

# **Менеджмент и маркетинг в образовании**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК  
ОБЪЕКТ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА**



# Основная литература

1. Менеджмент в образовании : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под ред. С. Ю. Трапицына. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 413 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00364
2. Воробьева, С. В. Управление образовательными системами : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С. В. Воробьева. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 491 с. — (Серия : Образовательный процесс). — ISBN 978-5-534-07307-2.
3. Слизкова, Е. В. Управление образовательными системами. Технологии внутришкольного управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Слизкова, Е. В. Воронина. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 182 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс).

# Литература

- ❑ Чертоляс Е. В. Управление дошкольным образованием. Предоставление услуг дошкольного образования в образовательных организациях разных организационно-правовых форм [Электронный ресурс] / Е. В. Чертоляс, 2013
- ❑ Управление дошкольным образованием [Электронный ресурс]: учебник и практикум для акад. бакалавриата / Моск. гор. пед. ун-т, 2016. - 1 on-line, 394 с.
- ❑ Федорова М. Ю. Нормативно-правовое обеспечение образования [Текст] : учеб. пособие для вузов / М. Ю. Федорова, 2009. - 187, [1] с.
- ❑ Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учеб. для бакалавров и специалистов / А. Н. Асаул, 2013. - 1 on-line, 348 с.

# ПЛАН

1. **Внешняя среда образовательной организации: факторы прямого и косвенного воздействия.**
  2. **SWOT-анализ образовательной организации.**
  3. **Функции образовательного менеджмента.**
  4. **Схема управления.**
  5. **Методы управления.**
  6. **Управленческие решения в системе образовательного менеджмента**
- 

# Внешняя среда образовательной организации

## *▣ Значение внешней среды*

«Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения и источники трудовых ресурсов»

# Внешняя среда образовательной организации

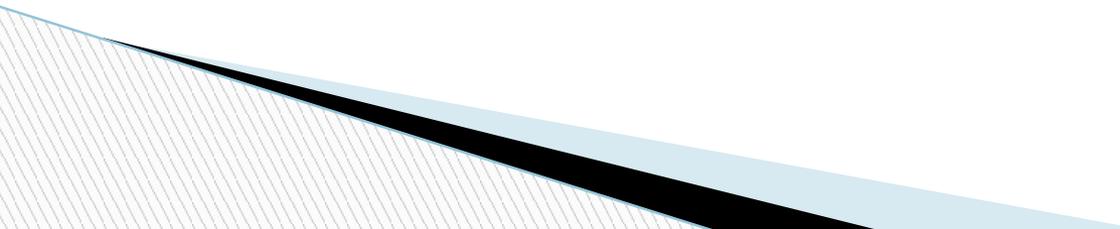
- ▣ *Факторы прямого и косвенного воздействия*
- ▣ *Факторы прямого воздействия* непосредственно влияют на работу образовательного учреждения и испытывают на себе также прямое влияние деятельности учреждения.
- ▣ К этим факторам следует отнести **трудовые ресурсы, поставщиков, капитал, законы, учреждения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

# Внешняя среда образовательной организации

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

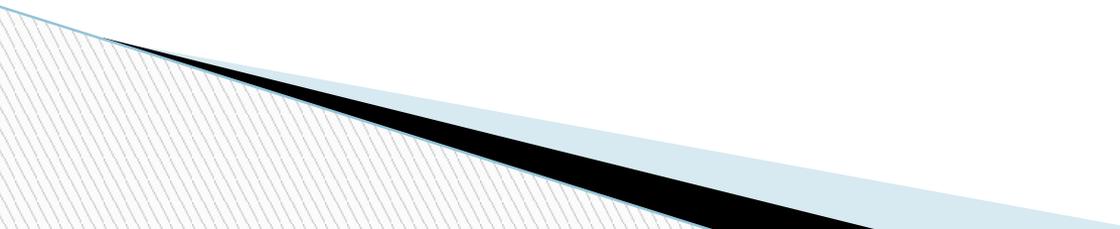
# Факторы прямого воздействия

## ▣ **Поставщики:**

- ▣ Родители (особенности воспитания в семье);
  - ▣ Образовательные организации (качество образования);
  - ▣ Все организации, которые обеспечивают образовательное учреждение всем необходимым для полноценного функционирования (литературой, техникой, учебным оборудованием и т.д.).
- 

# Факторы прямого воздействия

## ▣ **Материал**

- ▣ Материал — это понятие, которое используется в производственном менеджменте.
  - ▣ Под материалом мы будем понимать количество детей и учащихся, от которого напрямую зависит работа образовательного учреждения.
- 

# Факторы прямого воздействия

## ▣ Капитал

- ▣ Для успешного функционирования и развития образовательного учреждения нужен финансовый капитал.
- ▣ Основным источником финансирования образовательных учреждений являются бюджетные ассигнования, рассчитанные на основе установленного норматива — минимальной стоимости обучения (содержания) одного обучающегося (воспитанника) в год по каждому типу, виду образовательного учреждения.

# Факторы прямого воздействия

- Источником финансирования муниципальных образовательных учреждений являются также субвенции, выделяемые из муниципального бюджета.
  - Образовательные учреждения могут привлекать дополнительные средства за счет оказания платных образовательных услуг, добровольных пожертвований и целевых взносов.
  - Независимо от количества привлеченных средств бюджетное финансирование образовательного учреждения не снижается.
  - Что касается негосударственных образовательных учреждений, то они также имеют право на государственное финансирование с момента государственной аккредитации.
- 

# Факторы прямого воздействия

- ▣ **Трудовые ресурсы**
  - ▣ Для эффективной деятельности образовательного учреждения, для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей и миссии, необходимо его обеспечение высококвалифицированными педагогическими кадрами.
  - ▣ Одна из серьезных проблем современного образования — это процесс старения педагогических кадров.
- 

# Факторы прямого воздействия

## ▣ *Законы и государственные органы*

- ▣ Общественные отношения в сфере образования в Российской Федерации регулировались в общей сложности более чем 500 специальными правовыми актами, причем самый первый из них датирован 30 июня 1930 г.
- ▣ Управление системой образования в России осуществляется на трех уровнях:
  - федеральном;
  - региональном;
  - муниципальном.

# Факторы прямого воздействия

- ▣ Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим **функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования**, научной, научно-технической и инновационной деятельности, nano технологий, развития федеральных центров науки и высоких технологий, государственных научных центров и науко градов, интеллектуальной собственности, а также в сфере воспитания, опеки и попечительства над детьми, социальной поддержки и социальной защиты обучающихся и воспитанников образовательных учреждений, является **Министерство образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России)**.

# Факторы прямого воздействия

- ▣ **Министерство образования и науки Российской Федерации** осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении:
  - ▣ Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам;
  - ▣ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки;
  - ▣ Федерального агентства по науке и инновациям;
  - ▣ Федерального агентства по образованию.
- 

# Факторы прямого

## воздействия

- ▣ **Федеральное агентство по образованию (Рособразование)** является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по управлению государственным имуществом, оказанию государственных услуг в сфере образования, воспитания и развития общедоступных образовательных ресурсов.
- ▣ Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в области образования и науки, является **Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор)**.
- ▣ В каждом из субъектов Российской Федерации имеется орган исполнительной власти, осуществляющий управление в сфере образования (**министерство, департамент, главное управление и т.п.**)
- ▣ Контрольно-надзорные функции в рамках полномочий, предоставленных субъектам Российской Федерации действующим законодательством, могут осуществляться как самим органом управления образованием, так и отдельным специализированным органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

# Факторы прямого воздействия

## ▣ *Потребители*

- ▣ Потребителями образовательных услуг, с одной стороны, являются *внутренние потребители* — ученики и их родители, с другой стороны, *внешние потребители* — образовательные организации и учреждения, в которые поступают для продолжения образования или трудовой деятельности выпускники школы
- ▣ Потребитель является конечным арбитром, оценивающим качество образовательных услуг.

# Факторы прямого воздействия

- В образовательной деятельности установленными потребностями являются требования **образовательных стандартов**, устанавливающих минимальный уровень и объем содержания образования, и требования к подготовке выпускников, которые школа должна обеспечить учащимся.
- Ряд нормативных документов устанавливает требования к обеспечению безопасности и сохранению здоровья обучающихся в ходе образовательной деятельности.
- **Предполагаемые потребности** — это мнения, запросы и ожидания, социальный заказ разных сословно-профессиональных групп образовательному учреждению, потребность обучаемых во внимании и реализации личного интеллектуального и творческого потенциалов.

# Факторы прямого воздействия

- ОО, которая ориентируется на предполагаемые потребности, периодически должна проводить анализ требований внутренних и внешних потребителей к качеству.
- Должна иметь в своем арсенале перечень нормативно закрепленных и корректно обоснованных характеристик:
  - модель выпускника;
  - модель образованности;
  - требования к подготовке и деятельности учителя; характеристики образовательных и учебных программ;
  - соответствующий инструментарий для оценки их выполнения (критерии, показатели, шкалы, квалиметрические методики, процедуры и технологии).

# Факторы прямого воздействия

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

# Факторы косвенного воздействия

- К основным факторам среды косвенного воздействия относятся:
  - **Технология;**
  - **состояние экономики;**
  - **социокультурные и политические факторы;**
  - **развитие информационно-коммуникационных технологий.**
- 

# Факторы косвенного воздействия

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

# Анализ современных обобщенных педагогических технологий

- ▣ *Проблемное обучение*
  - ▣ *Концентрированное обучение*
  - ▣ *Модульное обучение*
  - ▣ *Развивающее обучение*
  - ▣ *Дифференцированное обучение*
  - ▣ *Активное обучение*
  - ▣ *Обучение развитию критического мышления*
  - ▣ *Игровое обучение*
  - ▣ *Информационные технологии в образовании*
- 

Цель	Сущность	Механизм
	<b>Проблемное обучение</b>	
Развитие познавательной активности, творческой самостоятельности обучающихся	Последовательное и целенаправленное выдвижение перед обучающимися познавательных задач решая которые, обучаемые активно усваивают знания	Поисковые методы; постановка познавательных задач
	<b>Концентрированное обучение</b>	
Создание максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия Структуры учебного процесса	Глубокое изучение предметов за счет объединения занятий в блоки	Методы обучения, учитывающие динамику работоспособности обучающихся
	<b>Модульное обучение</b>	
Обеспечение гибкости Приспособление к индивидуальным потребностям личности, уровню его базовой подготовки	Самостоятельная работа обучающихся по индивидуальной учебной программе	Проблемный подход, индивидуальный темп обучения
	<b>Развивающее обучение</b>	
Развитие личности и ее способностей	Ориентация учебного процесса на потенциальные возможности человека и их реализации	Вовлечение обучаемых в различные виды деятельности
	<b>Дифференцированное обучение</b>	
Создание оптимальных условий для выявления задатков, развития интересов и способностей	Усвоение программного материала на различных Планируемых уровнях, но не ниже обязательного (стандарт)	Методы индивидуального обучения

	<b>Активное (контекстное) обучение</b>	
<b>Организация активности обучаемых</b>	Моделирование предметного и социального содержания учебной (профильной, профессиональной Деятельности)	Методы активного обучения
<b>Обучение развитию критического мышления</b>		
<b>Обеспечение развития критического мышления посредством интерактивного включения учащихся в образовательный процесс</b>	Способность ставить новые вопросы, выработать разнообразные аргументы Принимать независимые продуманные решения	Интерактивные методы обучения; вовлечение учащихся в различные виды деятельности; соблюдение трех этапов реализации технологии: Вызов; актуализация субъектного опыта осмысление; рефлексия
<b>Игровое обучение</b>		
<b>Обеспечение личностно-деятельного характера усвоения знаний, навыков, умений</b>	Самостоятельная познавательная Деятельность, направленная на поиск, обработку, усвоение учебной информации	Игровые методы вовлечение обучаемых в творческую деятельность

# Факторы косвенного воздействия

## ▣ *Социокультурные факторы*

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

# Факторы косвенного воздействия

## ▣ *Политические факторы*

### ▣ *Информатизация образования:*

- совершенствование механизмов управления системой образования на основе использования автоматизированных банков данных научно-педагогической информации, информационно-методических материалов, а также коммуникационных сетей;
  - совершенствование методологии и стратегии отбора содержания, методов и организационных форм обучения, воспитания, соответствующих задачам развития личности обучаемого в современных условиях информатизации общества;
  - создание методических систем обучения, ориентированных на развитие интеллектуального потенциала обучаемого, на формирование умений самостоятельно приобретать знания, осуществлять информационно-учебную, экспериментально-исследовательскую деятельность, разнообразные виды самостоятельной деятельности по обработке информации.
- **Развитие сетевых форм взаимодействия**

# SWOT-анализ образовательной организации

- SWOT-анализ — анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Чаще всего он используется для разработки стратегии поведения ОО.
  - SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов.
  - Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач образовательного учреждения, программы развития.
- 

# SWOT-анализ образовательной организации

- ▣ Под программой развития понимается «нормативная модель совместной деятельности группы или множества людей, определяющая:
  - ▣ исходное состояние некоторой системы;
  - ▣ образ желаемого будущего состояния этой системы;
  - ▣ состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему».

# SWOT-анализ образовательной организации

- ▣ Программу развития ОО можно рассматривать как один из видов проектов — комбинированный, который ставит цели учебного, инновационного, исследовательского, инвестиционного характера и включает в себя соответствующие целям виды деятельности.

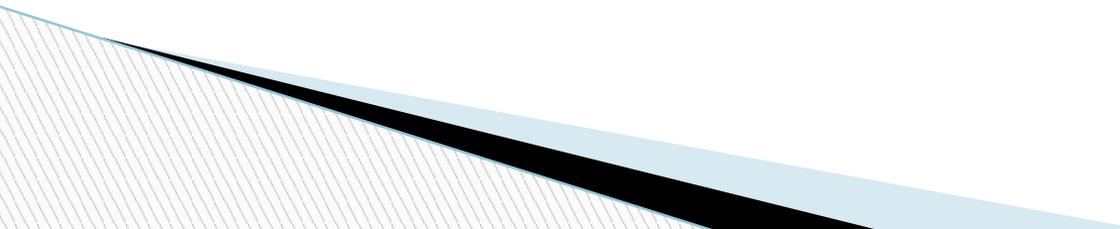
# SWOT-анализ образовательной организации

- Программа развития ОО может иметь следующую структуру:
- анализ факторов, влияющих на состояние и изменение образовательной системы ОО;
- анализ сильных и слабых сторон, возможностей и ограничений образовательной системы ОО;
- проблемно-ориентированный анализ состояния образовательной системы ОО;
- цели и ожидаемые результаты программы развития ОО;
- действия по реализации целей;
- план-график реализации программы развития школы;
- проект сметы расходов.

Программу развития можно также включить паспорт программы развития ОО и информационную справку о школе.

# SWOT-анализ образовательной организации

## Условия эффективности работы команды следующие:

- состав не более 10 человек;
  - имеются специалисты во всех необходимых областях;
  - изначально нет неразрешимых конфликтов;
  - члены команды выражают желание работать в проекте;
  - работа ведется единой командой от начала и до конца;
  - подчинение непосредственно руководителю проекта.
- 

# SWOT-анализ образовательной организации

Можно выделить четыре группы сотрудников в зависимости от их отношения к администрации и инновациям:

- ▣ **союзники и последователи** — педагоги, согласные с новыми идеями и доверяющие администрации;
- ▣ **«недоверчивые ведомые»** — сомневающиеся в новой идее, не полностью доверяющие администрации;
- ▣ **не согласные с новой идеей**, но доверяющие методам администрации;
- ▣ **оппоненты** — не доверяющие администрации и не согласные с новыми идеями.

# SWOT-анализ образовательной организации

Выделяют девять командных ролей, к исполнению которых должны быть предрасположены педагоги в команде:

- **генератор идей** — креативный, одаренный, решает сложные проблемы, но игнорирует детали;
- **исследователь ресурсов** — полон энтузиазма, анализирует возможности, развивает контакты, но теряет интерес к работе, как только проходит энтузиазм;
- **координатор** — зрелый человек, хороший руководитель, умело делегирует полномочия, но может попадать под влияние других людей;
- **мотиватор** — стимулирующий других, динамичный человек. Не теряет самообладания в напряженной обстановке, обладает мужеством преодоления препятствий, но может раздражать других людей, задевает их чувства;
- **аналитик** — стратегически мыслящий и проницательный, рассматривает все варианты, делает безошибочные выводы, но не способен побуждать других людей к действию;

# SWOT-анализ образовательной организации

- ▣ **вдохновитель команды** — отзывчивый, спокойный, восприимчивый, дипломатичный. Созидает, предотвращает трения, успокаивает людей, но нерешительный в кризисных ситуациях, поддается влиянию;
- ▣ **реализатор** — претворяет идеи в практические дела, дисциплинированный, надежный, но негибкий, медленно реагирует на новые возможности;
- ▣ **контролер** — старательный, добросовестный, ищет ошибки, упущения, но склонен к чрезмерному беспокойству, может быть придирчив;
- ▣ **специалист** — искренний, самостоятельный, обладает редкими знаниями и навыками, но увлекается техническими деталями, смотрит сквозь пальцы на общую картину.

# SWOT-анализ образовательной организации

Разрабатывая программу развития ОО, целесообразно определить:

- временной отрезок, на который будет рассчитана программа;
- явления, события, которые могут существенно повлиять на образовательный процесс ОО в этот промежуток времени;
- к какому результату могут привести эти влияния (положительному или отрицательному, будут ли изменения в целях, структуре, технологиях, кадрах и пр.);
- что необходимо сделать, чтобы увеличить положительное влияние этих факторов, и как по возможности противодействовать отрицательному.

# SWOT-анализ образовательной организации

- Для проведения оценки непосредственно образовательной среды ОО и ближайшего социума в менеджменте используют технологию SWOT-анализа — анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

## Рабочая таблица оформления результатов SWOT-анализа

### Сильные стороны

### Слабые стороны

Сплоченность и работоспособность коллектива

Преобладание в коллективе традиционных устаревших подходов к образовательному процессу

Высокий авторитет администрации

Низкая мотивация обучающихся к учебному труду

### Возможности

### Угрозы (ограничения)

В результатах образовательного

Разница в оплате труда может

процесса заинтересованы родители

вести к оттоку ряда педагогов в

и органы местного самоуправления

школы с большим количеством учащихся

В результатах взаимодействия

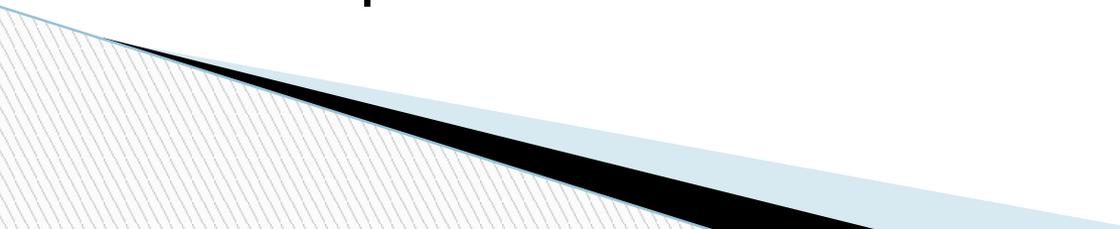
Асоциальные группировки могут

Заинтересованные учреждения дополнительного образования

оказывать негативное влияние на школьников

# SWOT-анализ образовательной организации

По результатам SWOT-анализа разработчики программы развития школы отвечают на главные вопросы:

- какие сильные стороны образовательного процесса школы должны быть усилены еще больше за проектируемый период?
  - какие слабые стороны надо преодолеть, компенсировать?
  - что нужно сделать для сохранения и усиления внешних возможностей?
  - как противостоять внешним угрозам?
- 

# Миссия ОО

- ▣ Статус ОО, состояние образовательной системы и прогноз возможных изменений в ней определяют миссию.
- ▣ **Миссия ОО** — максимально полное удовлетворение запросов и потребностей социальных заказчиков ОУ, ориентированных на формирование современного человека.

# Миссия ОО

- ▣ **Пример:** Современный человек в нашем понимании — это личность:
- ▣ с развитыми интеллектуальными и творческими способностями, высоким уровнем информационной культуры, со сформированными ключевыми компетенциями и потребностью в непрерывном образовании;
- ▣ с активной гражданской позицией, ориентированная на общечеловеческие и национальные ценности и идеалы;
- ▣ реализующая здоровый образ жизни;
- ▣ способная к профессиональному и личностному самоопределению в условиях развитого демократического правового общества, рыночной экономики.

# ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- ▣ *Функция* (лат. function — исполнение) — это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенных действий для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

# ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

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

# ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Функция организации** — это выполнение принятых решений и планов — второй базовый компонент педагогического менеджмента, основой которого являются принципы научной организации труда (НОТ).

Функция организации включает в себя:

- доведение принятого решения (плана) до исполнителя;
- материально-техническое обеспечение возможности выполнения данного решения;
- согласование данного решения с установками и потребностями личности (второго субъекта менеджмента).

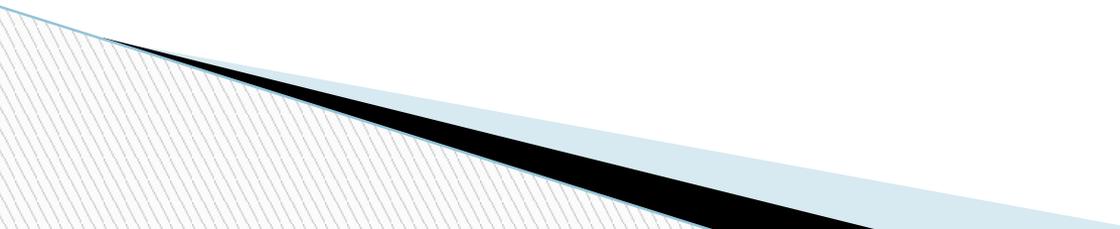
Функция организации в основном реализуется за счет делегирования полномочий.

# ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Функция мотивации.** Работники должны выполнять свои обязанности в соответствии с делегированными им обязанностями.

В данном случае обязательным условием управленческого процесса является наличие системы мотивации.

В современной науке мотивацию определяют как сложный индивидуальный процесс: выбор стимулов индивидуален и зависит от потребностей каждого работника.

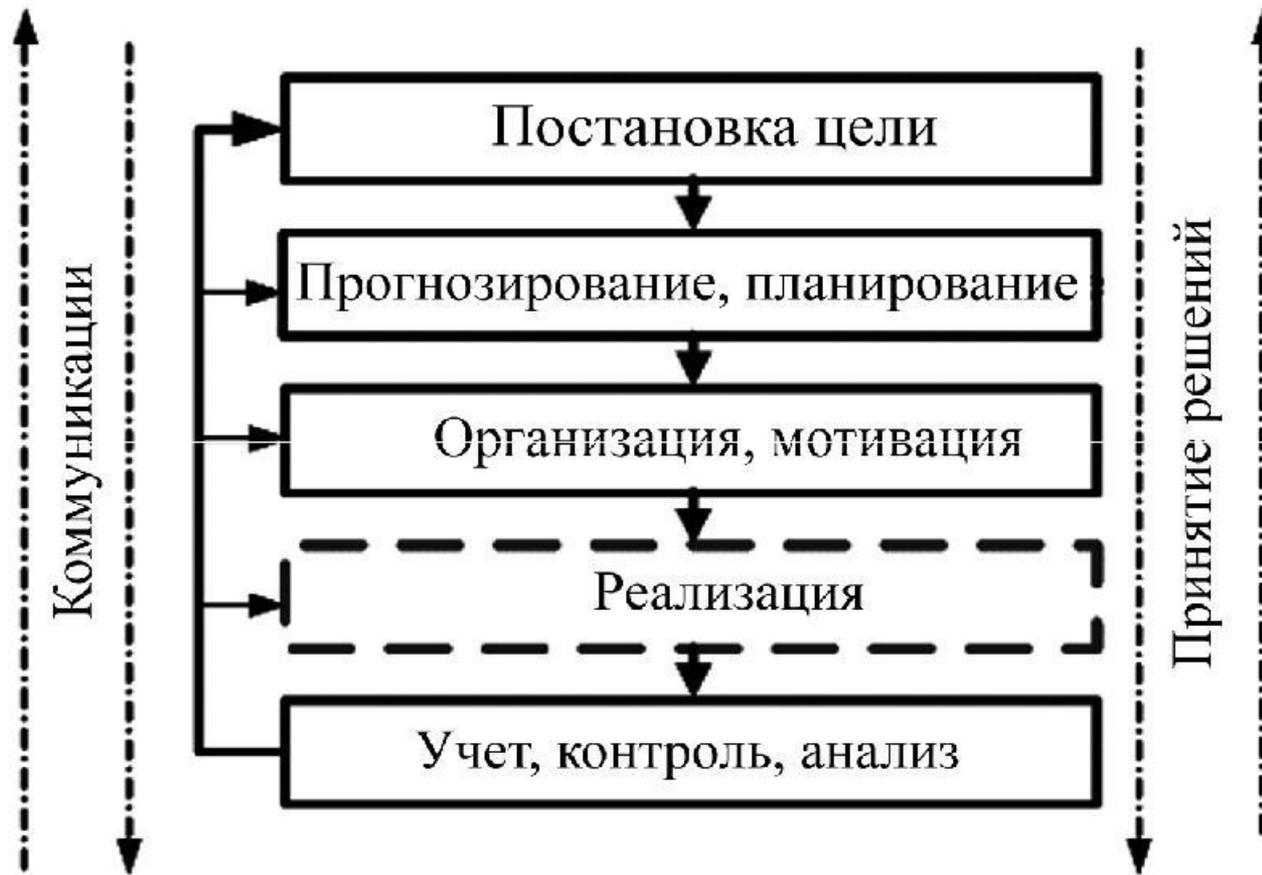


# ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

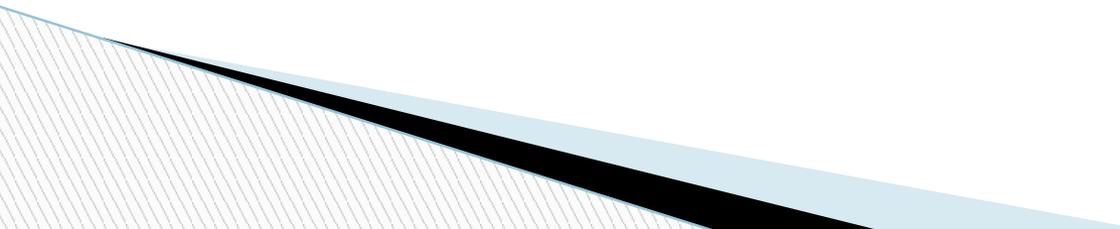
**Функция контроля.** Третий компонент педагогического менеджмента, процесс получения и переработки информации о ходе и результатах учебно-воспитательного процесса и принятие на ее основе соответствующих управленческих решений. **Контроль** включает в себя наблюдение, изучение, анализ, диагностику и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

- ФГОС;
- Эффективный контракт.

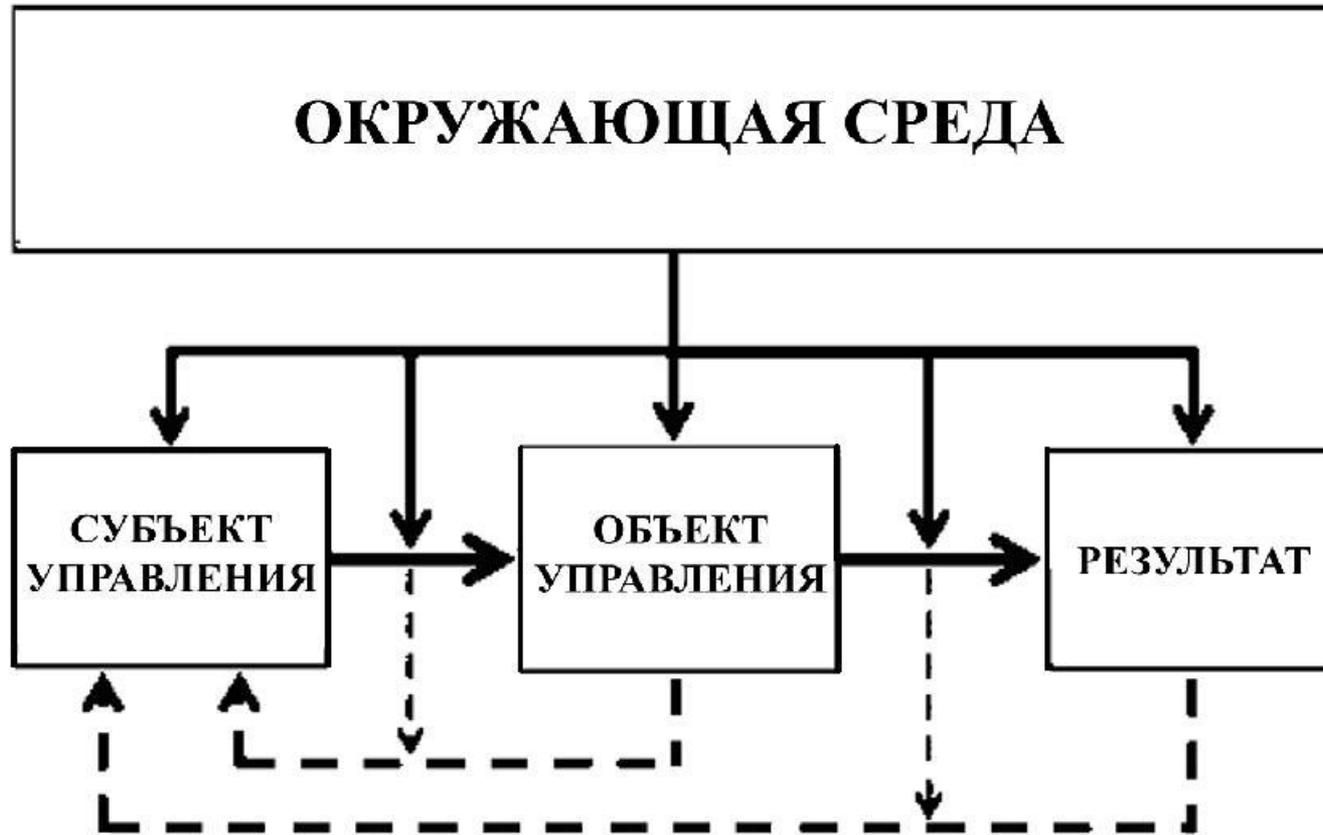
# Взаимодействие основных функций менеджмента



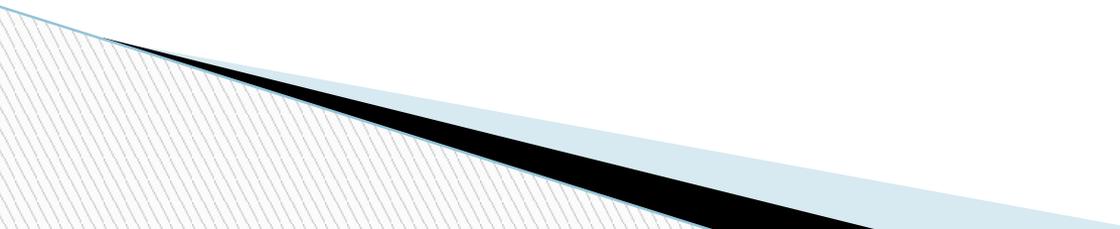
# Классическая схема управления

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

# Классическая схема управления



# Схема управления

- ▣ Воздействие на объект управления осуществляется с помощью различных методов.
  - ▣ **Методы управления** — это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций управления, а с другой — процесс воздействия на персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера.
- 

# Методы управления

По характеру действия различают:

- экономические;
- организационно-административные;
- социально-психологические;
- количественные методы управления

# Методы управления

**Экономические методы** управления основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала.

К ним относятся:

- хозяйственный расчет;
- экономический расчет;
- планирование;
- Прогнозирование;
- экономический анализ;
- экономическое обоснование;
- экономическое стимулирование и т.д.
- Эти методы составляют основу экономического управления организациями.

# Методы управления

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

# Методы управления

**Организационно-административные методы** делятся на три группы:

- **Организационно-стабилизирующие** — устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор).
- **Организационно-распорядительные** — обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).
- **Организационно-дисциплинарные** — предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за невыполнение работниками установленных правил).

# Методы управления

## Социально-психологические методы

управления составляют способы воздействия:

- на поведение личности и коллектива;
- на состояние и настроение организации;
- способы активизации климата организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива.

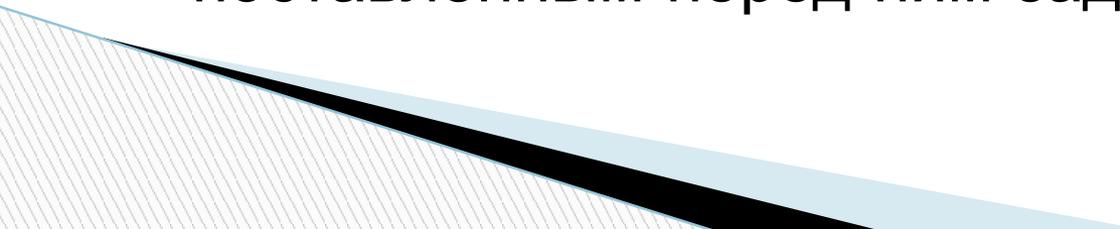
# Методы управления

- ▣ **Социально-психологические методы** делятся на две группы:
- ▣ **Социальные**, к которым относятся социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, внутрифирменного этикета т.д.);
  - социальное стимулирование коллективов и отдельных работников;
  - социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, удовлетворение социальных потребностей) и др.
- ▣ **Психологические** — используются в целях гармонизации отношений между членами организации и установления наиболее благоприятного психологического климата.
- ▣ К ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников.

# Методы управления

- ▣ **Количественные методы управления** являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений.
- ▣ Широко используются в деятельности организаций по разработке программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, в финансово-экономической, учетной сфере.
- ▣ Данные методы основаны на математическом аппарате и логике. Благодаря им создается возможность не только применять в исследованиях качественные оценки явлений и процессов, но и пользоваться количественными измерениями, обеспечивающими достоверность и объективность.

# Управленческие решения в системе образовательного менеджмента

- ▣ **Решение** — это выбор альтернативы действия.
  - ▣ Руководители не только принимают решения, но и несут ответственность за них.
  - ▣ Принятые решения отражаются на всей деятельности ОО.
  - ▣ **Организационные решения** — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
  - ▣ **Цель организационного решения** — обеспечить продвижение образовательного учреждения к поставленным перед ним задачам.
- 

# Этапы управленческого решения

## *1. Этап формирования цели.*

Поставленная цель должна быть существенной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов.

## *2. Этап анализа и поиска решений.*

**Выявить** проблему, стоящую перед образовательным учреждением, определить ее природу и значимость.

**Проблема** — это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления.

В процессе осмысления проблемы необходимо установить совокупность факторов, влияющих на конечный результат, допустимые отклонения, данные о ресурсах.

# Этапы управленческого решения

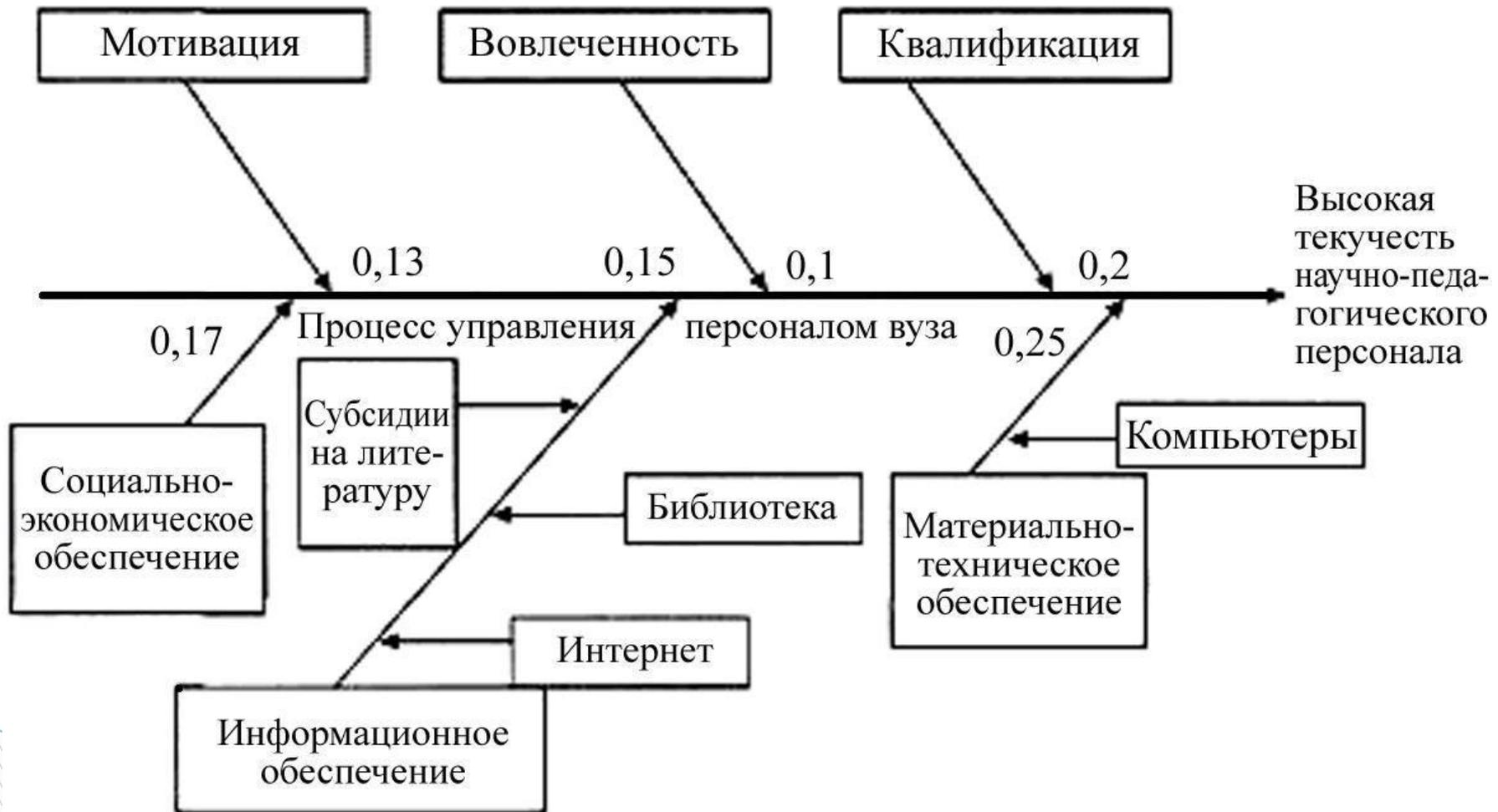
## Проблемы бывают:

- ▣ *стандартные*, для их решения необходимы инструкции и руководства;
- ▣ *жестко структурированные*, для их решения необходимо применение экономико-математических моделей;
- ▣ *слабо структурированные*, решение — проведение системного анализа;
- ▣ *неструктурированные (новые)*, решение — экспертные оценки и мнения.

## Методы выявления причин возникновения проблем

- ▣ Выявление факторов, появление которых совпадает с моментом возникновения проблемы.
- ▣ Выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникала.
- ▣ Диаграмма «Рыбья кость» (автор К.Исикава<sup>1</sup>). У этого метода есть несколько названий: «причина и следствие», «рыбья кость», «диаграмма Исикавы».

# Пример диаграммы К.Исикавы для определения текучести кадров в вузе



# Этапы управленческого решения

## *3. Этап принятия решений.*

При принятии решения устанавливается альтернатива, т.е. ситуация, в которой нужно сделать выбор одной или нескольких возможностей.

Осуществить выбор (принять решение) с учетом рисков и возможностей реализации. «Плохой администратор предлагает правильное решение, а хороший — выполнимое».

# Этапы управленческого решения

## ***4. Этап воздействия.***

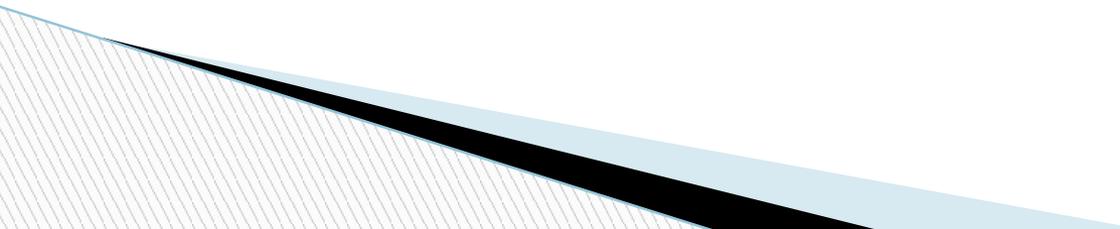
Методы воздействия на исполнителей бывают экономическими, организационными и воспитательными. В результате происходит мотивация на выполнение выработанного решения.

## ***5. Этап реализации и оценки.***

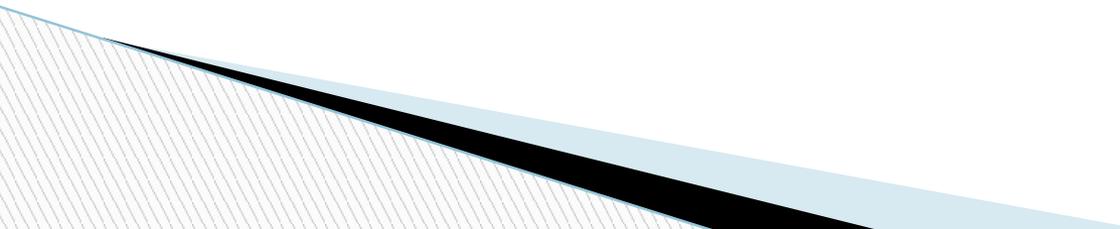
Организация образовательного процесса с присущими ему стандартами.

Оценка фактического результата, сравнение его со стандартными показателями и оценка отклонения.

Получение обратной связи.



# Методы мотивации персонала

- 1. Административные
  - 2. Экономические
  - 3. Социально-психологические
- 

Группа методов	Потребности и мотивы	Методы и приемы мотивирования
	страх перед увольнением	-издание приказов и распоряжений
<b>Администрат.</b>	страх перед наказанием	-объявление выговоров и благодарностей
	желание иметь стабильную работу	-разработка и утверждение должностных инструкций и др. регламентных докумен.
	желание формального признания заслуг	-аттестация педагогов
		-предоставление дополнительных отпусков
		-разумное распределение учебной нагрузки
<b>Экономическ.</b>	обеспечение своего существования	- премирование из внебюджетных фондов
	желание быть социально защищенным в случае болезни или потери трудоспособности	-присвоение надбавок – построение системы финансового поощрения
		(С обозначенными критериями)
		-предоставление бесплатного питания и др. возможных льгот
	желание быть защищенным	(оздоровление, турпоездки и т.д.)
	в случае экономических спадов	предоставление социального пакета
	мотив справедливости	предоставление социального пакета
		(больничные, отпускные и т.д.)
	желание формального признания заслуг	-предоставление возможности коммерческой деятельности на территории школы (репетиторство, платные кружки

	Мотивы признания, самоуважения:	-обобщение опыта работы, сообщение о нем в СМИ
<b>Социально психол.</b>	-мотив получения уважения	-аттестация на высокую квалификационную категорию
	признания заслуг	-предоставление возможности работы в
	-мотив достижения успеха	престижных классах, по экспериментальным программам
	- желание карьерного роста	-привлечение к управленческой деятельности:
	- потребность в признании	в состав различных советов, комиссий и т.
	уникальности, уникального	включение в резерв руководящих кадров,
	вклада в труд	
	-потребность в самостоятель	- перевод на самоконтроль,
	тельном принятии решений	предоставление большей самостоятельности в действиях.
	в доверии руководства	- предоставление доп. полномочий
	и др.	- Организация конкурсов,
		направление на городские конкурсы
		- рекомендация на присвоение званий
		- благодарственные письма, грамоты

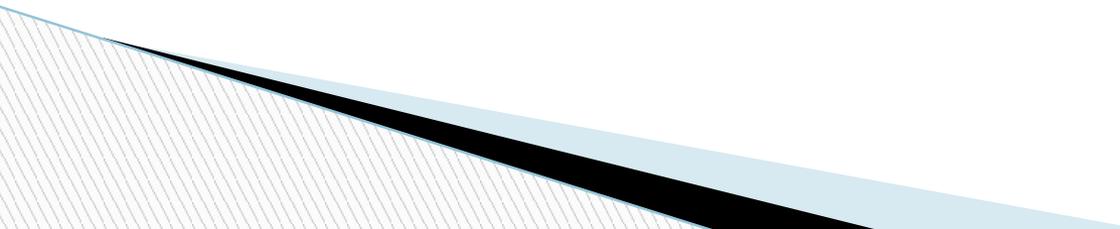
<b>Мотивы безопасности и комфорта:</b>	- наличие профсоюзной организации, коллективного договора
-желание иметь безопасное, комфортное рабочее место	- четкие должностные инструкции
	- своевременное предоставление информации о проверках
	- составление удобного расписания занятий
-удобный режим работы	
-спокойную работу без стрессов и конфликтов	корректное поведение руководителей, демонстрация поддержки с их стороны
-уверенность в завтрашнем дне	повышение статуса образовательного учреждения
<b>Мотивы принадлежности, общения</b>	предоставление возможности регулярно повышать образование
-желание чувствовать себя частью группы	- поддержка существующих традиций
- потребность в неформальном общении с коллегами	- совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.)
	- поздравление педагога со знаменательными событиями
- потребность в неформальном общении с руководством	- привлечение к общественной работе
	- привлечение педагогов к коллективному анализу проблем организации
<b>Мотивы самореализации:</b>	- поручение желающим более сложных
желание иметь интересную работу	и ответственных, чем другим педагогам, заданий

# ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: СОСТАВЛЯЮЩИЕ, СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ

## **К числу постоянных слагаемых имиджа относятся:**

- четкое определение педагогическим коллективом миссии и концепции образовательного учреждения;
- оптимистичный настрой и доброжелательный микроклимат;
- педагогическая, социальная и управленческая компетентность сотрудников;
- сформированный образ руководителя-профессионала, лидера, личности яркой, обладающей неформальным авторитетом, способной вдохновить коллектив на достижение высокой цели;
- эффективная организационная культура школы, включающая разделяемые всеми нормы, ценности, определенную философию управления, весь спектр взглядов, отношений, определяющих специфику поведения коллектива в целом;
- качество образовательных услуг;

# ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: СОСТАВЛЯЮЩИЕ, СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ

- наличие и функционирование молодежных общественных организаций;
  - связи ОО с различными социальными институтами, высшими учебными заведениями и т.д.;
  - вклад учебного заведения в развитие образовательной подготовки учащихся, их воспитанности, психических функций, творческих способностей, формирование здорового образа жизни;
  - забота администрации об оказании своевременной актуальной психологической помощи отдельным участникам образовательного процесса;
  - наличие яркой внешней символики.
- 

# ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: СОСТАВЛЯЮЩИЕ, СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ

## К числу переменных имиджа можно отнести:

- содержание миссии и приоритеты образовательного учреждения;
- виды образовательных услуг;
- материальную базу образовательного учреждения.

Условно можно сгруппировать в следующие блоки:

- комфортность среды (оптимизм и доброжелательность в коллективе, своевременная психологическая помощь отдельным участникам образовательного процесса и пр.);
- качество образовательных услуг (вклад учебного заведения в развитие образовательной подготовки учащихся, психических функций, творческих способностей, их воспитанности, формирование здорового образа жизни;
- ясное видение целей образования и воспитания, сформулированное в миссии образовательного учреждения;
- связи ОО с различными социальными институтами и т.д.);
- эффективная организационная культура ОО;
- позитивный образ руководителя и персонала (педагогическая, социальная и управленческая компетентность сотрудников);
- яркая внешняя атрибутика (наличие внешней символики, ритуалов и пр.).

# ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: СОСТАВЛЯЮЩИЕ, СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ

Формирование имиджа от запросов потребителей может включать следующие *этапы деятельности ОО:*

1. Проведение маркетингового исследования с целью определения приоритетных направлений учебной и воспитательной деятельности, предпочтительной для родителей и учащихся.
2. Оценка ресурсов образовательного учреждения.
3. Формирование программы развития (или перспективного плана с критериальными показателями).
4. Осуществление плана деятельности.
5. Промежуточный контроль и регулирование деятельности.
6. Оценка результатов деятельности.

# ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: СОСТАВЛЯЮЩИЕ, СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ

Индикаторной оценки имиджа ОО (Н.Л. Жарикова):

**Первый корпоративный индикатор** — *внутренний имидж* — является комплексным индикатором, определяет внутреннюю среду организации и делится на единичные индикаторы:

- преданность сотрудников;
- моральный климат коллектива;
- признание всеми целей и стратегии организации;
- развитая система стимулирования персонала;
- качественные условия труда и т.п.

**Второй комплексный индикатор** — *потребительский*. Он определяется рыночной средой и характеризует внешний имидж организации; наименее контролируемый, включает в себя:

- общая известность и репутация,
- скорость реагирования на запросы потребителей;
- инновационность, престиж и качество услуг, объем сервиса и т.д.

**Третий важный индикатор** имиджа организации — *партнерский*, состоящий из показателей:

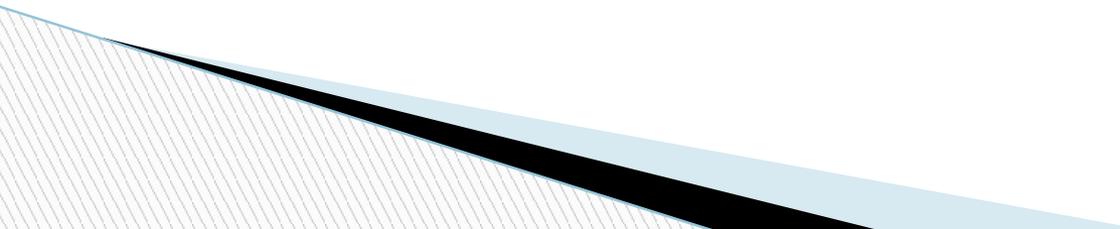
- соблюдение сроков и условий по договорным обязательствам;
- уровень внешних связей;
- конкурентный статус и т.д.

# Маркетинг в образовании

- Слово «**маркетинг**» означает активную работу, действие на рынке.
- **Маркетинг** — вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена (Ф. Котлер).
- **Маркетинг услуг** — процесс разработки, продвижения и реализации услуг, ориентированный на выявление специфических потребностей клиентов.
- Он призван помочь потребителю оценить услуги фирмы и сделать правильный выбор.
- Клиенту передается нечто, не имеющее материальной формы, а клиент должен получить от этого выгоду и пользу.

# Цели маркетинга

*К основным целям маркетинга относятся:*

- достижение высочайшего уровня потребления или продажи, максимальный рост объема производства или услуг;
  - предоставление максимально возможного разнообразия товаров или услуг, постоянное расширение, обновление ассортимента;
  - повышение качества жизни в целом;
  - влияние на качество культурной среды жизни.
- 

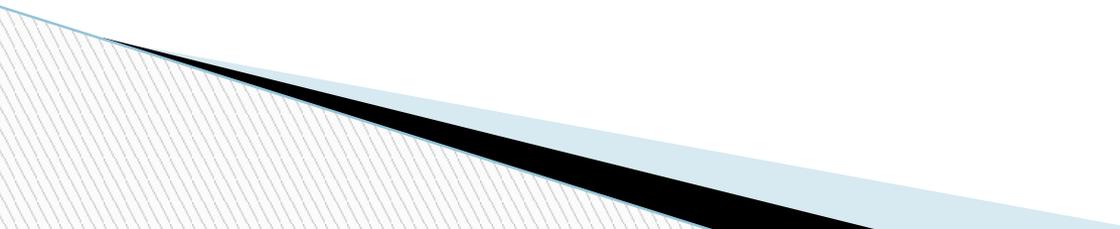
# Социально-экономические основы маркетинга

- Общепризнанный авторитет в области маркетинга Филипп Котлер выделяет в качестве основных следующие понятия:
  - «нужда»;
  - «потребность»;
  - «запрос»;
  - «товар»;
  - «обмен»;
  - «рынок».
- Социально-экономические основы маркетинга связаны, кроме того, с понятиями «сделка» и «передача».

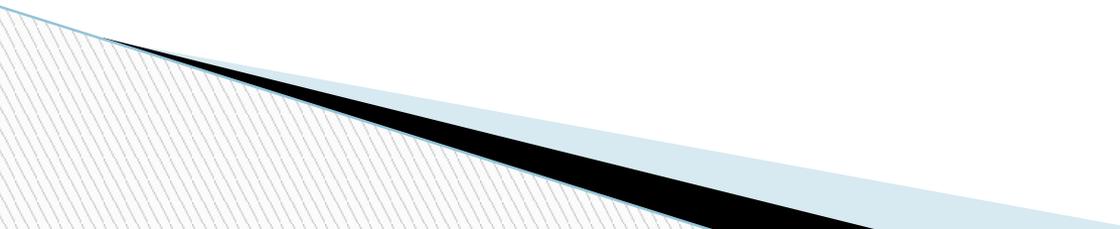
# Социально-экономические основы маркетинга

- ▣ **Рынок** — это совокупность существующих и потенциальных покупателей и продавцов товара (Ф. Котлер).
- ▣ **Рынок образовательных услуг**, соответственно, является совокупностью людей, которые имеют или будут иметь в будущем потребность в получении какого-либо вида образования, с одной стороны, и лиц и образовательных учреждений, способных обеспечить им должный уровень образования, — с другой.

# Социально-экономические основы маркетинга

- ▣ **Нужда** — чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо (Ф. Котлер).
  - ▣ Основные физиологические нужды — это обеспеченность пищей, теплом и безопасностью.
  - ▣ Основные социальные нужды — духовная близость, влияние и привязанность.
  - ▣ Основные личные нужды — познание и самовыражение.
- 

# Социально-экономические основы маркетинга

- ▣ **Нужда в образовании** проявляется в осознанном или неосознанном желании обучения.
  - ▣ Но основным мотивом является стремление к улучшению социального статуса и развития личности, поскольку те, кто имеют более высокий образовательный уровень, потенциально могут иметь и более высокие доходы и уровень жизни.
- 

# Социально-экономические основы маркетинга

- ▣ **Потребность** определяется как нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида (Ф. Котлер).
- ▣ **Потребность в образовании** — это объективный и понимаемый человеком недостаток знаний, умений и навыков, компетентности и компетенций его в какой-либо области.
- ▣ Проявлением потребности в образовании является желание человека получить качественно новый уровень образования или получить какую-либо дополнительную квалификацию, в которой он субъективно или объективно нуждается.

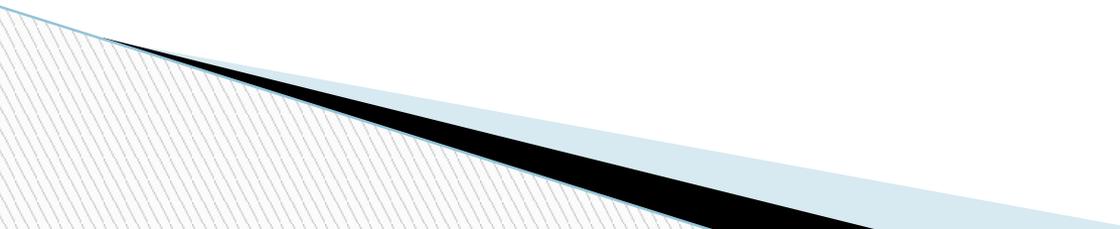
# Социально-экономические основы маркетинга

- ▣ **Запрос** — это потребность, подкрепленная покупательной способностью, т. е. теми денежными средствами, которые потребитель может потратить на удовлетворение потребности (Ф. Котлер).
- ▣ В случае с образовательными услугами можно выделить две группы издержек, которые несет потребитель, — **финансовые и временные.**

# Социально-экономические основы маркетинга

- Финансовые издержки — затраты, которые несет потребитель образовательных услуг для получения образования (плата за обучение) и обеспечения расходов своей жизни в это время.
- Временные же связаны с длительным характером получения практически любого вида образования, особенно высшего.
- Из сказанного следует, что если даже образовательные услуги сами по себе бесплатны, то их потребитель все равно несет расходы на питание, проживание, проезд к месту учебы и т. п.
- Таким образом, возникает ситуация, когда сама по себе плата за обучение часто не является главным препятствием для получения образования.

# Социально-экономические основы маркетинга

- ▣ **Товар** — все то, что может удовлетворить потребность или нужду, и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления (Ф. Котлер).
  - ▣ Товаром на рынке образовательных услуг являются знания, умения и навыки, основные и дополнительные образовательные программы, предлагаемые субъектами этого рынка (вузами, частными преподавателями, училищами, колледжами и т. п.).
- 

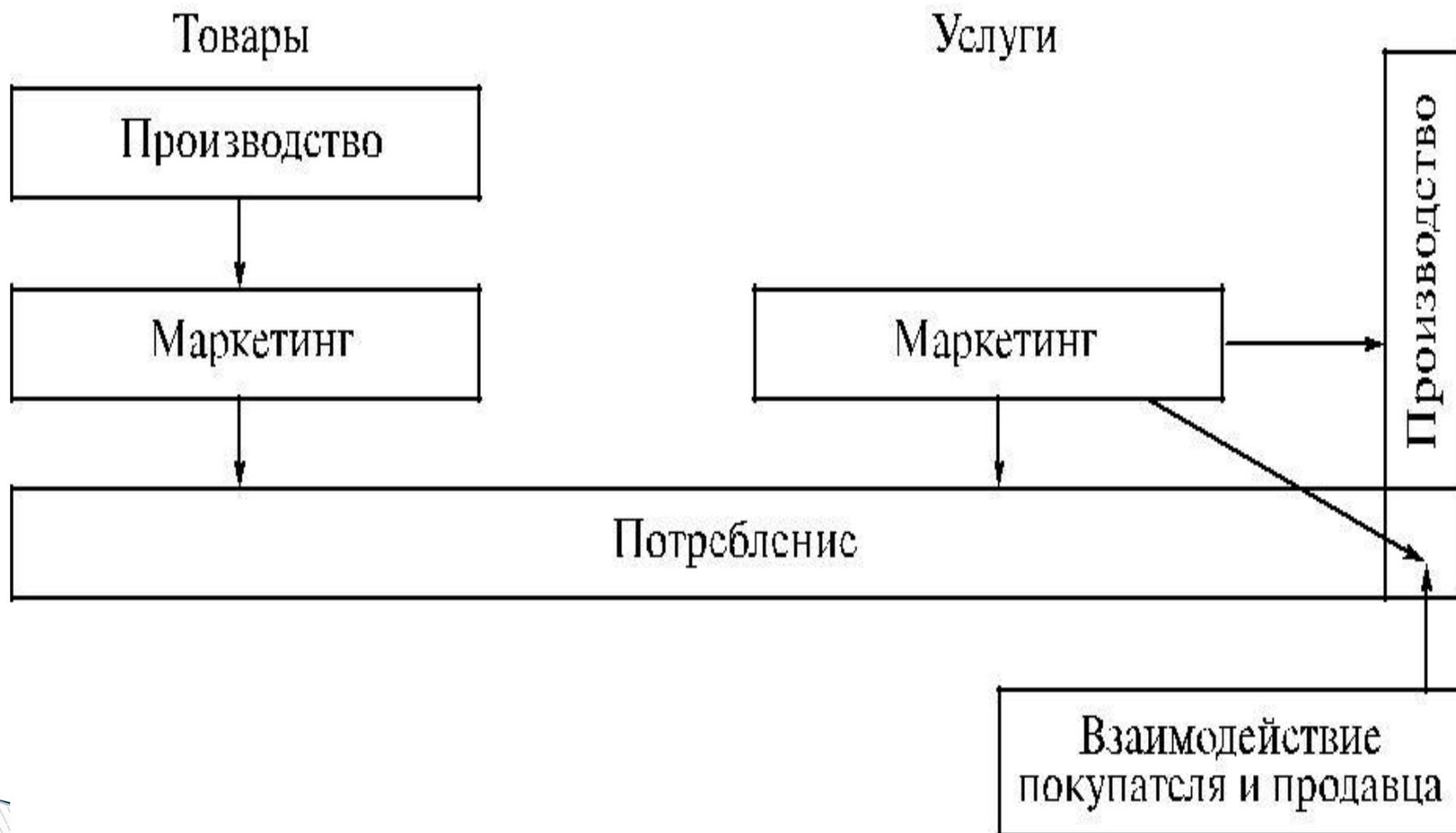
# Социально-экономические основы маркетинга

- ▣ **Обмен** — это акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен (Ф. Котлер).
- ▣ **Сделки** между предлагающими услуги в сфере образования и их потребителями осуществляются посредством обмена.

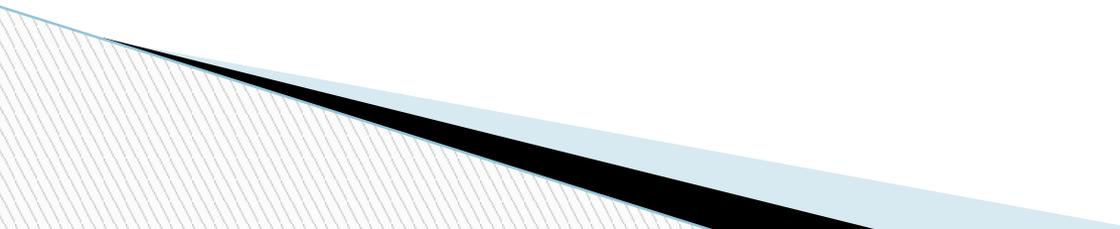
Очевидно, что в настоящее время сделки осуществляются следующим образом:

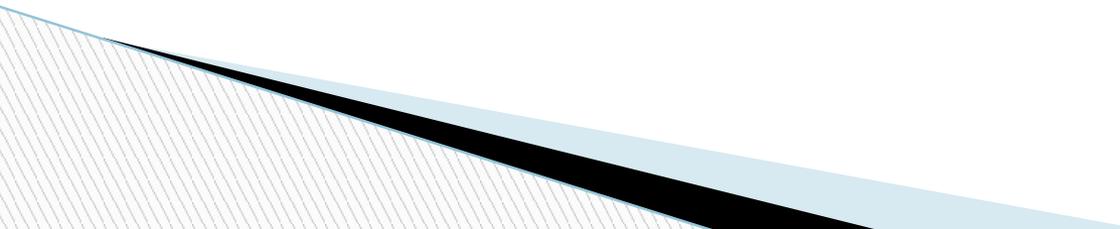
- ▣ продавец образовательной услуги обучает чему-либо потребителя и подкрепляет полученное образование дипломом, свидетельством, аттестатом, а потребитель вносит плату за обучение, либо за него это делает кто-то другой, например, государство.

# Маркетинг в образовании



# Субъекты маркетинга ОО, их функции

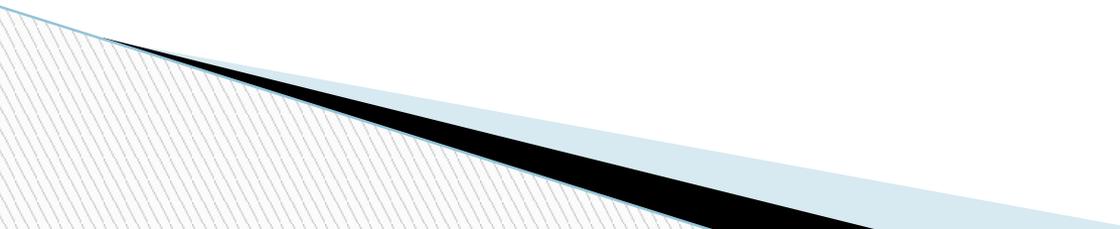
1. Образовательные учреждения;
  2. Личность учащегося, студента, слушателя;
  3. Отдельные личности;
  4. Службы занятости;
  5. Биржи труда;
  6. Органы регистрации, лицензирования и аккредитации образовательных учреждений;
  7. Общественные институты и структуры, причастные к продвижению ОУ на рынке.
- 

- Информирование образовательных учреждений и структур, посредников и отдельных личностей о предъявляемом спросе;
  - установление особых требований к качеству ОО и к своим будущим работникам с позиции профессиональных и должностных требований, соответствующее участие в оценке качества ОО;
  - определение места, эффективных условий будущей трудовой деятельности выпускников и соблюдение, выполнение этих условий;
  - полное или частичное возмещение затрат, оплата или иные формы компенсации за оказанные услуги.
- 

# Показатели (критерии) результативности деятельности

- Качество образования;
- развитие учеников;
- достижения учеников в различных видах деятельности;
- жизненная компетентность школьников;
- здоровье учеников;
- профессиональная компетентность руководителей, эффективность управления;
- профессиональная компетентность учителей, состояние преподавания предметов и т.
- уровень удовлетворения учеников и родителей образовательными услугами;
- уровень организации процесса;
- использование современных технологий образования;
- уровень управленческой деятельности;
- уровень информационного обеспечения;
- уровень обслуживания учеников (питание, санитарно-гигиенические условия, медицинское обслуживание, охрана и т. д.).

# Особенности образовательных услуг

- Высокая себестоимость;
  - Относительная длительность производства;
  - Творческое содержание процесса использования;
  - Эридиктарность (отсроченность эффекта);
  - Коллективное потребление;
  - Влияние как на отдельного человека, так и на общество в целом;
  - Руководство системой «учитель – ученик», что не позволяет четко определить вклад каждого в общий результат.
- 

# Практическая работа

## SWOT-анализ

- ▣ **Сильные места** (преимущества сравнительно с другими организациями относительно структуры ОО, статуса, уровня педагогического коллектива, расположения, связей с вузами т. д.).
- ▣ **Слабые места** (недостатки сравнительно с другими).
- ▣ **Возможности** (направления или обстоятельства, которые позволят организации быстро развиваться:
  - уровень педагогического коллектива;
  - наличие компетентных консультантов;
  - возможности финансирования;
  - материально-техническая база;
  - компетентная администрация и т. д.).
- ▣ **Угрозы** (тенденции, которые таят потенциальную опасность:
  - демографические явления;
  - текучесть квалифицированных кадров;
  - ухудшение состояния материально-технической базы и т. д.).

**На основании распределения полученной информации по предложенным блокам построить прогноз развития организации и определить мероприятия по предотвращению возникновения проблем развития или функционирования.**