оценить степень профессионального роста менеджера образования. Оценки достигнутого уровня проявления персональной компетентности и результатов их практического применения следует положить в основу установления соответствия занимаемой должности руководителя с последующими выводами относительно должностного продвижения (до 01.01.2011 г. – это была процедура аттестации на квалификационную категорию).

Авторы придерживаются мнения не только о необходимости использования механизмов коллективного развития персональной компетентности менеджера образования, но и его способности самостоятельно инициировать и организовать собственное личностное и профессиональное развитие. Здесь на пути менеджера образования традиционно встречаются барьеры («силы», препятствующие развитию):

- боязнь новых ситуаций;
- боязнь уязвимости;
- боязнь не оправдать ожидания окружающих;
- неверие в собственные силы;
- недостаточные управленческие умения и навыки и др.

Для преодоления указанных барьеров необходимо также разработать Программа личного развития, который должен быть конкретным и реалистичным, и ряду правил:

- наличие ясных целей;
- определение показателей успешности развития;
- поэтапное и постоянное «приращение» результата;
- оправданный риск;
- помнить, что личность сама управляет развитием;
- рост личной эффективности менеджера может привести к изменению отношения к нему окружающих;
- не упускать возможностей;
- готовность учиться у других и на своих ошибках;
- учитывать политические тенденции в образовательной среде и организации;
- участвовать в открытых дискуссиях и мнениях;
- приносить пользу образовательной организации;
- постановка реальных сроков;
- определение принципиальных позиций в управленческой деятельности;
- использовать «концепцию силового поля» для контроля за развитием;
- получать удовольствие от своего развития.

Задача менеджера образования: найти способ проанализировать свои подходы к развитию и способности («силы», способствующие развитию), оценить собственный потенциал, научиться находить компромисс между личным и профессиональным.

Программа личного развития менеджера образования, состоит из нескольких основных этапов:

1) выявление ограничений;
2) оценка ограничений и выявление их причин;

3) преодоление ограничений;
4) приобретение новых компетенций;
5) внедрение новых методов управленческой деятельности;
6) анализ продвижения на основе показателей успешности.

Программа личного развития может быть дополнена «концепцией силового поля» в развитии личности, что является одним из инструментов, который поможет предпринять нужные действия для преодоления ограничений, предполагает активный анализ и оценку текущего положения дел.

«Силовое поле» (Force Field Analysis) – анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют переменам или, наоборот, их подавляют (рис. 6.4).

Факторы, ведущие к росту личной эффективности			Факторы, препятствующие росту личной эффективности
	Честолюбие	Нежелание рисковать	
	Ожидания окружающих	Нехватка уверенности в себе	
	Боязнь оказаться неспособным к выполнению работы	Недостаток поддержки коллег и подчиненных	
	Стремление к более высокому статусу	Отсутствие нужных навыков	
	Желание повысить уровень жизни	Боязнь неизвестного	
	Интерес к новым испытаниям	Отсутствие поддержки со стороны руководителей	
	Необходимость обеспечивать семью	Недостаточная энергичность	
	Ответственность перед окружающими	Недостаточное представление о себе	
		Незнание себя	
		Недостаточный потенциал	

Рис. 6.4 – Применение концепции «силового поля» к управлению развитием менеджера образования

Эти силы могут брать начало как внутри, так и вне образовательной организации, из поведения руководителей, основанного на их оценках, образе мышления, системе ценностей, или в системах и процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность руководителя и образовательной организации к переменам.

Как использовать «силовое поле» в контексте развития менеджера образования?

1. Определите проблему развития.
2. Уточните ее в контексте настоящей и желаемой ситуации.
3. Проведите инвентаризацию движущих сил и сдерживающих факторов развития.
4. Перечислите силы, которые, возможно, могут устранить или нейтрализовать силы ограничений или создать движущие силы.

Современный менеджер образования – это эрудированный специалист в сфере менеджмента и экономики образования, обладающий достаточным уровнем персональной компетентности, потребностью и возможностями к профессиональному развитию, личностно-деловыми качествами, позволяющими адаптироваться к изменениям среды образовательной организации, принимать оптимальные управленческие решения, отвечающие образовательной ситуации, и мобилизовать персонал на достижение поставленных целей.

Ключевые понятия: квалификационные характеристики руководителей системы образования, менеджер образования, профессиональный стандарт руководителя образовательной организации, роли менеджера образования, ресурсы менеджера, управленческое мастерство, персональная компетентность, профессионально-квалификационная модель, профессиональные задачи менеджера образования, диагностирование уровня персональной компетентности менеджера образования.

Выводы по главе 6.

1. Образовательным организациям необходимы менеджеры, которые могут не только способствовать достижению ее целей, но и делать это квалифицированно и эффективно, т.е. компетент-

ные менеджеры. Потребность в менеджерах обусловлена, в первую очередь, экономическими причинами.
2. Менеджер образования – это наемный профессиональный руководитель, управленческая деятельность которого обеспечивает решение актуальных проблем, достижение результативности деятельности образовательной организации и экономического результата, а также совершенствование системы управления. Одним из условий получения статуса – менеджер образования, является получение специальной подготовки или профессиональной переподготовки.
3. Управленческая деятельность менеджера образования призвана систематизировать теоретические и методические разработки в области менеджмента и трансформировать их в технологию в условиях конкретной образовательной организации.
4. Роли менеджера образования классифицируются на межличностные, информационные и роли, связанные с принятием решений.
5. Выделяют следующие виды управленческой деятельности менеджера образования: общее управление, учебная, инновационная и научно-методическая, административно-хозяйственная, маркетинговая, правовая и экономическая деятельности.
6. Персональная компетентность является составляющее профессиональной компетентности руководителя образовательной организации и представляет собой гармоничное сочетание знания предмета менеджмента и экономики образования, методики и дидактики, умений и навыков общения, а также приемов и средств профессионального развития, самосовершенствования.
7. Структура персональной компетентности руководителя образовательной организации включает три компонента: деятельностный, коммуникативный, личностный.
8. Области проявления персональной компетентности менеджера образования: менеджмент образования, управление качеством образования, образовательное право, маркетинг образования, управление финансово-хозяйственной деятельностью, предпринимательская деятельность в образовании, управление персоналом и управленческая психология, трудовое право, управление деловыми коммуникациями, информационные тех-

нологии и делопроизводство, инновационный менеджмент, проектный менеджмент, стратегический менеджмент образовательной организации, образовательный аудит / исследование систем управления образовательной организации.

9. Технология персональной компетентности менеджера образования включает следующие этапы: оценка уровня потребности системы образования в профессиональных достижениях менеджера; изучение профессиональных запросов и потенциальных возможностей менеджера; анализ уровня профессиональной компетентности менеджера; установление рассогласований между нормативным и фактическим уровнем проявления персональной компетентности менеджера на основе профессионально-квалификационной модели; профессиональная переподготовка и разработка способов преодоления профессиональных ограничений менеджера и определению направлений профессионального развития; обмен опытом деятельности на «управленческих» площадках, что позволяет анализировать опыт деятельности действующих руководителей и производить рефлексию собственного управленческого труда.

Управленческие задачи:

1. Составить профессиограмму руководителя конкретной образовательной организации (по выбору).
2. Проанализировать должностную инструкцию действующего руководителя образовательной организации на соответствие квалификационным характеристикам должности.
3. Составить циклограмму деятельности руководителя конкретной образовательной организации (по выбору).
4. Продиагностировать собственный уровень персональной компетентности.
5. Составить программу саморазвития персональной компетентности менеджера образования.
6. Составить аннотированный список интернет-ресурсов, востребованных для профессиональной деятельности менеджера образования, уровень образования по выбору студента (в таблице):

Название ресурса	Web-ссылка	Аннотация

7. На основе анализа управленческой деятельности руководителя конкретной образовательной организации выявить причины неудач и профессиональные ограничения, снижающие качество и результативность его деятельности.
8. Сделайте подборку текстов «Проекта профессионального стандарта руководителя образовательной организации», подготовленные разными профессиональными и общественными коллективами[124]. Дайте их сравнительную характеристику, выделите сильные стороны и ограничения для последующей управленческой деятельности в сфере образования.
9. Определить особенности и границы проявления персональной компетентности руководителя и заместителя руководителя (табл. 6.3, приложение 9) конкретной образовательной организации (по областям).
10. Пройдите тест «Оценка профессиональных ограничений» (по М. Вудкоку, Д. Френсис) – «Вы сами» и «Работа» (приложение 8). Проведите обработку результатов.
11. Организуйте прохождение теста «Оценка профессиональных ограничений» (по М. Вудкоку, Д. Френсис) – «Другие» Вашими подчиненными и коллегами (приложение 8). Проведите обработку результатов.
12. На основе полученных результатов (задания 10, 11) разработайте Программу личного развития.

Вопросы для повторения и самостоятельного изучения:

1. Авторские подходы к развитию персональной компетентности менеджера образования.

[124] Для действующего профессионального стандарта подготовьте предложения по изменению его содержания с учетом современной образовательной и социально-экономической ситуации.

2. Эволюция взглядов на профессиональную подготовку и развитие руководителей для отечественной системы образования.
3. Определение качественной и количественной потребности в менеджерах отечественной системы образования.
4. Подготовка менеджеров образования в России и за рубежом.
5. Квалификационные характеристики руководящих работников системы образования РФ.
6. Профессиональные стандарты в деятельности менеджера образования.
7. Инструменты диагностики уровня персональной компетентности менеджеров образования.
8. Инфраструктура и поддержка развития персональной компетентности менеджера образования.
9. Методики развития персональной компетентности менеджера образования.
10. Структура и содержание процесса развития профессиональной компетентности менеджера образовательной организации.

Литература по главе 6:

1. Абрамов Р.Н. Российские менеджеры: социологический анализ становления профессии. М.: КомКнига, 2005. 280 с.
2. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. Пер. с англ. М.: ГИППО, 2008. 352 с.
3. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1994. 320 с.
4. Дергалёва И.Ю. Развитие профессионального потенциала менеджеров в системе бизнес-образования: автореф. Дис. … канд. пед. наук: 13.00.08; Урал. Гос. Ун-т им. А.М. Горького. Челябинск, 2009. 24 с.
5. Добровольная сертификация программ подготовки менеджеров. М.: Ассоц. Менеджеров России, 2002. 68 с.

6. Звонников В.И. Оценка компетентности менеджеров / В.И. Звонников, М.Б. Челышкова // Высшее образование сегодня. 2013. №4. С. 14-19.
7. Зельдович Б.З. Ситуационное обучение управленческим дисциплинам: учеб. пособие. М.: Экзамен, 2008. 542 с.
8. Колесникова Л.Г. Подготовка студентов ВУЗа к осуществлению менеджмента как вида профессиональной деятельности: теория, методология, практика: монография. Новосибирск: ЦРНС – Изд-во СИБПРИНТ, 2009. 149 с.
9. Менеджер образования: портал информационной поддержки для руководителей образовательных учреждений. Режим доступа: http://www.menobr.ru/
10. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Пер. с англ. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2008. 544 с.
11. Негосударственное регулирование потребительского 368ечества программ подготовки менеджеров. М.: Ассоц. Менеджеров России, 2002. 48 с.
12. Образование компетентно специалиста: монография /А.В. Дьяченко и др.; под ред. А.В. Дьяченко; ГОУ ВПО «ВолГУ». Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2008. 324 с.
13. Персональный менеджмент: учебник / С.Д.Резник и др. 3-е изд., перераб. И доп. М.: ИНФРА-М, 2008. 558 с.
14. Пять приоритетов. Стратегические приоритеты профессионального развития менеджеров. М.: АМР, 2002. 16 с.
15. Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. М.: Эксмо, 2008. 272 с.
16. Социальный профиль российского менеджера: результаты исследования: сб. ст. / сост. А. Дынин, С. Литовченко, М. Черныш; под ред. С. Литовченко. М.: Ассоц. Менеджеров, 2004. 120 с.
17. Тарасов В.К. Управленческая элита: Как мы ее отбираем и готовим. СПб.: Политехника, 2006. 448 с.
18. Фи К. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать / Пер. с англ. М.: Добрая книга, 2006. 304 с.

19. Шемятихина Л.Ю. Развитие персональной компетентности руководителя в управлении дошкольным образовательным учреждением. Дис. … канд. пед. наук: 13.00.07 / Л.Ю. Шемятихина; Урал. Гос. Пед. ун-т. Екатеринбург, 2004. 164 с.
20. Шемятихина Л.Ю. К вопросу формирования национальной модели подготовки менеджеров Управление экономическими системами [Электронный ресурс]. 2007. № 1. Режим доступа: http://www.uecs.ru/economika-truda/item/64-2011-03-21-07-03-49
21. Шемятихина Л.Ю. Рынок труда профессиональных менеджеров в России // Фундаментальные исследования. 2007. № 12. С. 134-136. Режим доступа: www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=4039
22. Шемятихина Л.Ю. Компетентностный подход в основе профессионального образования российских менеджеров // Управление экономическими системами [Электронный ресурс]. 2008. № 1. Режим доступа: http://www.uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/97-2011-03-21-11-46-19.
23. Шемятихина Л.Ю. Профессиональная подготовка менеджеров для управления процессами реструктуризации отраслевой структуры экономики // Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика: сб. ст. / отв. Ред. И.В. Минакова. Орел, 2010. С. 340-345.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Критерии оценки эффективности деятельности органов государственно-общественного управления образованием (ГОУО)

Критерии	Показатели	Индикаторы	Уровни
1. Нормативный	1.1 Реализация в образовательной организации локальных актов, регламентов определяющих деятельность органов ГОУО	1.1. Динамика введения в жизнедеятельность образовательной организации нормативных документов, определяющих деятельность органов ГОУО. 1.2. Представительство в органах ГОУО всех участников образовательного процесса, учредителя и общественности. 1.3. Наличие у органов ГОУО полномочий по решению стратегических задач образовательной организации, закрепленных в нормативных документах.	5 баллов – высокий уровень: – реализация в жизнедеятельности образовательной организации необходимой совокупности нормативных документов, регламентирующих деятельность органов ГОУО; – паритетность представительства всех участников ГОУО; – качество управленческих решений, подтверждающих полномочия органов ГОУО. 3 балла – средний уровень: – реализация в жизнедеятельности образовательной организации части нормативных документов, регламентирующих деятельность органов ГОУО; – частичное соблюдение паритетности представительства всех участников ГОУО; – частичное подтверждение управленческих полномочий в принятых решениях органов ГОУО.

Критерии	Показатели	Индикаторы	Уровни
			1 балл – низкий уровень: – наличие единичных нормативных документов, определяющих деятельность органов ГОУО; – представленность в органах ГОУО лишь одной категории участников образовательного процесса; – минимальное количество принятых управленческих решений органов ГОУО, согласительный характер принятых решений.
2. Организационный	2.1. Включенность органов ГОУО в процесс выявления и формирования социального заказа образовательной организации	2.1. Степень участия органов ГОУО в выявлении и формировании социального заказа образовательной организации	5 баллов – высокий уровень: органы ГОУО являются основными исполнителями при участии государственного органа управления выявления и формирования социального заказа образовательной организации. 3 балла – средний уровень: органы ГОУО частично включены в процесс выявления и формирования социального заказа образовательной организации. 1 балл – низкий уровень: органы ГОУО не включены в процесс выявления и формирования социального заказа образовательной организации.
	2.2. Участие	2.2. Степень участия	5 баллов – высокий уровень: органы ГОУО на

Критерии	Показатели	Индикаторы	Уровни
	органов ГОУО в разработке стратегии развития образовательной организации	органов ГОУО в разработке стратегии развития образовательной организации	паритетных началах с государственными органами управления активно включены в разработку стратегии развития образовательной организации. 3 балла – средний уровень: органы ГОУО частично включены в процесс разработки стратегии развития образовательной организации. 1 балл – низкий уровень: органы ГОУО не включены в процесс разработки стратегии развития образовательной организации.
	2.3. Включенность органов ГОУО в процесс планирования, контроля и регулирования образовательного процесса образовательной организации	2.3. Степень включенности органов ГОУО в процесс планирования, контроля и регулирования образовательного процесса образовательной организации	5 баллов – высокий уровень: органы ГОУО включены в процесс согласования образовательной программы, учебного плана; утверждение годового календарного учебного графика; в контроль и регулирование образовательного процесса. 3 балла – средний уровень: органы ГОУО частично включены в процесс планирования, контроля и регулирования образовательного процесса образовательной организации. 1 балл – низкий уровень: органы ГОУО не включены в процесс планирования, контроля и регулирования образовательного процесса образовательной организации.
	2.4. Включенность в	2.4. Динамика введения	5 баллов – высокий уровень: широкое исполь-

Критерии	Показатели	Индикаторы	Уровни
	практику работы ОУ новых форм общественного участия в управлении образовательной организации	новых форм участия общественности в жизнедеятельность и управление образовательной организации	зование новых форм включения общественности в организации жизнедеятельности и управления образовательной организации. 3 балла – средний уровень: используются новые формы включения общественности в организацию жизнедеятельности и управления образовательной организации. 1 балл – низкий уровень: новые формы включения общественности в организацию и жизнедеятельность образовательной организации отсутствуют.
	2.5. Комфортность образовательной среды образовательной организации	2.5. Удовлетворенность субъектов образовательного процесса организацией жизнедеятельности и управления образовательной организации	5 баллов – высокий уровень: удовлетворенность организацией жизнедеятельности и управления образовательной организации большинства участников процесса; 3 балла – средний уровень: удовлетворенность организацией жизнедеятельности и управления образовательной организации части участников образовательного процесса. 1 балл – низкий уровень: не значительная часть участников процесса удовлетворена организацией жизнедеятельности и управления образовательной организации.
	2.6. Обученность субъектов образова-	2.6. Динамика повышения компетентности	5 баллов – высокий уровень: значительная динамика повышения управленческой компе-

Критерии	Показатели	Индикаторы	Уровни
	тельного процесса и общественности основам ГОУО	субъектов процесса и общественности основам ГОУО	тентности участников ГОУО. 3 балла – средний уровень: некоторая позитивная динамика повышения управленческой компетентности участников ГОУО. 1 балл – низкий уровень: позитивная динамика повышения управленческой компетентности участников ГОУО отсутствует.
	2.7. Участие органов ГОУО в определении условий и порядка стимулирования работников образовательной организации за 375еатижения в образовательной, 375еалии375м375онной и иной профессиональной деятельности	2.7. Степень включенности органов ГОУО в определение условий и порядка поощрения работников образовательной организации за достижения в образовательной, инновационной и иной профессиональной деятельности.	5 баллов – высокий уровень: органы ГОУО активно включены на паритетных началах в процесс обсуждения и утверждения расчетов стимулирования работников образовательной организации, Положения о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда образовательной организации, распределения стимулирующей части фонда оплаты труда, разработки эффективного контракта. 3 балла – средний уровень: органы ГОУО частично включены в процесс определения условий и порядка стимулирования работников образовательной организации. 1 балл – низкий уровень: органы ГОУО не принимают участие в процессе определения условий и порядка стимулирования работников образовательной организации.
3. Информа-	3.1 Сформирован-	3.1 Частота обновления	5 баллов – высокий уровень:

Критерии	Показатели	Индикаторы	Уровни
ционный	ность 376еа-лии376м376ионного пространства образовательной организации	информационной страницы сайта, посвященного ГОУО. 3.2 Степень информированности общественности о деятельности органов ГОУО.	– информационная открытость органов ГОУО, регулярное обновление информации о деятельности, представление самоотчетов на сайте образовательной организации; – распространение опыта деятельности органов ГОУО на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях, наличие публикаций об органах ГОУО в местных, региональных, всероссийских СМИ. 3 балла – средний уровень: – периодическое обновление информации о деятельности органов ГОУО, размещение самоотчетов на сайте образовательной организации; – распространение опыта работы органов ГОУО, наличие публикаций об органах ГОУО в СМИ. 1 балл – низкий уровень: низкая частота обновления информации о деятельности органов ГОУО, отсутствие самоотчета об их деятельности на сайте образовательной организации; опыт деятельности органов ГОУО нигде не представлен.

Критерии	Показатели	Индикаторы	Уровни
4. Результативный	4.1. Участие органов ГОУО в экспертизе результатов образовательной, инновационной, финансовой и другой деятельности образовательной организации	4.1. Степень участия органов ГОУО в экспертизе деятельности образовательной организации	5 баллов – высокий уровень: органы ГОУО активно включены в процесс экспертизы результатов деятельности образовательной организации (утверждение публичного доклада о результатах деятельности образовательной организации, отчета руководителя или иных, уполномоченных, лиц по итогам учебного и финансового года). 3 балла – средний уровень: органы ГОУО частично включены в процесс экспертизы результатов деятельности образовательной организации. 1 балл – низкий уровень: органы ГОУО не участвуют в процессе экспертизы результатов деятельности образовательной организации.
	4.2. Привлечение внебюджетных средств в образовательной организации	4.2. Объем привлеченных органами ГОУО внебюджетных средств	5 баллов – высокий уровень: объем привлеченных внебюджетных средств, превышает 50% бюджета; 3 балла – средний уровень: объем привлеченных внебюджетных средств составляет не более 25% бюджета; 1 балл – низкий уровень: привлеченные внебюджетные средства отсутствуют.
	4.3. Расширение социального парт-	4.3. Увеличение числа социальных партнеров	5 баллов – высокий уровень: значительное увеличение числа социальных партнеров у

Критерии	Показатели	Индикаторы	Уровни
	нерства	образовательной организации	образовательной организации; 3 балла – средний уровень: число социальных партнеров образовательной организации увеличилось; 1 балл – низкий уровень: число социальных партнеров увеличилось не значительно.
	4.4. Социальная активность субъектов образовательного процесса и общественности	4.4. Динамика участия в социальных акциях и волонтерском движении обучающихся, родителей, педагогических работников, общественности	5 баллов – высокий уровень: участие в социальных акциях, волонтерском движении более 75% субъектов. 3 балла – средний уровень: в социальных акциях, волонтерском движении участвуют 50% субъектов. 1 балл – низкий уровень в социальных акциях, волонтерском движении участвует менее половины субъектов.
	4.5. Самореализация членов ГОУО	4.5. Динамика реализованных инициатив членами ГОУО (378еалии378ммы, планы, договоры, соглашения, акты)	5 баллов – высокий уровень: в жизнедеятельности образовательной организации реализован значительный объем инициатив, предложенных членами ГОУО (более 50%). 3 балла – средний уровень: в жизнедеятельности образовательной организации частично реализованы инициативы, предложенные членами ГОУО (более 30%). 1 балл – низкий уровень: в жизнедеятельности образовательной организации не реализуются

Критерии	Показатели	Индикаторы	Уровни
			инициативы, предложенные членами ГОУО.
	4.6. Сетевая 379еализация образовательных программ	4.6. Количество партнеров и участников сетевых образовательных программ	5 баллов – высокий уровень: реализуется в сетевой модели 50% образовательных программ, подтвержденных договорами, что позволяет создать дополнительные условия для повышения качества результата образования. 3 балла – средний уровень: не менее 25% образовательных программ, подтвержденных договорами; 1 балл – низкий уровень: сетевая модель образования не используется.
Интерпретация результатов: 75% показателей имеют высокий уровень (получили по 5 баллов) – создан комплекс условий для деятельности и проявления активности ГОУО, принятие решений удовлетворяет потребностям субъектов образовательного процесса; 50% показателей имеют средний уровень (по 3 балла) – необходимые условия для деятельности ГОУО, активность ГОУО недостаточная для повышения качества деятельности образовательной организации; 25% показателей имеют низкий уровень (по 1 баллу) – условия не удовлетворяют деятельности ГОУО, формальное функционирование общественных структур.			

Приложение 2. Примерные структура и содержание Программы развития образовательной организации[125]

Титульный лист

Паспорт Программы развития

- наименование программы;
- основания для разработки (федерального / регионального уровня);
- учредитель;
- исполнители основных мероприятий программы;
- миссия образовательной организации;
- модельное представление образовательной организации;
- цель и задачи программы по годам реализации;
- сроки реализации;
- планируемые результаты.

Разделы Программы развития

Раздел 1. Паспорт образовательной организации

Раздел 2. Концепция будущего состояния образовательной организации до 20_ года

Раздел 3. Программа образовательной деятельности (20_-20_ гг.)

3.1. Образовательная стратегия

3.2. Организационно-педагогическое проектирование деятельности образовательной организации

3.3. Сетевое взаимодействие с другими образовательными организациями

---

[125] Объем документа не должен превышать 30 страниц для образовательной организации общего и дополнительного образования и профессионального образования - 60 листов. Проекты, указанные в разделе 3.3 оформляются отдельными документами и являются приложениями в Программе развития образовательной организации.

Технические требования по оформлению: левое поле – 3 см, правое – 1,5 см, верхнее и нижнее – 2 см; шрифт Times New Roman; основной текст размер 14, таблицы – 12; заголовки жирным выделением. Нижние колонтитулы содержат полное наименование образовательной организации.

Программа развития образовательной организации должна содержать визу утверждения руководителем и визу согласования с председателем структуры государственно-общественного управления.

3.3. Управленческие и образовательные проекты, их ресурсное обеспечение

3.4. Модель личности выпускника (по уровням реализуемых образовательных программ)

Раздел 4. Основные этапы и мероприятия реализации Программы развития

Раздел 5. Управление образовательной организацией и реализацией Программы развития

Приложения:

- Организационная структура образовательной организации
- Паспорт развития учебной аудитории

Приложение 3. Адаптация системы ценностей Шета – Ньюмана – Гросса – Астратовой, обусловливающих рыночный выбор индивидуального потребителя на рынке образовательных услуг (в авторской трактовке)

СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ					
Функциональная ценность	Ассоциативная ценность	Эмоциональная ценность	Познавательная ценность	Относительная ценность	Репрезентативная ценность
Воспринимаемая потребителем степень удовлетворения потребности, обусловленная:					
базовыми свойствами образовательной услуги: актуальная потребность в образовании; необходимость утвердиться в личных способностях и возможностях; развитие способности моделировать и реализовывать жизненные цели (планы); выбирать наиболее приемлемые варианты социального и духовного развития в направлении самореализации личности; влияние характеристик, атрибутов и назначения образовательной услуги на процесс приобретения	ассоциацией образовательной услуги с существующими в данном обществе социально-культурными стереотипами: уровень образования гарантирует определенный размер дохода, место (статус) в социальной структуре общества, карьерное движение; степень влияния образования на самооценку; особое отношение в обществе к людям, имеющим высшее образование	эмоциями, получаемыми от покупки и потребления образовательной услуги: эмоции, получаемые в процессе до- и послепродажного сервиса; эмоции в процессе получения образования (например, интересно учиться; или от компании людей, обучающихся вместе); эмоции, возникающие при воспоминании о процессе обучения (постпотребительский эффект)	способностью образовательной услуги удовлетворить потребность в информации: знания потенциального потребителя о категории «образовательная услуга» и связанных с ней дефинициях; характер информации об образовательных организациях и их продуктах (услугах); удовлетворенность потребителей ассортиментом образовательных услуг и продуктов, представленным на рынке; информированность потребителей об образовательных организациях и их продуктах (услугах)	особой ситуацией, благодаря которой образовательная услуга приобретает функциональную или ассоциативную ценность: идентификация себя с группой, с отдельными личностями, воплощающими идеальные представления потребителя об образовании и последствиях его получения	наличием и доступностью желаемых образовательных услуг: величина конкурса; возможность получить образование бесплатно; возможности скидок и льгот при получении образовательных продуктов и услуг; место приобретения образовательных услуг

Приложение 4. Технология SWOT[126]-анализа в управлении образовательной организацией

1) Анализ факторов внешней среды:

Факторы среды	Возможности	Угрозы
Отраслевое окружение (микросреда)		
1. Учредитель		
2. Конкурирующие образовательные организации		
3. Сетевое взаимодействие		
4. Рынок педагогического труда		
5. Потребители		
6. Социальные партнеры		
7. Поставщики		
8. Посредники		
Макросреда		
1. Приоритеты образовательной политики		
2. Правовые регуляторы деятельности образовательной организации		
3. Состояние экономики территории		
4. Научно-технический фактор, состояние инновационной среды		
4. Социально-демографический и культурный факторы		
5. Экология территории		

2) Комплексное управленческое обследование внутренней среды образовательной организации:

Компоненты среды	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Положение образовательной организации на рынке		
2. Организация управления		
3. Производство ОУП		
4. Финансы		

[126] Strength - сильные, Weakness - слабые, Opportunities - возможности, Threats - угрозы

Компоненты среды	Сильные стороны	Слабые стороны
5. Маркетинг		
6. Снабжение		
7. Персонал		

3) Проектирование «проблемного поля развития» образовательной организации:

Проект развития		Внешняя среда	
		Возможности	Угрозы
Внутренняя среда	Сильные стороны	1. Развитие	2. Компенсация
	Слабые стороны	3. Что изменить?	4. Проблема

4) Подготовка рекомендаций по альтернативам развития образовательной организации (или конкретного направления) к разработке Программы развития и проектов:

Маркетинговые проблемы	Варианты решения проблем		
	1	2	3
Тип ОУП			
Уровень качества			
Сроки оказания			
Адаптация к рынку			
Реклама			
PR-деятельность			
Продвижение			
Цена (для ПДОУ)			
Влияние на образовательный процесс			
Уровень инновационности			

Приложение 5. Структура анализа маркетинговой ситуации (на уровне образовательной организации)

№	Содержание анализа маркетинговой ситуации	Источники информации	Методы сбора информации
Этап 1. Исследование собственного положения на рынке образовательных услуг и продуктов (ОУП)			
1.1	Номенклатура образовательных услуг и продуктов	Вторичные источники: Устав образовательной организации, паспорт, годовая отчетность, информация муниципальных органов власти о социально-демографической и экономической ситуации, материалы аттестации, личные дела обучающихся. Первичные источники: результаты опроса обучающихся и родителей, анализ кадрового потенциала.	Анализ документальных источников, опросы обучающихся и родителей (законных представителей), диагностика ресурсного потенциала.
1.2	Контингент обучающихся: социально-демографические характеристики, мотивация учебной деятельности, показатели эффективности обучения		
1.3	Источники финансирования		
1.4	Ресурсное обеспечение: нормативно-правовое, материально-техническое, методическое, кадровое		
1.5	Конкурентные преимущества (качество и объем знаний, социальная адаптация выпускников и т.д.)		
Этап 2. Исследование запросов и поведения потребителей ОУП			
2.1	Реальный и потенциальный спрос (содержание образовательных потребностей, их география, возрастные группы, мотивация потребителей)	Вторичные: данные органов управления образования. Первичные: результаты опросов.	Анализ информации. Опрос заказчиков и потребителей образовательных услуг и продуктов.
2.2	Объем и уровень спроса		
2.3	Направления, содержание, формы коммуникации с потребителями: каналы,		

№	Содержание анализа маркетинговой ситуации	Источники информации	Методы сбора информации
	содержание, формы презентации, поведенческая реакция на действия образовательной организации		
2.4	Структура и динамика рынка педагогического труда		
2.5	Возможные пути продолжения образования / профессиональной деятельности выпускниками		
Этап 3. Анализ конкуренции на рынке ОУП			
3.1	Состояние конкурирующих образовательных организаций	Вторичные: данные органов управления образования, публикации в СМИ. Первичные: результаты опросов.	Анализ информации. Опрос социальных партнеров. Опрос косвенных потребителей
3.2	Структура и объем вакансий на рынке педагогического труда		
3.3	Условия педагогического труда		
Этап 4. Исследование окружения рынка образования			
4.1	PEST – анализ	Вторичные: данные отдела статистики о состоянии образовательной сети, информация муниципальных органов власти. Первичные: анализ рекламной продукции на образовательном рынке, наблюдение презентаций, конференций.	Анализ документальных источников. Анализ рекламной продукции. Наблюдение презентаций образовательной организации.
4.2	Каналы коммуникации образовательной организации: реклама, объем обращений, формы презентаций		

Приложение 6. Оценка уровня эффективности маркетинговой деятельности образовательной организации

По итогам деятельности образовательной организации (ОО) рекомендуется провести внутреннюю экспертную оценку эффективности маркетинговой деятельности по шкале:

0 – 20 баллов	кризисный уровень
21 – 35 баллов	достаточный уровень
36 – 50 баллов	оптимальный уровень

Значения шкалы:

А	1 балл
Б	2 балла
В	3 балла

Таблица оценки уровня эффективности маркетинговой деятельности:

№	Показатели маркетинговой ориентации	Уровень реализации	Кол-во баллов
1.	Философия, ориентированная на потребителя образовательных услуг и продуктов	1.1. Принимает ли ОО участие в планировании Программ и направлений образовательной деятельности территории (города, района)? А) не участвует; Б) осведомляется о намеченных программах, но в официальном планировании не участвует; В) является участником стратегического планирования по развитию системы образования территории.	
		1.2. Каким образом реагирует на изменения окружающей среды ОО? А) воспринимает информацию, но использует благоприятные возможности сравнительно медленно; Б) быстро реагирует на изменения и адаптирует стратегию и тактику образовательной деятельности.	
2.	Интегрированные	2.1. Влияет ли персонал ОО на рас-	

№	Показатели маркетинговой ориентации	Уровень реализации	Кол-во баллов
	маркетинговые обязательства руководителя ОО	пределение средств и контроль над ними? А) нет; Б) частично; В) да.	
		2.2. Насколько тесно сотрудничество руководителя ОО с другими образовательными организациями? А) встречи на совещаниях и семинарах; Б) эпизодическое решение совместных проблем или обмен информацией; В) систематическое поддержание контактов с целью формирования совместных планов работы.	
		2.3. Отношение ОО к проявлению инициативы: А) не поддерживается; Б) подчеркивается при случае польза контактов и помощь конкретным сотрудникам; В) всегда поощряется (морально и по возможности материально).	
3.	Работа с маркетинговой информацией	3.1. Наличие и оптимальность маркетинговой информационной системы (МИС): А) МИС отсутствует; Б) МИС содержит основные элементы, но не действенна; В) МИС учитывает информационные потребности управления.	
		3.2. Когда предложения ОО (в форме предложений или практического опыта) принимались на территории и внедрялись как направление деятельности территории? А) никогда; Б) давно; В) в настоящее время.	
		3.3. Какие усилия нужно прило-	

№	Показатели маркетинговой ориентации	Уровень реализации	Кол-во баллов
		жить, чтобы оценить эффективность деятельности ОО? А) существенные усилия; Б) незначительные усилия; В) мониторинг эффективности деятельности ведется постоянно и промежуточные результаты можно получить по требованию.	
		3.4. Каково качество информации и каналов связи, нацеленных на рынок ОУП? А) низкое качество, информационные каналы не спроектированы; Б) достаточное для принятия решений; В) высокое качество, информационные каналы действенны.	
4.	Стратегическая ориентация	4.1. Как можно оценить качество стратегии ОО? А) никогда не разрабатывалась; Б) ОО продолжает принятую стратегическую линию; В) разработана повторная стратегия.	
		4.2. Какова степень вероятности реализации планов ОО? А) малая вероятность; Б) вполне возможно; В) замыслы реальны и планы приближены к возможностям ОО.	
		4.3. ОО принимает участие в инновационных проектах и конкурсах: А) нет; Б) участие не запрограммировано: руководители активизируют участие по указанию вышестоящих органов управления образованием или педагоги принимают участие	

№	Показатели маркетинговой ориентации	Уровень реализации	Кол-во баллов
		по собственной инициативе; В) существует Программа инновационной деятельности в ОО и имеются положительные результаты участия на разных уровнях.	
5.	Управление маркетингом в образовательном учреждении	5.1. Насколько хорошо планы позволяют реализовать стратегию и тактику ОО? А) не позволяют; Б) достаточно; В) успешно реализуются.	
		5.2. Располагает ли ОО ресурсами для маркетинговой деятельности и как эффективно они используются? А) не располагает; Б) ресурсы достаточны, но используются не эффективно; В) ресурсы в наличии и используются эффективно.	
		5.3. Изучаются ли образовательные потребности рынка и способы их удовлетворения? А) нет; Б) эпизодически; В) постоянно.	
		5.4. Имеется ли в ОО программа маркетинговой деятельности? А) нет; Б) да.	
		5.5. При формировании имиджа ОО учитываются ли факторы, влияющие на принятие решения потребителей о выборе ОО? А) нет; Б) да.	
		5.6. Имеется ли в ОО карта планирования маркетинговых мероприятий? А) нет; Б) да.	

Приложение 7. Примерная форма бизнес-плана образовательной организации

Титульный лист

- название бизнес-плана;
- дата его разработки;
- название и адрес образовательной организации;
- реквизиты образовательной организации;
- подтверждение конфиденциальности информации;
- напоминание о необходимости возврата, если планом не заинтересовались.

Раздел 1. Резюме

1.1. Основные сведения о проекте:

- отраслевая принадлежность;
- характер проекта;
- задачи, решаемые при реализации проекта;
- направления использования инвестиций;
- описание проекта;
- услуги;
- характеристика новизны;
- назначение и характеристики;
- необходимость патентной защиты, лицензирования, сертификации.

1.2. Маркетинговые исследования:

- характеристика рынка;
- обеспеченность сбыта;
- программа развития и издержки;
- значение проекта;
- участники проекта;
- обеспеченность ресурсами;
- стоимость проекта.

1.3. Источники финансирования:

- источники возврата инвестиций;
- обеспечение;
- платежные гарантии;
- залоговое обеспечение.

Раздел 2. Сведения об образовательной организации

- название образовательной организации;

- основные юридические документы;
- основные виды деятельности, услуг;
- начальный этап деятельности;
- последующие этапы деятельности;
- взаимодействие образовательной организации и государственных структур;
- описание реальных достижений и успехов прошлого;
- наиболее удачные образцы;
- отзывы.

Раздел 3. Описание образовательной услуги (продукта)

- описание предлагаемых образовательных услуг;
- предназначение образовательных услуг
- жизненный цикл образовательной услуги;
- демографическая сегментация;
- выгоды, получаемые потребителями предоставляемых услуг;
- оценка спроса на образовательные услуги;
- возможная цена предлагаемой образовательной услуги;
- анализ внутренних возможностей образовательной организации;
- анализ основных конкурентов;
- уровень защиты услуг.

Раздел 4. Производственная программа

- место осуществления услуги;
- анализ целесообразности кооперации с другими образовательными организациями;
- методы и стандарты контроля качества услуг;
- возможности использования инновационных технологий и их описание.

Раздел 5. План маркетинга

- стратегия деятельности;
- рекламная кампания;
- формирование общественного мнения об образовательной организации и об услугах;
- методы стимулирования потребителей;
- организация системы гарантии качества;

- чувствительность рынка к различным внешним и внутренним факторам.

Раздел 6. Организационный план

- учредители, их полномочия;
- организационная схема управления образовательной организацией;
- распределения полномочий и ответственности руководства;
- перечень имеющихся специалистов
- форма привлечения специалистов к участию в оказании образовательных услуг;
- циклограммы и графики оказания образовательных услуг.

Раздел 7. Финансовый план

- объем первоначальных затрат, необходимых для организации платных дополнительных образовательных услуг;
- формирование бюджета;
- источники финансирования и условия привлечения финансовых средств;
- налоговые последствия предоставления образовательных услуг;
- «точка рентабельности»;
- анализ «точки критического объема реализации»;
- риски.

Раздел 8. Приложения

Приложение 8. Оценка профессиональных ограничений

(по М. Вудкоку, Д. Френсис)

Анализ своих ограничений («ВЫ САМИ»[127]***).*** Меняющиеся условия деятельности образовательных организаций и управленческой деятельности Вами изучены, и теперь пора дать оценку собственным возможностям и ограничениям в роли менеджера. Для этого предлагаем Вам пройти тест «Анализ своих ограничений» («Вы сами»), что поможет установить Ваши сильные стороны личности в деятельности и ограничения.

Несмотря на логичность и последовательность теста, его результаты отражают Ваши субъективные взгляды и поэтому должны рассматриваться как содействие в самоанализе, чем мера анализа научного.

Инструкция. Приведено 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут проявляться или отсутствовать у Вас как у действующего или будущего менеджера. Прочитайте утверждение и в таблице ответов перечеркните квадрат с соответствующим номером, если Вы чувствуйте, что оно справедливо по отношению к Вам. В противном случае оставьте клетку пустой. Время на выполнение – 20 минут и 40 минут на обдумывание результатов и обсуждение.

Утверждения.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.

[127] Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1994. С. 31-42.

8. Я принимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели своей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.

30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удается создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных управленческих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценивать свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.

52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.

75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя совещания по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я прилагаю достаточные усилия при определении ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» - это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваюсь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.

99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и, они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителя.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Таблица ответов. Подсчитайте число перечеркнутых клеток в по столбцам и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**	**J**	**K**
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого:										

Таблица результатов теста. Впишите соответствующие числа итога таблицы ответов в первый столбец «Ваш резуль-

тат», приводимой таблицы. Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму ранг 2 и т.д. наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и т.д. Наивысший результат получит ранг 11.

Ваш результат	**Сильные стороны**	**Ранг**	**Обратный ранг**	**Ограничения**
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C	Четкие личные цели			Неясные личные цели
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решать проблемы
F	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив
		Сильные стороны	**Ограничения**	

Итоговая таблица. Заполните итоговую таблицу. В колонке «Мои сильные стороны» содержатся области, в которых

Вы почти не имеете трудностей, в колонке «Мои ограничения» - области, требующие актуального развития.

Мои сильные стороны (впишите номера 1, 2, 3 из колонки «Ранг»)	**Мои ограничения** (впишите номера 1, 2, 3 из колонки «Обратный ранг»)
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Краткое определение ограничений.

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. Размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Неясные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.

4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: отсутствие понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

9. Слабые навыки руководства: отсутствие практические навыков добиваться результата от работы подчиненных.

10.Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.
11.Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

Анализ своих ограничений («РАБОТА»[128]). Данный тест дополнительный, он позволяет оценить, какие конкретно требования предъявляет к Вам Ваша работа. Хотя для любой управленческой работы требуются некоторые сходные навыки, каждая конкретная управленческая должность требует некоторого уникального сочетания умений и способностей от того, кто эту должность занимает, и поэтому важно, чтобы Ваши личностно-деловые качества, умения и навыки отвечали этим требованиям.

Цель: проанализировать, насколько Ваша личная квалификация соответствует специфическим требованиям к Вашей должности, и как следствие, выявить те качества и навыки, которые требуют дальнейшего развития.

Инструкция. Тест включает вопросник из 11 частей и резюме. Ценность результатов зависит от Вашей честности в ответах и от точности в определении требований, предъявляемых к Вашей управленческой должности. Оцените каждое утверждение по частям применительно к Вашей должности по такой шкале: «совершенно верно» - 2 балла, «относительно верно» - 1 балл, «неверно» - 0 баллов.

Утверждения.

Часть 1.

1. Мне довольно много приходится работать в одиночку.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Мне приходится работать в спешке.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

[128] Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1994. С. 268-298.

3. Иногда мне приходится принимать непопулярные решения.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Я очень благоразумный человек.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Работа часто мешает моей личной (семейной) жизни.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Мне приходится работать в сверхурочное время.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Работа требует от меня или питаться вне дома, или давать приемы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Мне приходится принимать важные решения без консультации с кем-либо.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Мне часто приходится путешествовать или проводить много времени вне дома.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10.Работа требует от меня эмоциональных усилий.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Общий счет по итогам 1 части:	

Часть 2.

1. В принципиальных вопросах я должен занимать четкую позицию.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Я ни от кого не скрываю свою жизненную философию.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. Мне часто приходится высказывать свое личное мнение.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Я должен твердо стоять на принципиальных позициях.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Я принимаю решения, которые затрагивают человеческие ценности.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Мои ценностные установки часто ставятся под сомнение.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Я должен казаться другим людям справедливым.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Я влияю на принятие ключевых стратегических решений.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Я вынужден улаживать принципиальные вопросы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10.Мне приходится давать советы и консультировать других людей по личным вопросам.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Общий счет по итогам 2 части:	

Часть 3.

1. Я ставлю задачи вместе с другими сотрудниками.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Я не считаю, что моя работа приносит удовлетворение.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. Работа часто мешает моей личной жизни.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. У меня нечасто есть возможность анализировать свои задачи с другими.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Работа часто захватывает часть моей личной жизни.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Работа не обеспечивает мне возможностей для личных достижений.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Мне приходится оценивать результаты работы других.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Мне нужно ясно ставить задачи другим.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Я участвую в перспективном планировании.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10.Работа часто приходит в противоречие с моими личными амбициями.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Общий счет по итогам 3 части:	

Часть 4.

1. Работа требует, чтобы я постоянно осваивал новые навыки и умения.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Я ожидаю, что либо статус моей работы возрастет, либо я перейду на другую работу с более широкими перспективами.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. В будущем работа значительно повысит уровень требований ко мне.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Скорее всего, моя работа значительно изменится в ближайшие годы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Вероятно, я столкнусь с ускорением технологических нововведений.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Моя работа не дает оставаться равнодушным.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Вероятно, работа требует от меня большей продуктивности.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Я должен развивать отношения доверия с окружающими.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Я должен быть постоянно открытым и восприимчивым к новым идеям и новым методам работы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10.В будущем мне станет труднее добиваться успехов.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Общий счет по итогам 4 части:	

Часть 5.

1. Решение проблем – это важная часть моей работы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Мне приходится в значительной мере полагаться на экспертные суждения.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. Установленных для меня формальных порядков немного.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Мне приходится иметь дело с большим объемом сложной информации.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. В мои обязанности входит составление множества планов.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Мне приходится постоянно вносить поправки в планы на основании накопленного опыта.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Мне нужно быстро использовать открывающиеся возможности.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Многие проблемы мне нужно решать на заседаниях.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Мне приходится выбирать, каким именно способом решать проблемы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10.Я часто оказываюсь в непредсказуемых или необычных ситуациях.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Общий счет по итогам 5 части:	

Часть 6.

1. Мне часто приходится пробовать новые или непривычные способы решения вопросов.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Некоторые области моей работы претерпевают постоянные изменения.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. Я должен быть более изобретательным, чем большинство моих коллег.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Я должен критически относиться к предложениям, сделанным другими.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Я должен использовать последние данные в процессе мышления.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Найти правильный ответ зачастую бывает очень непросто.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Я управляю людьми, не склонными к нововведениям.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Я должен генерировать или получать новые идеи.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Часто мне приходится действовать методом проб и ошибок.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10.Мне часто приходится делать то, что выходит за рамки традиционного.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно

2	1	0

Общий счет по итогам 6 части:	

Часть 7.

1. Для достижения успеха я должен видеть, что окружающие принимают во внимание мои взгляды.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Оказывать влияние на других – вот ключ к моему успеху.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. Я должен производить хорошее первое впечатление.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Мне нужно быть напористым.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Мне нужно хорошее взаимопонимание с теми, с кем я работаю.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Мне нужно много советовать и убеждать других.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Заседания – это важная часть моей трудовой жизни.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Мне нужно представлять другим ясные доводы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Мне нужно принимать во внимание взгляды окружающих.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10. Важно, чтобы люди серьезно относились к тому, что я говорю.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Общий счет по итогам 7 части:	

Часть 8.

1. Мне приходится управлять людьми с очень разными способностями.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Мне нужно открыто обсуждать стиль руководства с другими людьми.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. Я могу внести существенный вклад в улучшение морального климата в моем коллективе.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Я мало консультирую нижестоящих руководителей по поводу их стиля управления и подходов.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Моим подчиненным нужны серьезные стимулы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. От меня требуется, чтобы я принял «прогрессивный» стиль руководства.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно

2	1	0

7. С каждым из подчиненных я должен строить общение по-своему.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Я должен помочь становлению более эффективных приемов управления.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Я должен делегировать другим значительную часть своих полномочий.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10.Я должен постоянно анализировать производственные показатели моей организации (подразделения).

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Общий счет по итогам 8 части:	

Часть 9.

1. Мне нужно анализировать и определять функции других людей.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Мне приходится в значительной степени зависеть от своих подчиненных.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. Мне нужно управлять тем, как подчиненные используют свое время.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Моя ключевая задача – изо дня в день поддерживать мотивацию подчиненных к работе.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Я должен широко делегировать свои полномочия.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Я существенно влияю на вознаграждение, получаемое моими подчиненными.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Мне приходится руководить некоторыми «очень трудными» людьми.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Я должен уточнять функции и вклад в работу тех, кем я руковожу.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Я должен помочь другим сотрудникам повысить трудовые показатели, высказывая им свое мнение (обратная связь).

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10.Я должен устанавливать для других эффективный порядок работы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Общий счет по итогам 9 части:	

Часть 10.

1. Я должен помочь своим подчиненным в приобретении новых умений.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Я должен изыскивать и использовать возможности для обучения тех, кем я руковожу.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. Я играю важную роль в развитии карьеры тех, кем я руковожу.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Мне приходится выступать преподавателем по совместительству.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Я должен оценивать работу других сотрудников.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Консультировать других – это часть моей работы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Если бы мои подчиненные не обладали необходимой подготовкой, то это серьезно повредило бы успешной работе подразделения, которым я руковожу.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Я должен уметь выявлять потенциал других сотрудников.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Я должен воспитывать в своих подчиненных конструктивные установки.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно

2	1	0

10.Я отвечаю за рекомендацию сотрудников на курсы повышения квалификации.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Общий счет по итогам 10 части:	

Часть 11.

1. Я часто веду заседания.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Время от времени мне приходится брать на себя руководство различными группами людей.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. Моя должность требует, чтобы я организовал своих подчиненных в эффективную команду.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Важно, чтобы в руководимом мной коллективе поддерживается климат открытости и доверия.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Моему подразделению нужны хорошие отношения с другими подразделениями.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Мне приходится работать с другими людьми над общими проблемами.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Я должен оценивать результаты работы коллективов.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Важно, чтобы мои подчиненные понимали и поддерживали цели нашего подразделения.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Люди, которыми я руковожу, должны сильно зависеть друг от друга.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10.Для выполнения поставленных задач я время от времени должен создавать рабочие группы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Общий счет по итогам 11 части:	

Итоговая таблица. Впишите в колонку А результаты теста с части 1 по часть 11. Разделите каждое число в колонке А на 2 (А:2) и впишите полученные результаты в колонку Б.

№ части	**Ограничения**	**А**	**Б**
1	Неумение управлять собой		
2	Размытые личные ценности		
3	Неясные личные цели		
4	Остановленное саморазвитие		
5	Недостаточность навыка решать проблемы		
6	Недостаток творческого подхода		
7	Неумение влиять на людей		
8	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда		
9	Слабые навыки руководства		
10	Неумение обучать		
11	Низкая способность формировать коллектив		

Как показано выше, каждая часть теста относится к ограничению под тем же номером. Полученные Вами числа показывают, в какой степени важно быть свободным от каждого из ограничений применительно к Вашей управленческой должности. Чем выше число в колонке Б, тем важнее для Вас решить вопросы, связанные с данным ограничением.

Сопоставление результатов тестов «ВЫ САМИ» и «РАБОТА». Закончив выполнение теста «Работа», Вы можете путем арифметического подсчета сопоставить личную квалификацию по итогам теста «Вы сами» с конкретными требования к Вашей занимаемой должности по результатам теста «Работа». В этом заключается главная особенность подхода к преодолению ограничений, и если должность требует от Вас качеств, которыми Вы не обладаете, то Вы получите ориентир, в каком направлении требуется развитие. И это способствует проявлению персональной компетентности менеджера в овладении управленческой деятельностью и результату профессионального развития.

Перенесите данные из колонки Б (тест «Работа») в колонку А данной таблицы.

Ограничения	**Итоги теста «Работа» А**	**Итоги теста «Вы сами» Б**	**Расхождение В**
Неумение управлять собой			
Размытые личные ценности			
Неясные личные цели			
Остановленное саморазвитие			
Недостаточность навыка решать проблемы			
Недостаток творческого подхода			
Неумение влиять на людей			
Недостаточное понимание особенностей управленческого труда			
Слабые навыки руководства			
Неумение обучать			
Низкая способность формировать коллектив			

Теперь перенесите в колонку Б таблицы результаты по каждому ограничению из теста «Вы сами». Каждый раз, когда число в колонке А больше числа в колонке Б, вычтите Б из А (А - Б) и впишите ответ в колонку В, а если число в колонке А меньше числа в колонке Б или равно ему, то в колонке В ничего не записывается.

С ограничениями, которым соответствует какое-либо число в колонке В, у Вас, вероятнее всего, возникают проблемы на Вашей занимаемой должности. Чем больше величина расхождения, тем важнее преодолеть данное ограничение. Уточняем, что данный способ субъективный, поэтому обсудите и оцените результаты до того, как будете составлять Программу личного развития.

Итоговое определение ограничений.

1. Неумение управлять собой: неспособность максимально использовать свое время, энергию и умения; неспособность противостоять стрессам современной жизни менеджера.

2. Размытость личных ценностей: неясность в отношении собственных ценностей; наличие ценностей, которые не согласуются с современной трудовой и личной жизнью.

3. Неясные личные цели: неясность в отношении целей своей личной или трудовой жизни; наличие целей, которые несовместимы с современной трудовой и личной жизнью.

4. Остановленное саморазвитие: нехватка нацеленности, способности и готовности подняться до уровня новых требований и возможностей.

5. Недостаточность навыка решать проблемы: нехватка стратегий и способностей по принятию решений для современных проблем.

6. Недостаток творческого подхода: нехватка умения генерировать в достаточном количестве новые идеи; неумение воспользоваться новыми идеями.

7. Неумение влиять на людей: влияние на людей недостаточно, чтобы добиться от них выполнения обязательств, получить помощь либо изменить их решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаточное понимание мотивации людей к работе;

представления о лидерстве устарели, антигуманны либо неадекватны.

9. Слабые навыки руководства: нехватка практических навыков добиваться результатов с помощью усилий других сотрудников.

10.Неумение обучать: нехватка способности или желания помочь другим в их развитии и расширении потенциала.

11.Низкая способность формировать коллектив: неспособность помочь группам сотрудников или командам в их развитии и совершенствовании.

Анализ своих ограничений («ДРУГИЕ»*[129]*). Второй дополнительный тест – «Другие» предложите заполнить подчиненным и коллегами, и таким образом Вы получите более объективную информацию о Ваших деловых качествах. Этот тест дает возможность собрать мнения о Вашей компетентности как руководителя с помощью тех же критериев (наличие ограничений), по которым Вы оценивали сами себя.

Наилучший эффект получается, когда заполнить этот тест предлагают нескольким сотрудникам, хорошо знакомым с Вашим стилем управления, а Вы затем сравните результаты с теми, которые вытекают из заполненного вами теста «Вы сами».

Инструкция. Напишите ФИО и должность человека, деятельность которого анализируйте. Прочитайте ниже записанные 110 утверждений, которые в точности относятся или не относятся к анализируемому Вами человеку, которые могут проявляться или отсутствовать у него как у действующего менеджера. Прочитайте утверждение и в таблице ответов перечеркните квадрат с соответствующим номером, если Вы чувствуйте, что оно справедливо по отношению к нему. В противном случае оставьте клетку пустой. Время на выполнение не ограничено. Не стесняйтесь выражать свои субъективные впечатления; на этой основе будут оцениваться результаты.

Утверждения.

ОН (ОНА) …

[129] Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994. – С. 269-271, 299-310.

1) слишком перенапрягается, чтобы соответствовать своей должности;
2) не имеет четкой позиции по принципиальным вопросам;
3) не проявляет достаточной решительности, когда требуются важные личные решения;
4) не прилагает особых усилий к самосовершенствованию;
5) часто не может эффективно решать проблемы;
6) нечасто экспериментирует и пробует новые идеи;
7) придерживается взглядов, которые коллеги обычно не принимают во внимание;
8) по-видимому, недостаточно разбирается в основах управления;
9) с трудом налаживает эффективную работу подчиненных;
10) действует так, будто за обучение подчиненных отвечает кто-то другой;
11) считает, что вести заседания – трудное и неблагодарное дело;
12) похоже, обладает слабым физическим здоровьем;
13) редко просит других людей высказываться по поводу его подхода к жизни и работе;
14) с трудом отвечает на вопрос, чего хочет добиться в жизни;
15) судя по всему, не обладает большим потенциалом для дальнейшего обучения и роста;
16) системно подходит к решению проблем;
17) может быть охарактеризован как «человек, который не любит перемен»;
18) зачастую не умеет успешно влиять на других людей;
19) вероятно, не задумывался над своим стилем руководства;
20) по-видимому, не пользуется полной поддержкой подчиненных;
21) прилагает мало усилий к обучению и развитию подчиненных;
22) не умеет создавать эффективные рабочие группы;
23) ощущает, что он непопулярен;
24) часто идет по линии наименьшего сопротивления вместо того, чтобы делать то, что нужно;

25) часто вынужден менять цели жизни или работы, потому что дела идут неудовлетворительно;
26) не стремится найти вдохновение в своей трудовой жизни;
27) редко анализирует цели работы;
28) обладает меньшими творческими способностями, чем другие менеджеры;
29) не производит благоприятного первого впечатления;
30) редко обсуждает и не стремится узнать чужое мнение о своих слабых и сильных сторонах;
31) с трудом строит позитивные взаимоотношения с подчиненными;
32) редко выделяет время на оценку потребностей своих подчиненных в личном развитии;
33) не обладает реальным опытом формирования коллектива;
34) не умеет эффективно руководить коллективом;
35) редко занимает твердую позицию в принципиальных вопросах;
36) по-видимому, необъективно оценивает результаты работы;
37) редко стремится приобрести новый опыт;
38) не справляется с потоком информации;
39) иногда акцентирует внимание на установленных правилах в ущерб экспериментированию;
40) часто не проявляет должной настойчивости;
41) исходит из предположения, что невозможно изменить отношение людей к работе;
42) не вносит достаточного вклада в работу организации;
43) мало доверяет системам оценки;
44) не создает атмосферы открытости и доверия;
45) позволяет работе наносить серьезный ущерб своей личной (семейной) жизни;
46) иногда ведет себя вразрез с декларируемыми убеждениями;
47) допускает, что работа слишком глубоко вторглась в его личное время;
48) редко стремится услышать мнение окружающих о своем поведении или способностях;
49) плохо умеет планировать;

50) обычно выходит из себя и капитулирует, если решения не лежат на поверхности;
51) с трудом налаживает взаимопонимание с окружающими;
52) не совсем понимает, что заставляет людей трудиться лучше;
53) не умеет эффективно делегировать полномочия;
54) обычно избегает высказывать окружающим свое мнение о них;
55) ему следует улучшить отношения между коллективом, которым он руководит, и другими подразделениями организации;
56) часто выглядит на работе усталым;
57) недостаточно подвергает сомнению свои ценности;
58) не получает на работе особого удовлетворения;
59) похоже, не получает удовольствия от преодоления трудностей;
60) не проводит трезвого анализа своих достижений и показателей;
61) слишком самоуверен;
62) с трудом может добиваться, чтобы другие сотрудники действовали как надо;
63) придерживается устаревших взглядов на руководство другими;
64) недостаточно поощряет эффективную работу подчиненных;
65) редко консультирует подчиненных;
66) придерживается точки зрения, что руководитель должен быть лидером для подчиненных во всех случаях жизни;
67) имеет склонность слишком много есть (или пить);
68) часто бывает непоследовательным;
69) не имеет доброго взаимопонимания с коллегами по работе;
70) редко задумывается над тем, что мешает совершенствованию его деловых качеств;
71) не прибегает к помощи других людей при решении проблем;
72) сталкивается с трудностями, управляя творческими людьми;
73) плохо показывает себя на заседаниях;
74) управляет всеми сотрудниками в одинаковом ключе;

75) иногда сталкивается с большими трудностями в своем общении с подчиненными;
76) упускает возможности для обучения и развития подчиненных;
77) не очень старается разъяснить подчиненным, что же от них требуется;
78) не выглядит энергичным и жизнерадостным;
79) похоже, не знает о том, как воспитание повлияло на его взгляды;
80) не имеет определенного плана карьеры, но такой план ему не повредил бы;
81) готов быстро сдаться, когда дело принимает крутой оборот;
82) неуверенно ведет групповые заседания по решению проблем;
83) с трудом вырабатывает какие-либо идеи;
84) иногда не следует тому, что проповедует;
85) не любит, когда люди ставят под сомнения его решения;
86) не прилагает усилий к определению функций и задач каждому из подчиненных;
87) мало способствует профессиональному росту подчиненных, хотя они в этом нуждаются;
88) не обладает достаточным умением, чтобы организовать эффективный трудовой коллектив;
89) небрежно относится к себе;
90) колеблется, стоит ли обсуждать с другими свои личные взгляды;
91) вряд ли когда-либо обсуждает с другими свои долгосрочные цели;
92) не является для коллег «открытым и гибким»;
93) обычно не придерживается методического подхода к решению проблем;
94) сделав ошибку, становится явно раздраженным или огорченным;
95) не умеет слушать;
96) не умеет эффективно делегировать другим свои полномочия;

97) если бы возникли трудности, то он, вероятно, не получил бы полной поддержки со стороны подчиненных;
98) исходит из предположения, что консультирование других приносит мало пользы;
99) не помогает подчиненным повысить отдачу от их труда сверх того, что они делают в настоящее время;
100) порой не справляется со своими эмоциональными трудностями;
101) не обладает ценностями, которыми руководствуется организация;
102) не может осуществить свои личные амбиции;
103) редко напрягает все свои силы;
104) сегодня испытывает большие трудности, чем год назад;
105) не ценит веселого поведения на работе;
106) чувствует, что его не принимают всерьез;
107) руководит методами, в которые сам не очень верит;
108) видит, что подчиненные низкого мнения о его способности быть руководителем;
109) не готовит себе преемника;
110) не умеет «играть в команде».

Таблица ответов для теста «Другие». Подсчитайте число перечеркнутых клеток в по столбцам и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**	**J**	**K**
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого:										

Таблица результатов теста «Другие». Перенесите Ваши итоговые данные из таблицы ответов в соответствующий ряд колонки «Сумма». Заполните колонку «Ранг», присваивая наивысшей сумме порядковый номер 1, а наименьшей сумме порядковый номер 11.

Колонка	Ограничения	Сумма	Ранг
A	Неумение управлять собой		
B	Размытые личные ценности		
C	Неясные личные цели		
D	Остановленное саморазвитие		
E	Недостаточность навыка решать проблемы		
F	Недостаток творческого подхода		
G	Неумение влиять на людей		
H	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда		
I	Слабые навыки руководства		
J	Неумение обучать		
K	Низкая способность формировать коллектив		

Как сопоставить результаты тестов «Вы сами» и «Другие». Тесты «Вы сами» и «Другие» характеризуют Ваши данные как менеджера, однако эти два массива информации часто противоречат друг другу. Расхождения между двумя тестами дают возможность для дальнейшего совершенствования.

С помощью ниже приведенного бланка можно сопоставить результаты Вашего самоанализа с мнением других людей.

Инструкция.

1. Внесите оценки, поставленные Вам другими людьми при заполнении теста, в таблицу на обратной стороне листа. Количество колонок, сделайте по количеству отвечавших на вопросы теста «Другие».
2. Подсчитайте все суммы соответствующие ограничениям, по горизонтали и внесите результаты в колонку E (Всего).
3. Для заполнения колонки F (Средние оценки) разделите колонку E на число участвующих в опросе и вычтите полученный

ответ из числа 10. Результат внесите в колонку F (10 - (E : x). Результат внесите в колонку F.

4. Впишите оценки из теста «Вы сами» в колонку G.

5. Приплюсуйте числа в колонке E к числам в колонке G по горизонтали и разделите на 2. Впишите результат в колонку H.

Ограничения	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**
	Тест «Другие» участник 1	**Тест «Другие» участник 2**	**Тест «Другие» участник 3**	**Тест «Другие» участник 4**				
	Оценки	Оценки	Оценки	Оценки	Всего	Средняя оценка	Оценки по тесту «Вы сами»	Средняя оценка
Неумение управлять собой								
Размытые личные ценности								
Неясные личные цели								
Остановленное саморазвитие								
Недостаточность навыка решать проблемы								
Недостаток творческого подхода								
Неумение влиять на людей								
Недостаточное понимание особенностей управленческого труда								

Ограничения	A	B	C	D	E	F	G	H
	Тест «Другие» участник 1	Тест «Другие» участник 2	Тест «Другие» участник 3	Тест «Другие» участник 4				
	Оценки	Оценки	Оценки	Оценки	Всего	Средняя оценка	Оценки по тесту «Вы сами»	Средняя оценка
Слабые навыки руководства								
Неумение обучать								
Низкая способность формировать коллектив								

Средняя оценка в колонке Н это хороший показатель Ваших сильных сторон и ограничений, потому что Ваше собственное представление скорректировано мнением других людей.

Низкие оценки в этой колонке указывают на важные области, которые требуют развития как менеджера, для этого занесите Ваши результаты в таблицу.

Мои сильные стороны как менеджера		Ограничения, препятствующие раскрытию моего потенциала	
Высшие оценки	Способности и навыки	Низшие оценки	Способности и навыки

Как сопоставить результаты тестов «Вы сами», «Работа», «Другие». Перенесите оценки теста «Работа» из колонки А в колонку А таблицы.

В колонку Б перенесите средние суммы колонки Н теста «Другие». Если число в колонке А больше, чем в колонке Б из А и запишите ответ в колонку В. если число в колонке А меньше или равно числу в колонке Б, то в колонке В ничего не пишется.

Ограничения	**Оценка по тесту «Работа» А**	**Средняя оценка Б**	**Расхождение В**
Неумение управлять собой			
Размытые личные ценности			
Неясные личные цели			
Остановленное саморазвитие			
Недостаточность навыка решать проблемы			
Недостаток творческого подхода			
Неумение влиять на людей			
Недостаточное понимание особенностей управленческого труда			
Слабые навыки руководства			
Неумение обучать			
Низкая способность формировать коллектив			

Против некоторых ограничений появятся числовые значения в колонке В (Расхождение), и именно на них Вам придется обратить особое внимание с точки зрения личного роста. Чем больше величина расхождения, тем большую пользу принесет Вам преодоление данного ограничения.

Приложение 9. Инструкция по работе с профессионально-квалификационной моделью менеджера образования

1. Спроектируете нормативную профессионально-квалификационную модель для менеджера образования рассматриваемого должностного уровня и конкретной образовательной организации (перечень актуальных задач и объем в баллах).
2. Обсудите эту модель с коллегами или экспертами, апробируя ее по принципу «слева – справа» и «сверху – вниз». По итогам обсуждения скорректируйте нормативную модель.
3. Определите по каждой области проявления персональной компетентности фактический уровень компетенций. Разница между нормативным и фактическим уровнем проявлений и будет представлять Программу личного развития (или профессионального совершенствования) менеджера образования.
4. Если при определении нормативного и фактического уровня проявления персональной компетентности будет использован оценочный лист, то перевод баллов на один из четырех уровней производится по схеме:
    - I уровень – 0-3 балла;
    - II уровень – 4-5 баллов;
    - III уровень – 6-8 баллов;
    - IV уровень – 9-10 баллов.

Информация об авторах

Шемятихина Лариса Юрьевна, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета; член УМО по образованию в области менеджмента и Ассоциации организаций развития управленческого образования, Новой Экономической Ассоциации.

Лагутина Евгения Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры акмеологии и менеджмента Уральского государственного педагогического университета, член Некоммерческого партнерства консультантов и маркетологов.