сертификационный центр

Автономная некоммерческая организация
«Центр оценки профессионального мастерства
и квалификации педагогов»

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

учебно-методические
материалы

CA

Раздел

«ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

учебно-методические материалы

Красноярск / 2022

Содержание

1. Основы стратегического управления образовательной организацией 06

2. Функции управления эффективностью деятельности образовательной организации 19

3. Коммуникации в управлении образовательной организацией 38

4. Управление инновациями в образовательной деятельности 50

5. Управление качеством в образовательной организации 61

6. Маркетинговая деятельность образовательной организации 76

Заключение 87

Список информационных источников 88

Предисловие

Данные учебно-методические материалы разработаны с целью подготовки руководителей государственных и муниципальных образовательных учреждений к аттестации на соответствие занимаемой должности по разделу «Основы экономики и финансово-хозяйственной деятельности», на основании профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденного Приказом министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 г. № 250н.

Материалы содержат информацию, необходимую для систематизации знаний и освоения следующих компетенций руководителя образовательного учреждения:

- Умение формулировать миссию и разрабатывать стратегию образовательной организации на основе анализа изменений в ее внешней и внутренней среде;
- Умение планировать, координировать и контролировать деятельность образовательной организации, а также принимать решения по ее корректировке с целью повышения эффективности;
- Знание принципов, методов и технологий коммуникаций, публичных выступлений, ведения переговоров и совещаний;
- Умение организовывать инновационную деятельность в образовательной организации с учетом этапа ее жизненного цикла;
- Умение проводить оценку и разрабатывать мероприятия по повышению качества образовательной деятельности;
- Умение управлять маркетинговой деятельностью образовательной организации, формированием ее имиджа.

1. Основы стратегического управления образовательной организацией

Целевые ориентиры образовательной организации: миссия, видение, Внутренний потенциал образовательной организации в рыночных условиях. Внешняя среда образовательной организации: макро и микросреда, ее характеристики, инструменты анализа. Стратегическое планирование образовательной организации, методы разработки, реализации и оценки эффективности стратегий.

В современных условиях перед образовательными организациями любого вида и формы собственности остро встает проблема рыночной адаптации, конкурентной борьбы и высокой скорости изменений внешней среды. Эти вызовы необходимо воспринимать как повод для внедрения новых управленческих технологий в образовательную деятельность, в том числе современных технологий менеджмента в целом и стратегического управления в частности. Известно, что управление – это целенаправленное воздействие субъекта (менеджера) на объект (организацию). Чем же отличается стратегическое управление? Начнем с определения стратегии. С древнегреческого языка «стратегия» переводится как искусство полководца. Действительно, военное дело является «колыбелью» современной теории и практики управления, но стратегия и тактика актуальны и в мирное время. С развитием мировой экономической науки формировалось все большее количество определений стратегии, но все их множество можно разделить на два подхода:

1. Первый подход определяет стратегию как некий образ мышления, как философию управленческой деятельности. В самом общем смысле стратегия есть способ достижения цели, следовательно стратегическая деятельность целенаправленна. Разработка стратегии организации в рамках такого подхода предусматривает не только целеполагание, но и долгосрочное направление движения/развития организации, приводящее ее к цели. Это направление определяется как формой и структурой деятельности организации, так и ее позицией в окружающей среде.

2. В рамках второго подхода стратегия понимается как долгосрочный план, а стратегическое управление – как эффективная реализация стратегии, то есть применение способа достижения цели. Кроме того, стратегическое управление в рыночных условиях – это поиск, разработка и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ организации. Тем не менее в рамках второго подхода также остается актуальным поддержание взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Обобщая данные подходы, мы рассмотрим в рамках стратегического управления и процессы целеполагания, и процессы достижения этих целей субъектом управления. Планирование всегда связано с прошлым и настоящим, а эффективная стратегия – это прорыв через традиционные представления о бизнесе. Необходимо изменение ментальности менеджеров и вместо того, чтобы идти «от прошлого – через настоящее – к будущему», надо идти «от образа будущего успеха в бизнесе – к настоящему». Будущее в принципе не определено, но в этом заключается источник развития. Следовательно, стратегическое управление строится на основе стратегического мышления и стратегического видения – это в основе процесс не анализа, а синтеза. Итак, стратегическое управление – это проактивный стиль управления, основанный

на видении будущего образа организации и на ее способности к обновлению с учетом изменений внешней среды, обеспечивающему наилучшее среди конкурентов удовлетворение потребностей рынка. Учитывая фактор времени, мы предвидим, что цели организации также могут и должны корректироваться под изменения среды.

По мнению российского ученого О.С. Виханского, роль стратегического управления в последнее время резко возрастает, и это обусловлено рядом факторов:

- ускорением изменений во внешней среде;
- появлением новых запросов и изменением позиции потребителя;
- возрастанием конкуренции за ресурсы;
- развитием информационных сетей;
- широкой доступностью современных технологий;
- существенным изменением роли человеческих ресурсов и т.д.

Несмотря на то, что образование в РФ по большей части бюджетируемое, тем не менее вызовы современности требуют внедрения инструментов стратегического управления и в учреждениях, и в некоммерческих организациях.

Рис. 1. Связь понятий стратегического менеджмента

Ключевые термины стратегического менеджмента (рис. 1):

Миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Миссия может быть сформулирована кратко, как лозунг, а может содержать ключевые ценности организации: принципы, на которых основана деятельность организации; потребности, которые организация удовлетворяет, способ, которым она это обеспечивает; дифференциация среди конкурентов, определение круга потенциальных потребителей; социальная ответственность организации. Миссия может включать:

- описание продуктов и услуг, предлагаемых организацией;
- характеристику рынка – организация определяет своих основных потребителей, клиентов, конкурентов, занимаемую долю рынка и др.;
- цели организации, выраженные в терминах выживания, роста, развития;
- технологию: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;
- философию: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации;

- внутреннюю концепцию, в рамках которой организация описывает собственное представление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания;

- внешний образ компании, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом. В этой части миссия должна передать впечатление, которое компания хочет произвести на внешний мир.

Руководителю образовательной организации при формулировании миссии не следует использовать клише и штампы, не использовать красивых слов и специальных терминов, не ориентироваться на финансовые показатели, не забывать о потребностях стейкхолдеров. А главное – миссия должна быть известна не только руководству.

Видение – главная стратегическая цель организации, описание картины будущего (ответ на вопрос «Куда мы хотим попасть в результате движения?»), согласно которой можно определить основные ориентиры развития организации. Миссия, в отличие от видения будущего, характеризует настоящее организации.

Субъект управления, руководитель-стратег должен быть проактивным и применять проактивный стиль управления., то есть рассматривать проблемы организации как вызовы для постоянного улучшения и структурных изменений. Но его видение ограничено рамками миссии, в которых он должен удержаться при реализации стратегии.

Для осуществления видения в организации вырабатываются цели. Целевой ориентир декомпозирует видение, к которому организация стремится. Цель – это желаемый конечный результат деятельности организации, который достигается через набор задач.

Для того, чтобы цели качественно декомпозировали ориентиры, к ним применяются требования SMART:

- цели должны быть конкретными;
- цели должны быть измеримыми;
- цели должны быть достижимыми;
- цели должны быть реалистичными;
- цели должны иметь временной диапазон (рис. 2).

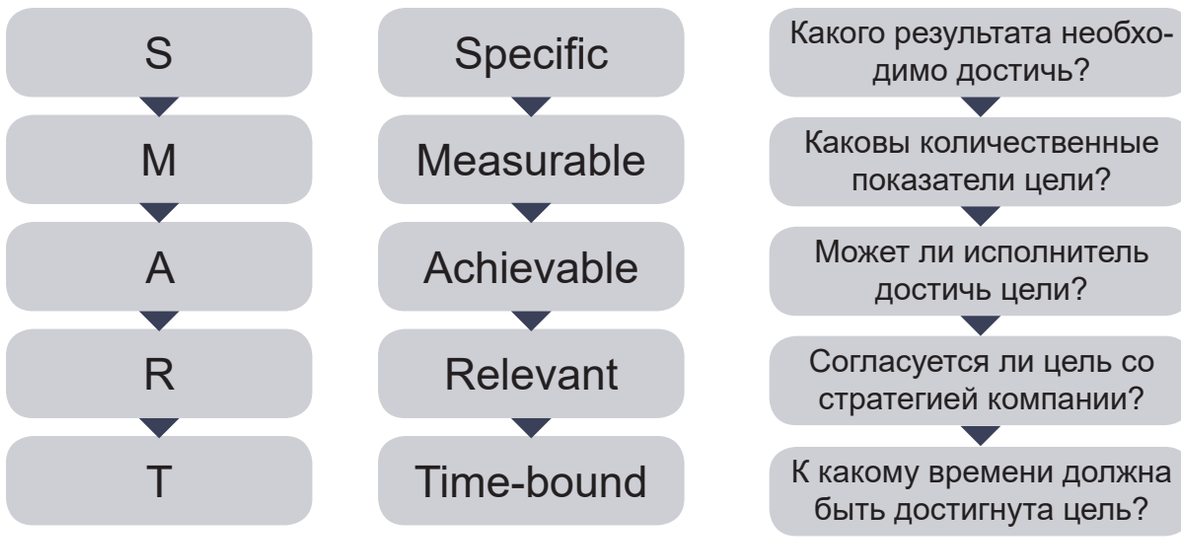

Рис. 2. Мнемоническая аббревиатура SMART

Информируя персонал организации об её целях, управляющий координирует деятельность работников, которые узнают, к чему должны стремиться, и в каком случае они будут стимулированы. От правильности установления целей в ключевых областях деятельности зависит успех организации. Основа установления целей – маркетинг и инновации. Именно в этих двух областях организация получает результаты, именно за эти результаты платит потребитель. Все остальные цели носят подчинённый и обеспечивающий характер.

Как бы качественно ни была сформулирована цель, формулировка цели сама по себе не объясняет, как именно цель должна быть достигнута. Цель достигается через набор задач – заданий, которые вышестоящий уровень управления делегирует нижестоящим уровням. Задачи вышестоящих уровней управления становятся целями для нижестоящих в процессе декомпозирования по иерархии управления, эта взаимоувязанность целей и задач обеспечивается методом дерева целей (рис. 3). Задачи в организации связаны с тремя аспектами:

- работа с людьми;
- работа с информацией;
- работа с материалами и оборудованием.

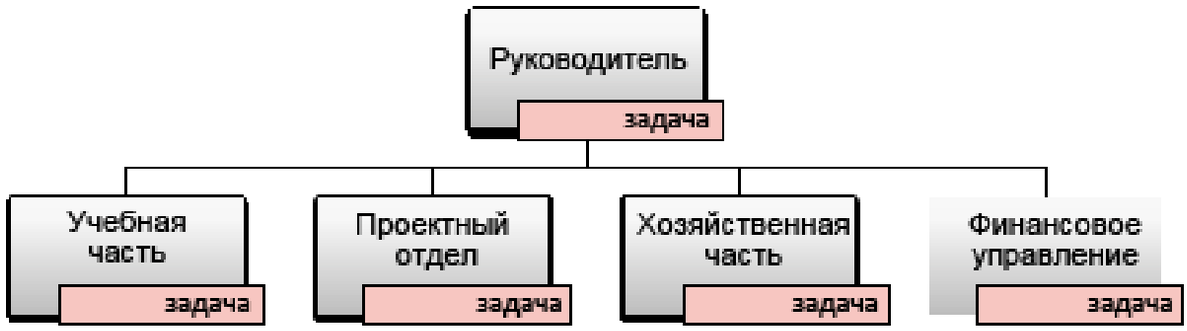

Рис. 3. Мнемоническая аббревиатура SMART

Объекты стратегического управления

1.Сеть организаций.

2. Организации. В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система.

3. Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), или бизнес-единицы.

4. Функциональные области организации.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружения, на который организация имеет или хочет получить выход. Характеристики СЗХ: потребность; технология; тип клиента; географический район.

Бизнес-единица (БЕ) – часть организации, отвечающая за выработку позиции в одной или нескольких зонах хозяйствования, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов, и несет полную ответственность за стратегическое развитие, текущую деятельность и финальный финансовый результат.

Функциональная область организации – это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных процессов и функций и обеспечивают эф-

фективную деятельность как отдельных БЕ, так и организации в целом (к примеру, маркетинг, управление человеческими ресурсами и т.п.).

Система образования как объект управления. Стратегическое управление затрагивает 4 вышеперечисленных уровня объектов в сфере образования и определяется сложностью самой образовательной системы. Образовательные организации вне зависимости от формы хозяйствования являются элементами национальной образовательной системы. Система образования – это один из наиболее крупных социальных институтов. По мнению современных исследователей, данная система органически связана с фундаментальными основами общественного хозяйства, его политической и социально-экономической организацией, с характером и доминирующей направленностью общественной жизни.

Нормативно-правовое поле определяет систему образования как перечень:

– образовательных стандартов, программ, организаций;

– государственных органов и органов государственной власти, осуществляющих управление;

– организаций, обеспечивающих образовательную деятельность и оценку качества образования;

– различных объединений (юридических лиц, работодателей, общественных объединений), осуществляющих образовательную деятельность.

На сегодняшний день стратегическое планирование в системе образования осуществляется на федеральном, региональном, муниципальном и локальном уровнях. В первых трех случаях объектом управления выступает система образования определенного масштаба, в последнем – образовательная организация любого типа и вида. Помимо этого, федеральный и региональный уровни являются уровнями государственного управления.

Организационной основой государственной политики Российской Федерации в области образования является Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» от 29.12.2012г., национальный проект «Образование» и государственная программа РФ «Развитие образования», которая направлена на решение приоритетных проблем отрасли образования путем концентрации всех видов ресурсов. В качестве приоритетных целей развития образования в РФ определены: обеспечение доступности образования, непрерывного образования в течение всей жизни, достойного качества образования и возможности самореализации и раскрытия потенциала личности.

На региональном уровне стратегическое планирование осуществляется в формате стратегии развития системы образования субъекта Российской Федерации. Ответственным исполнителем выступает орган исполнительной власти, который осуществляет управление в сфере образования (министерство, департамент, управление и т.д.) в пределах соответствующего региона. Орган исполнительной власти региона разрабатывает программу развития образования с учетом национальных, социально-экономических, культурных, экологических, демографических особенностей данной территории.

Стратегическое планирование в сфере образования на уровне муниципальных районов и городских округов осуществляется органами местного самоуправления. Выбор же стратегии развития образовательной организации, согласно закону об образовании, находится в сфере ответственности данной организации.

Стоит отметить, что стратегическое планирование на федеральном, региональном уровнях регламентировано рядом нормативных документов: действующим Федеральным законом от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской

Федерации»; Методическими указаниями по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации, утвержденными приказом Минэкономразвития России от 20.11.2013 г. № 690; Порядком разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 02.08.2010 г. № 588. Нормативная и методологическая платформа для разработки государственных программ Российской Федерации сформирована. При этом стратегическое планирование муниципального и локального уровня отдельно взятой образовательной организации находится в стадии становления. В России нет общепризнанных стандартов и технологий стратегического планирования деятельности образовательной организации с учетом отраслевой специфики. Безусловно, необходима разработка единых требований к содержанию и структуре программ развития, а также формированию общей системы оценки их эффективности.

Организация образования как объект стратегического управления рассматривается как открытая система, взаимодействующая с внешней средой, получающая из нее ресурсы и выдающая наружу продукт. Технология оказания услуг является способом превращения ресурсов в продукт, причем продукт образовательных организаций включает ряд внешних эффектов, таких как уровень образованности общества, качество жизни населения, социализация личности каждого потребителя и т.д. (рис. 4).

Процесс стратегического управления. К основным этапам стратегического управления следует отнести стратегическое планирование (разработка стратегии), реализацию стратегии, анализ процесса реализации и корректирующие воздействия (рис. 3). В ходе первого этапа разрабатывается и принимается стратегия организации, в ходе второго – осуществляется реализация стратегии, достижение принятых долгосрочных целей, третий этап - анализ качества реализации стратегии, четвертое условие – внесение изменений в стратегию или процесс ее реализации вследствие изменений условий бизнеса.

Рис. 4. Организация как открытая система

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:
- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды (рис. 5):

Рис. 5. Среда организации

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научнотехническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п. Существует методика анализа макроокружения, называемая по первым буквам рассматриваемых факторов – PEST (STEP) анализ, он включает анализ ряда параметров (рис. 6).

Микроокружение или непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; посредники и партнеры. Для бюджетных организаций образования к факторам прямого воздействия также можно отнести органы государственного регулирования их деятельности.

Кроме этого, организации необходимо учитывать ожидания заинтересованных в деятельностном результате стейкхолдеров. Концепция стейкхолдеров была разработана Эдвардом Фриманом, в рамках этого подхода утверждается, что устойчивое развитие организации зависит от качества взаимоотношений с разными группами заинтересованных сторон – физических и юридических лиц. Достижение целей и будущее компании важно не только для акционеров или профсоюзов, но также для более широкого круга лиц, реакция которых может быть как положительной, так и отрицательной, в зависимости от того, оправдываются ли их ожидания.

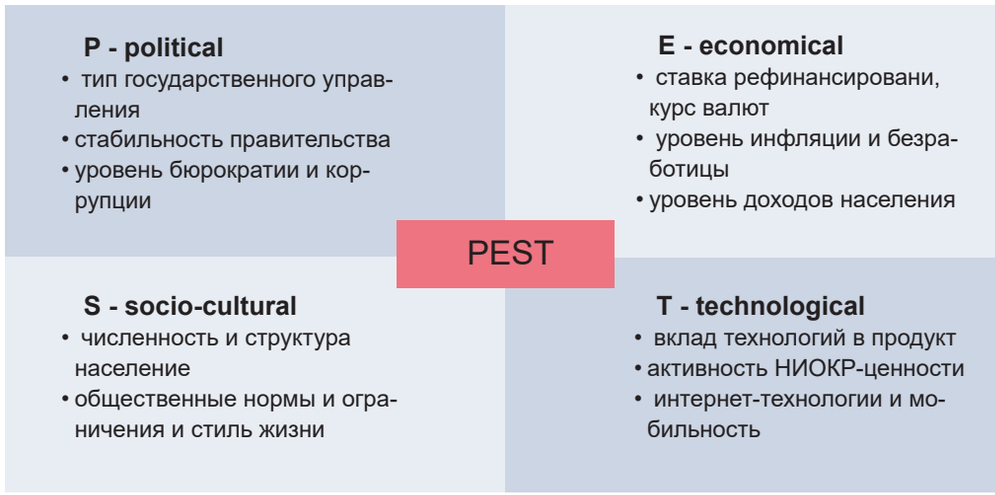

Рис. 6. PEST-анализ

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более точно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, участие в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда образовательной организации включает в себя, помимо технологии, персонал, структуру, цели и задачи.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.;

организация управления;

производство товаров или оказание услуг, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;

финансы организации;

маркетинговая деятельность;

организационная культура.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Метод SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегических альтернатив организации (рис. 7).

На пересечении разделов образуются четыре поля: SO (сила и возможности); ST (сила и угрозы); WO (слабость и возможности); WT (слабость и угрозы). На каждом из данных полей руководитель должен рассмотреть все возможные комбинации и логически вывести из них стратегические альтернативы поведения организации.

Организация	Сильные стороны - S Перечень сильных сторон	Слабые стороны - W Перечень слабых сторон
Возможности - O Список возможностей	SO стратегии Используем сильные стороны для реализации преимуществ, предоставляемых возможностями	WO стратегии Преодоление слабых сторон, используя преимущества, предоставляемые возможностями
Угрозы - T Список угроз	ST стратегии Используем сильные стороны для избегания угроз	WT стратегии Минимизируем слабые стороны и избегаем угроз

Рис. 7. Матрица SWOT

Эталонные стратегии в образовании.

На практике со временем был выработан ряд типовых стратегий на уровне организаций/бизнес-единиц, их называют эталонными стратегиями развития организации, связанными с изменениями рынка, продукта, технологии и положения организации в отрасли (рис. 8):

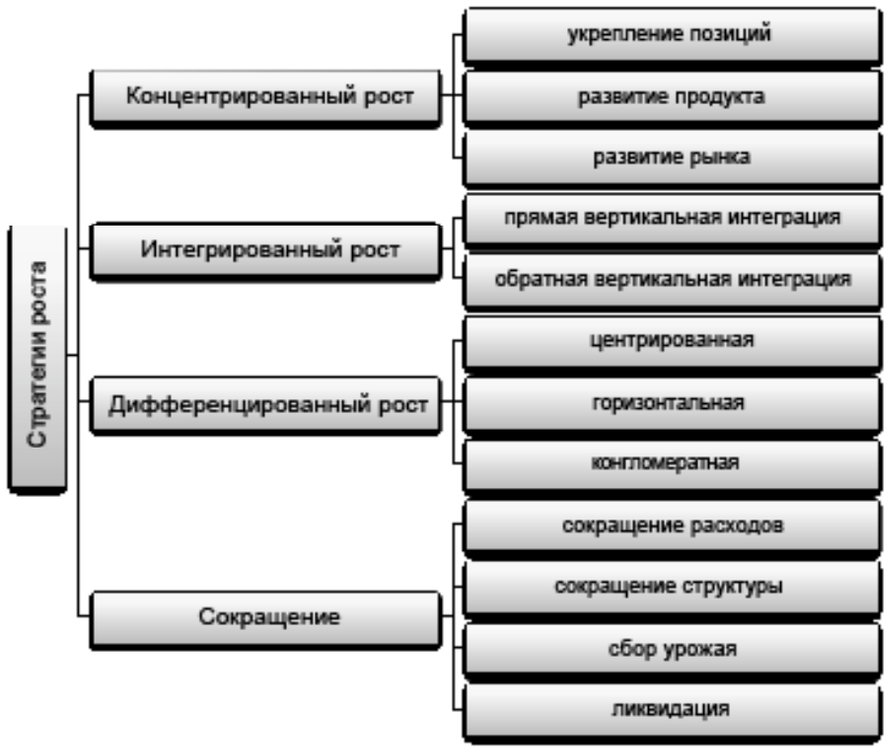

Рис. 8. Эталонные стратегии

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия, а также допускается осуществление так называемой горизонтальной интеграции, при которой организация пытается установить контроль над своими конкурентами;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном организацией рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии, которые предполагают расширение организации путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост организации за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать организации благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от поставщиков. К примеру, вузы заинтересованы в самостоятельном «выращивании» собственных педагогических кадров;
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте организации за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между организацией и конечным потребителем, т. е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции не применим для организаций образования, не использующих посредников в своей деятельности.

Третьей группой эталонных стратегий развития являются стратегии диверсифицированного

роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если организации дальше не могут развиваться на одном рынке с данным продуктом на имеющемся рынке.

- стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на сильных сторонах организации, на использовании имеющихся компетенций для производства новых продуктов для нового рынка.
- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает использование уже имеющихся возможностей организации, например в области поставок или сбыта. Предварительная оценка компетентности организации позволит создать новый продукт, сопутствующий уже производимому, ориентированный на потребителя основного продукта. В сфере образования это могут быть, например, консалтинговые услуги.
- стратегия конгломератной диверсификации, состоящая в том, что организация расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, которая в сфере образования может быть связана с коммерческими услугами организации.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии являются вынужденными, и реализуются тогда, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка. В бизнес-практике выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения:

- стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда организация не может продолжать деятельность; стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочной перспективы в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;
- стратегия сокращения структуры, заключающаяся в том, что организация закрывает одно из подразделений. В вузах это может быть закрытие специальностей в пользу новых, более востребованных местным бизнес-сообществом.
- стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат, ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. В классическом виде, применительно к бизнесу, стратегическое управление – это путь к успеху фирмы, выраженному в прибыли и конкурентной позиции на рынке. Отсюда и понимание стратегического менеджмента как инструмента поиска и обоснования источников конкурентных преимуществ организаций. Для успеха организаций, производящих общественные блага и оказывающих общественные услуги, конкуренция значима, но не в такой степени, как в бизнесе. К тому же общество и государство заинтересованы в том, чтобы все школы были достаточно успешны, а их услуги – общедоступны и качественны. Тем не менее, вопрос выбора **конкурентной стратегии** развития образовательной организации также представляет интерес, поскольку именно стратегия определяет, каким образом организация будет добиваться успеха на рынке образовательных услуг. Наиболее распространены для образовательных организаций три вида стратегий: наступления, обороны и фокусирования. Наступательные стратегии используют лидеры регионального рынка образования, а также молодые учреждения, которые пользуются поддержкой государства, крупных фирм и финансовых организаций.
- стратегия постоянного наступления — это стратегия, в основе которой лежит агрессивная позиция образовательного учреждения на рынке. Организации, использующие данную стратегию, ставят своей целью завоевание и увеличение рыночной доли.

- стратегия лидерства по качеству предполагает обеспечение лидерства, которое происходит за счет достижения в регионе высоких результатов по качеству предоставляемых образовательных услуг. Имидж складывается из лучших профессиональных достижений выпускников учебного заведения и выявляется в ходе государственной аккредитации.
- стратегия «захвата незанятых пространств» используется, когда образовательное учреждение не вступает в открытую ценовую и рекламную борьбу с конкурентами, а осуществляет деятельность на новых географических территориях, внедряет новые технологии и делает акцент на своих главных достоинствах. Иными словами, уделяется особое внимание сильным сторонам организации.
- стратегия опережающего удара предполагает реализацию действий, направленных на сохранение выгодной рыночной позиции и пресекающих попытки конкурентов оттеснить образовательное учреждение на второй план. При такой стратегии исключена вероятность ее копирования конкурентами.

Оборонительные стратегии основаны на укреплении позиций тех организаций, что не способны выдержать конкуренции с лидером рынка или расходуют значительный объем ресурсов на разработку услуг. Стратегия обороны и укрепления используется, когда образовательная организация удерживает свои позиции на рынке и предполагает осуществление деятельности по сохранению имеющейся рыночной доли. Потребность в этой стратегии появляется, когда позиция организации на рынке удовлетворительная или у нее ощущается дефицит средств для того, чтобы провести агрессивную политику, а также, если она опасается осуществлять последнюю из-за возможных нежелательных ответных мер со стороны конкурентов или ограничений со стороны государства. Стратегией фокусирования либо концентрации называется одна из разновидностей конкурентных стратегий, которая получила достаточно широкое распространение на современном рынке образовательных услуг. Она заключается в максимальной концентрации на одном, или на нескольких сегментах рынка: например, начальном, школьном, а также профессиональном образовании. При этом необходимость в обслуживании всего рынка полностью исключается. Основная цель данной стратегии заключается в обеспечении удовлетворения всех потребностей предварительно выбранного целевого сегмента. Главное, сделать это намного качественнее всех остальных конкурентов на основе специализации. Для выбора конкурентной стратегии руководитель может использовать, например, SPACE – анализ (рис. 9).

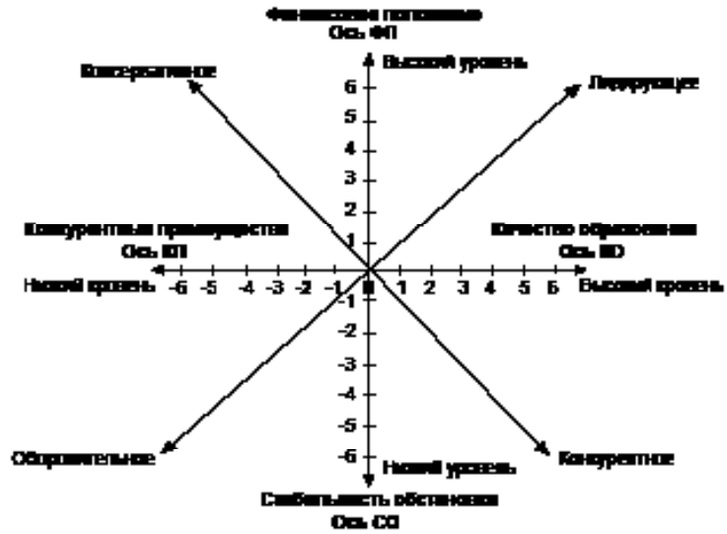

Рис. 9. SPACE-анализ[1]

1 Рыжиков С.Н. Оценка конкурентоспособности профессиональной образовательной организации на основе данных SPACE-анализа // Менеджмент сегодня. - 2016. - No5. - С.300–311.

Функциональные стратегии – это группа стратегий жизнедеятельности школы, подчиненных общей организационной стратегии и предписывающих важнейшие цели, приоритеты и порядок действий для различных функциональных областей школы, таких, как персонал (кадры, человеческие ресурсы), инфраструктура школы (здание школы и его эксплуатация), материально-техническое обеспечение и логистика, финансовое обеспечение, информационное обеспечение, маркетинг, внешние связи, управление образовательной организацией и др. Они разрабатываются на низшем уровне управления и подчиняются вышестоящим стратегиям. На выбор функциональной стратегии организации оказывает значительное влияние этап ее жизненного цикла.

Согласно подходу И. Адизеса, организация от ее основания до закрытия последовательно «проживает» этапы предпринимательства, коллективизации, формализации и контроля, и этап упадка. Различение этапов основано на степени формализации и бюрократизации внутри организации (рис. 10). Данный подход применяется также к товарам/услугам организации или ее стратегическим бизнес-единицам, направлениям деятельности. Они проходят этапы внедрения, роста, зрелости и спада, которые отражают показатели прибыльности и спроса.

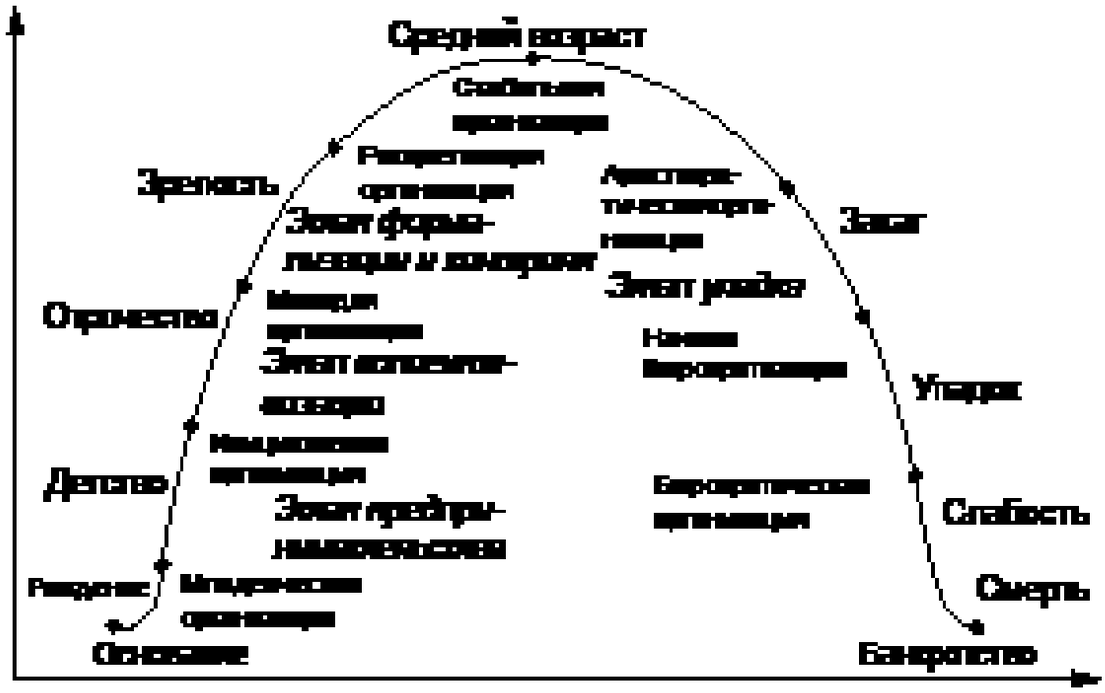

Рис. 10. Жизненный цикл организации по И. Адизесу

Практика показывает, что этап внедрения, требующий крупного «первоначального взноса» на разработку и продвижение товара/услуги, организация стремится максимально ускорить. Этап роста – этап резкой активизации продаж и максимальной прибыльности - организация стремится продлить как можно дольше.

Этап зрелости характеризуется максимальной конкуренцией, зато на нем формируется потребительская лояльность. На этапе спада организация стремится минимизировать потери от снижения спроса (рис 11).

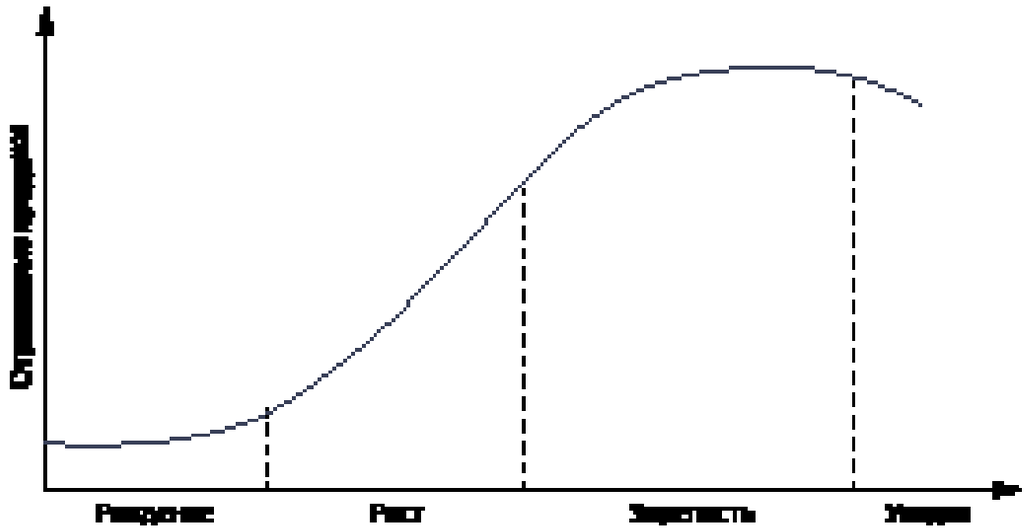

Рис. 11. Жизненный цикл товара

Эффективность стратегии образовательной организации. В самом общем смысле эффективность стратегии измеряется ее способностью обеспечивать достижение цели организации. Математически эффективность рассчитывается как отношение стратегического результата к затратам на разработку и реализацию стратегии. Список критериев успешной стратегии довольно велик:

- допустимая степень рисков;
- гибкость и адаптивность;
- принятие стейкхолдерами и лидерами мнения общественности;
- релевантность решаемой проблеме;
- соответствие между видением, миссией, ценностями, философией и культурой;
- координация или интеграция с другими стратегиями и программами;

Таким образом, главными критериями успешной стратегии образовательной организации будем считать:

- соответствие внешней и внутренней среде;
- наличие устойчивого конкурентного преимущества;
- эффективность использования ресурсов;
- устойчивую рыночную и общественную позицию организации.

2. Функции управления эффективностью деятельности образовательной организации

Планирование как функция управления образовательной организацией. Руководство и координация в образовательной организации, мотивация персонала. Сущность и этапы контроля в образовательной организации, внешний и внутренний контроль. Принятие управленческих решений по повышению эффективности деятельности образовательной организации.

Функции управления отражают основное содержание управленческой деятельности, а точнее – законченный цикл определенных действий, в сумме составляющих управленческую деятельность в целом. Функция – это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенных действий для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

Процесс управления для всех самоуправляющих систем, сводится к тому, что функциональные звенья управления рассматриваются как относительно самостоятельные виды деятельности. Между тем все они взаимосвязаны и последовательно, поэтапно сменяют друг друга, образуя единый управленческий цикл (рис. 12):

Рис. 12. Функции управления

1. Функция планирования (распоряжения, приказы, рекомендации, планы, решения педагогического совета и т.д.). Планирование учебно-воспитательного процесса реализуется через определение основных видов деятельности и мероприятий с указанием конкретных исполнителей, сроков исполнения, с учетом имеющегося в распоряжении данного субъекта фактического бюджета времени и средств.
2. Функция организации — это выполнение принятых решений и планов, включает в себя доведение принятого решения (плана) до исполнителя, материально-техническое обеспечение возможности выполнения данного решения, согласование данно-

го решения с установками и потребностями личности. Функция организации в основном реализуется за счет делегирования полномочий.

3. Функция мотивации. Работники должны действовать в соответствии с делегированными им обязанностями. В данном случае обязательным условием управленческого процесса является наличие системы мотивации. В современной управленческой науке мотивацию определяют как сложный процесс: выбор стимулов индивидуален и зависит от потребностей каждого работника.
4. Функция контроля - процесс получения и переработки информации о ходе и результатах учебно-воспитательного процесса и принятие на ее основе соответствующих управленческих решений. Образовательная организация как непрерывно развивающаяся система осуществляет диагностику и самоконтроль развития всей системы учебно- воспитательной работы образовательной организации, но вместе с тем для обеспечения единого государственного базисного уровня знаний, умений, навыков и уровня воспитанности необходима и государственно–общественная экспертиза соответствия нормативам.
5. Функция координации обеспечивает согласование выполнения всех вышеперечисленных функций, позволяет сформулировать принципы рационального разделения труда, распределить функциональные обязанности и четко разделить задачи по ответственным должностям. Необходимо отметить, что задачи ставятся не личности, а должности, которую личность занимает. Вместе с тем, личные цели должны быть согласованы с целями организации.

Эти первичные функции объединены процессами коммуникации и принятия решений, которые будут рассмотрены ниже. Функция планирования. Планирование от изученного ранее стратегического управления (см.п.1) отличается тем, что стратегия позволяет выполнять правильные задачи, а планирование – правильно выполнять задачи. Виды планирования в организации – традиционное (сверху вниз), встречное (снизу вверх) и круговое, которое является синтезом двух первых видов. Обоснованный конкретный план – один из показателей научной организации и управления образовательной организации. План должен быть кратким, четким и ясным. По форме планирование (подготовительный этап каждого управленческого цикла) может быть текстовым, графическим и смешанным. В любом случае в образовательной организации должно существовать календарное планирование, т.е. все мероприятия должны располагаться по определенным временным интервалам (например, для общеобразовательного учреждения по четвертям, месяцам, неделям отдельным числам). Каждая образовательная организация планирует свою работу, исходя из региональных условий и возможностей. При этом каждый план должен быть педагогически целесообразным, иметь единое направление, представлять систему мероприятий по выполнению поставленных задач (рис. 13).

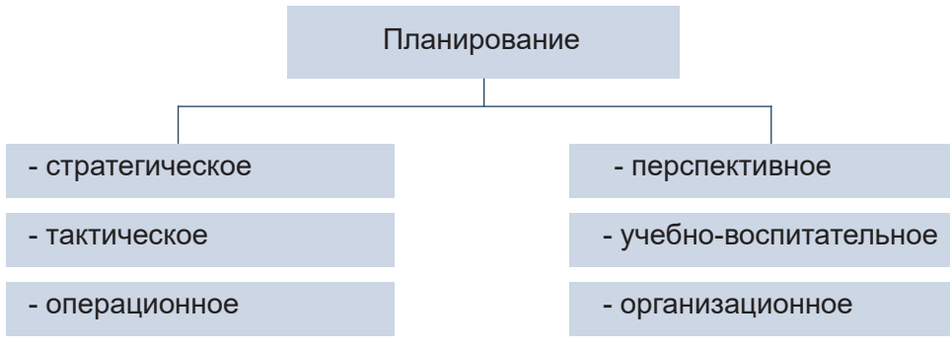

Рис. 13. Виды планирования

В практике работы образовательной организации имеют место следующие виды планирования:

- перспективный план работы на 3-5 лет;
- план учебно-воспитательной работы (годовой);
- графический план организационной, методической и внеучебной работы (на семестр, четверть) (выписка из годового плана);
- план-график контроля педагогического процесса (на семестр, четверть);
- планы общественных организаций.

Сроки планирования определяются его целями. Перспективное планирование должно соответствовать социальным потребностям; годовое - цикл управления, т.е. с 1-го сентября по 1-е сентября, включая летнюю работу и подготовку образовательной организации к новому учебному году.

Рекомендации о структуре и содержании предлагаемых планов являются примерными, их нужно конкретизировать с учетом особенностей, традиций и творческих поисков отдельных образовательных учреждений. Перспективный план развития образовательной организации предусматривает направления его деятельности с учетом работы региональных органов власти. Этот план не должен быть слишком детальным. Его задача - наметить важнейшие ориентиры функционирования и развития образовательной организации на определенный период.

Перспективный план включает:

1. Рост контингента обучающихся по годам, количество групп (классов), примерное финансирование;
2. Потребность в педагогах разной квалификации. Перспективный график повышения квалификации педагогов. Оно может осуществляться через курсы институтов подготовки и переподготовки кадров и различных семинаров.
3. Строительно-ремонтные работы, оборудование кабинетов, приобретение наглядных пособий, технических средств обучения, книг, учебных пособий, хозяйственных и канцелярских материалов и др.
4. Финансовую, коммерческую деятельность.

План учебно-воспитательной работы образовательной организации на учебный год включает следующие вопросы:

1. Введение:
   а) региональные особенности и условия работы;
   б) краткий анализ итогов работы за прошлый учебный год;
   в) основные задачи на новый учебный год.
2. Выполнение закона «Об образовании».
3. Организация работы с кадрами:
   а) расстановка кадров и распределение обязанностей;
   б) основные научно-практические темы, над которыми работает коллектив;
   в) повышение квалификации и методическая работа;
   г) изучение и распространение передового опыта;
   д) научно-педагогическая информация в образовательном учреждении.
4. Руководство педагогическим процессом:

а) организация его;

б) внеаудиторная учебно-воспитательная работа в образовательном учреждении.

5. Педагогический контроль образовательного процесса.

6. Работа с шефами, общественностью.

7. Укрепление материально-технической базы и организационно-хозяйственная работа.

На основе плана учебно-воспитательной работы в образовательной организации составляется календарный план организационной, методической и внеаудиторной работы на текущий семестр (четверть). Он включает разделы: ученый совет (педсовет); заседания методических комиссий (объединений); профсоюзные собрания и производственные совещания; совещания (ректорат) при ректоре (директоре); заседание местного комитета; собрание студентов (родительские собрания); вечера отдыха; спортивные соревнования; редакционно-издательская работа (газеты, издания и т.д.); работа научных обществ, клубов, организация выставок и олимпиад.

Такой план позволяет избежать дублирования, дает возможность заранее определить, в какое время и на каких вопросах следует сконцентрировать внимание, а также помогает спланировать работу педагогических кадров.

Функция организации и делегирование полномочий. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия бывают двух типов:

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

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

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

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

Плюсы делегирования

1. Делегирование — это довольно действенный способ мотивации. Доверяя сотруднику выполнение работы руководителя, формируется его ответственность, увеличивая эффективность его работы.
2. Делегирование — отличный метод повышения квалификации подчиненных. Вы-

полнение незнакомой работы стимулирует сотрудника к освоению новой сферы деятельности.

3. Делегирование — это прекрасный способ ускорения определенных процессов. Руководитель не может и не обязан разбираться во всем. Есть дела, в которых подчиненные разбираются лучше, чем руководитель. Задачи такого рода логично передавать подчиненным. Делегирование — это хороший шанс сконцентрироваться на более важных и сложных задачах. Переложив всю рутинную работу на плечи подчиненных, руководитель освобождает время для решения стратегически важных вопросов и реализации первостепенных проектов.

Минусы делегирования

1. Передавая свои обязанности сотрудникам, руководитель не может быт уверен в должном качестве выполнения, поэтому первоочередной задачей делегирования является подбор компетентного специалиста.
2. Может случиться так, что сотрудник совсем не справится с новыми обязанностями. Поэтому устанавливая срок выполнения задания, надо оставить пару дней на форс-мажор, это поможет снизить риск срыва сроков.
3. Ответственность за невыполнение или неверное выполнение задания придется нести руководителю. Естественно, часть ответственности возлагается и на подчиненного, но отчитываться перед вышестоящим руководством следует руководителю, а не его подчиненному.
4. Некоторые руководители боятся, что подчиненный выполнит их задачу лучше, чем они сами.

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

1. Когда подчиненный может сделать данную работу лучше. К сожалению, многие руководители всячески избегают делегирования именно потому, что даже себе не рискуют признаться в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше. Между тем ничего опасного для репутации руководителя в этом нет. В наше время — время узких специалистов — никто и не ожидает, чтобы руководитель разбирался во всем лучше всех. Главное — уметь с максимальной эффективностью использовать знания подчиненных.
2. Когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю заняться данной проблемой самому. Время и силы его не безграничны, и еще никому не удавалось сделать всю работу своего коллектива, к тому же точно в срок.
3. Когда делегирование позволит руководителю высвободить силы и время для самых важных дел, имеющих первостепенное значение. Все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным.

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

1. Стратегическое (перспективное) планирование. Даже если разрабатывать план он будет в тесном контакте с руководителями подразделений, его утверждение остается прерогативой, ведь именно на него ложится вся ответственность за выполнение плана.
2. Подбор сотрудников и оценка их компетенции. Возможно, мнение подчиненных

будет полезным при подборе новых сотрудников, но окончательное решение должно остаться за руководителем.

3. Контрольные функции. Контролировать действия сотрудников — прямая обязанность руководителя.
4. Стимулирование и мотивация. Поощрять и отчитывать подчиненных руководитель должен самостоятельно. В этом вопросе важно помнить, что каждый человек индивидуален.
5. Задачи, связанные с конфиденциальной информацией. Не следует делиться с подчиненными личными или строго конфиденциальными данными.

Для планирования времени руководителя и выбора делегируемых задач можно воспользоваться инструментом «Матрица Эйзенхауэра» (рис. 14), который предлагает разделить задачи по их срочности и важности. Под срочностью будем подразумевать не только конкретный срок выполнения, но и скорость наступления этих сроков. Важность задач можно проранжировать по тяжести последствий в случае их невыполнения.

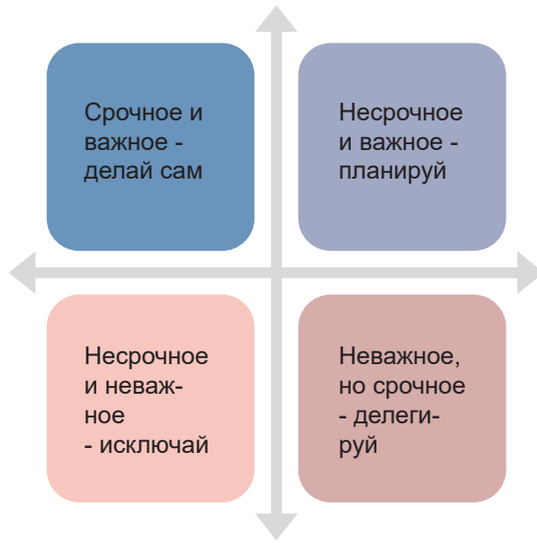

Рис. 14. Матрица Эйзенхауэра.

Существует пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

1. Заблуждение — «Я сделаю лучше». Руководитель в данном случае приходит к выводу, что эту работу он сделает лучше, чем его подчиненный, и стремится заменить подчиненных, не выполняя четко своих функций.
2. Отсутствие способности руководить. Такие руководители, как правило, решают лишь сиюминутные, текущие задачи и практически не занимаются перспективными проблемами, от решения которых, в сущности, и зависит эффективность работы менеджера.
3. Отсутствие доверия к подчиненным. Отсутствие доверия к подчиненным создает неадекватное отношение с их стороны, что приводит к потере инициативы и предприимчивости, сотрудники постоянно в своей работе будут ориентироваться на действия своего руководителя. Предугадать социально-экономические последствия такого стиля работы не составляет труда.
4. Боязнь риска. Подчиненные, выполняя задание руководителя, не будут чувствовать ответственности за те проблемы, которые возникают в их деятельности,

зная, что за это не придется отвечать.

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

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

1. Подчиненный считает более удобным спросить руководителя, что делать, чем самому решить проблему.
2. Подчиненный не уверен в себе и боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.
3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он так считает. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Принципы делегирования сложились на практике, одна из классификаций выделяет пять основных правил:

1. Желаемый результат. Точно и четко определить, что именно должно быть сделано и в какие сроки, описать конечный результат. Для этого цель, которую ставит руководитель, должна формулироваться по технике SMART (см.п.1). Это самое важное правило, поскольку вся дальнейшая работа будет зависеть от того, одинаково ли руководитель и подчиненный понимают задачу. Необходимо наладить обратную связь с подчиненным о понимании им задачи.
2. Ограничения. Нужно обозначить рамки, условия, в пределах которых должны быть достигнуты результаты, чтобы они были рентабельны. Например, Вы на основе своего опыта знаете, что не стоит тратить много сил и времени на установление контактов с посетителями выставки, потому что там редко бывают люди, принимающие решения.
3. Ресурсы. Руководитель должен обеспечить ресурсы, необходимые для получения желаемого результата (финансовые, материально-технические, трудовые, информационные, административные) и осведомить подчиненного об ограничениях в этих ресурсах.
4. Контроль. Необходимо заранее определить стандарты оценки результатов работы, форму отчетности и сроки оценки. Критерии контроля должны быть согласованы с подчиненным, как и контрольные точки для своевременного определения, идет ли работа по плану, или произошел сбой.
5. Последствия. Что произойдет после оценки выполненной работы? Какие позитивные или негативные последствия ожидают вашего сотрудника в случае успеха или неудачи? По сути это и есть мотивация к принятию ответственности подчиненным, ответственность должна быть определена максимально однозначно.

Выбор задачи и управленческий подход к мотивации будут зависеть от комбинации факторов: мотивированность и компетентность подчиненного (рис. 15).

подчиненный может иметь высокий уровень мотивации, но не иметь достаточно компетенции. Такое часто бывает с новичками, готовыми проявить себя, но не имеющими опыта какой-либо работы, их необходимо обучать.

компетентный, но не желающий выполнять задачу подчиненный скорее всего не мотивирован, то есть его мотивы нужно выявить и подобрать индивидуальное воздействие.

мотивированный и компетентный подчиненный - самый подходящий для делегирования с постепенным расширением спектра делегируемых обязанностей.

не мотивированных и некомпетентных сотрудников тоже необязательно увольнять, им можно поручить задачи, которые никто больше не хочет брать на себя - рутинную, механическую и однообразную работу.

Рис. 15. Типы работников

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

Функция мотивации

Мотивацией называют функцию побуждения работников к выполнению задач. В течение всей жизни у человека формируется мотивационная структура, изучение которой необходимо руководителю, чтобы устанавливать связь между целями организации и ее персонала. Существует множество содержательных и процессных теорий мотивации, объясняющих, почему одни и те же организационные стимулы по-разному действуют на разных работников. Например, Клейтон Альдерфер выделяет три уровня потребностей, недостаточная удовлетворенность которых обуславливает поведение людей. Базовые потребности работников удовлетворяет заработная плата, родственные потребности – отношения в коллективе, уважение; потребности роста удовлетворяет само содержание труда, которое позволяет расти и развиваться. Работа в сфере образования привлекает тех, кого мотивирует саморазвитие, возможность проявить творческие и коммуникационные способности, но не все организации обеспечивают эти потребности, и не все работники имеют потребности роста.

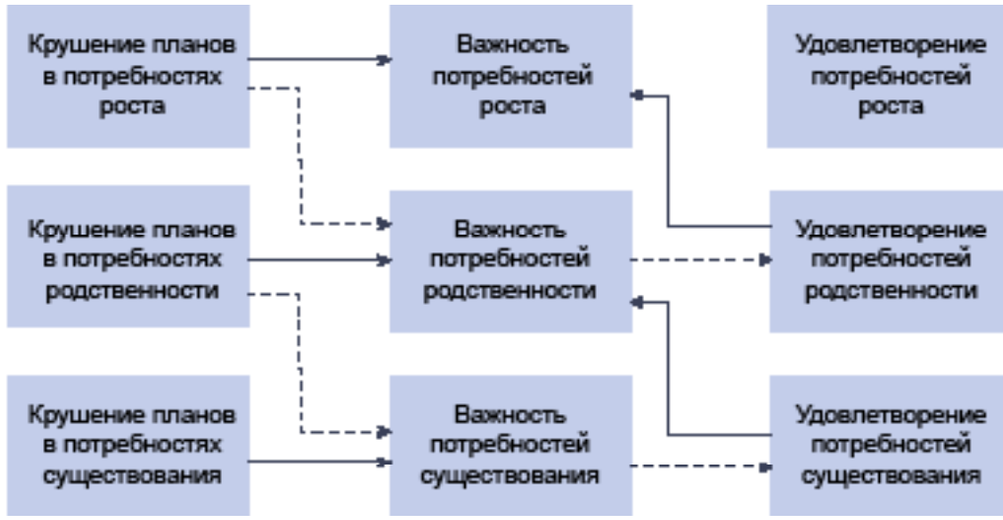

Рис. 16. Структура потребностей по К. Альдерферу

Желание работать продуктивно - ключевой фактор успеха организации. Можно поставить привлекательные и перспективные цели, разработать великолепные планы преобразования школы, установить в ней самое современное оборудование, но все это окажется напрасным, если педагоги не захотят трудиться в полную силу.

Отсюда возникают вполне резонные вопросы:

- что побуждает учителей хорошо работать;
- почему работники, имеющие одинаковую квалификацию, трудятся с различной эффективностью;
- почему один и тот же учитель в разных ситуациях работает по-разному;
- что надо сделать, чтобы сотрудники работали лучше.

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

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

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

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

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

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

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

V группа — педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Нередко учителя с доминирующими отрицательными мотивами встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться.

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

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

Исследованиями установлено, что достаточно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности — желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы аффиляции (желание добиться хорошего отношения к себе),

мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти. Система мотивации работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. При этом спектр возможностей нематериального стимулирования гораздо шире, чем кажется на первый взгляд, и не состоит исключительно из методов «кнута и пряника».

Функция контроля. Контроль – это вид управленческой деятельности, задачами которой являются количественная и качественная оценка и учет результатов деятельности организации. Эта функция является заключительной стадией управленческого процесса и играет роль связующего звена между управляющей и управляемой системами.

Главными инструментами реализации функции контроля являются наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. По результатам контроля проводится корректировка ранее принятых решений, планов норм и нормативов. Эффективно поставленный контроль имеет стратегическое направление, ориентируется на конечные результаты, осуществляется своевременно.

Основные причины необходимости контроля:

- требуется наблюдать за деятельностью сотрудников. Совокупный эффект даже мелких ошибок может существенно повлиять на снижение потенциала деятельности организации;
- постоянные изменения во внешней среде, с которыми организации и их менеджеры сталкиваются. Изменение законодательства, влияние экономических факторов, таких как рост цен, смена культурной парадигмы и ценностей и т.д. требуют соответствующего реагирования. Хорошо организованный контроль помогает менеджерам своевременно приспосабливаться к изменениям;
- ошибки и проблемы, возникающие внутри организации, переплетаются с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей.

Функция контроля – такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Фиксируя успехи и неудачи организации и их причины, руководство получает возможность достаточно быстро адаптировать организацию к требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения организации к ее целям.

Менеджеры начинают осуществлять функцию контроля с того момента, когда они определили цель и создали организацию. Контроль – это процесс обеспечения организацией своих целей, при этом оптимально предотвращать, а не исправлять ошибки. Цели контроля будут достигнуты только в том случае, если они будут осуществляться в соответствии с определенными принципами:

- контроль должен быть всеобъемлющим, т. е. удерживать в поле зрения и внешнюю ситуацию, и внутренние процессы. Но в то же время контроль не должен быть тотальным. Необходимо добиваться научно-обоснованного подхода, позволяющего иметь достаточно полную и объективную информацию. К осуществлению контроля необходимо привлекать весь персонал организации и максимально расширять полномочия работающих;

- контроль должен осуществляться постоянно, оперативно и своевременно или с некоторым опережением в целях устранения выявленных недостатков;
- контроль должен быть объективным и непрерывным, т. е. выводы контролеров должны быть аргументированными, строиться на достоверных фактах;
- контроль должен распространяться на все виды деятельности, структурные подразделения и всех работающих в организации;
- контроль должен быть действенным и плановым, т. е. по результатам контрольных проверок должны приниматься меры, направленные на ликвидацию выявленных недостатков. Плановость необходима для избегания как излишнего контроля, так и бесконтрольности по некоторым видам деятельности или работникам;
- контроль должен быть гибким, т. е. контроль должен быть тесно связан с планированием, системой управления, с изменениями в структуре организации;
- контроль должен быть экономичным, т. е. эффект от контроля должен превышать затраты на его проведение.

Контроль присущ всем уровням управления. Руководители высшего звена проверяют достижение организацией глобальных целей, а на низших уровнях власти осуществляется оперативный контроль. Принципиальная разница в функции контроля на верхнем и на нижнем уровне заключается лишь в объекте контроля – носителе контрольной информации.

Классификация контроля. По отношению к организации контроль делится на внутренний и внешний.

В рамках внутреннего контроля (самоконтроля) исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и по мере необходимости вносят корректировки в собственную деятельность.

Внешний контроль осуществляется руководством или специальными органами-контролерами, например общественным советом при администрации города.

На практике внутренний и внешний контроль применяется в определенном соотношении, которое зависит от:

- стиля управления организацией (при авторитарном стиле руководства, когда руководитель старается держать все под своим контролем, преобладает внешний контроль, при демократическом стиле – внутренний (самоконтроль));
- возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело (если такая возможность имеется, предпочтительнее внешний контроль);
- характера подчиненных (для недобросовестных, неаккуратных людей больше подходит внешний контроль; для добросовестных и педантичных – внутренний);
- микроклимата в коллективе (при благоприятном микроклимате более целесообразным является внутренний контроль; при неблагоприятном – внешний, позволяющий волевым путем сглаживать или предотвращать возможные конфликты);
- принятой системы вознаграждения за результаты деятельности (в условиях преобладания индивидуальных форм на первом месте находится внешний контроль, при коллективных – внутренний).

По отношению ко времени реализации контролируемых решений и действий выделяют три вида контроля:

1. предварительный – осуществляется до начала фактических работ. На этом этапе контролируются правила, процедуры и линия поведения, чтобы убедиться, что работа будет осуществляться в правильном направлении. Контролируются подготовка работ, их организация, организационно-распорядительная документация, объем и соответствие предъявляемым требованиям трудовых, материальных и финансовых ресурсов. В ходе проведения предварительного контроля трудовых ресурсов анализируют их состав и структуру по уровню образования, квалификации, деловым качествам и профессиональному уровню. Контроль материальных ресурсов предполагает определение их минимально необходимого объема в целях недопущения их избытка или недостатка, так как в первом случае возникает дополнительное вовлечение финансовых ресурсов, а во втором – дефицит материальных ресурсов, что может привести к перебоям в деятельности организации. Также предварительный контроль ресурсов предполагает выработку стандартов их минимального качества;
2. текущий – осуществляется в ходе проведения работ и производится обычно в виде контроля деятельности подчиненного его непосредственным руководителем. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь – данные о полученных результатах (например, сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки). Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и провести корректирующие действия, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам;
3. заключительный – осуществляется после того, как работа выполнена или истекло время, отпущенное на ее выполнение. Процесс заключительного контроля не дает возможности оказывать влияние на результаты выполненной работы, но результаты контроля могут быть учтены при проведении последующих работ. Еще одной важной функцией заключительного контроля является его определяющая роль при реализации функции мотивации, потому что мотивация осуществляется по результатам контроля.

Этапы процесса контроля:
1. выработка стандартов и критериев;
2. сопоставление результатов с разработанными стандартами и критериями;
3. принятие корректирующих действий (рис. 17).

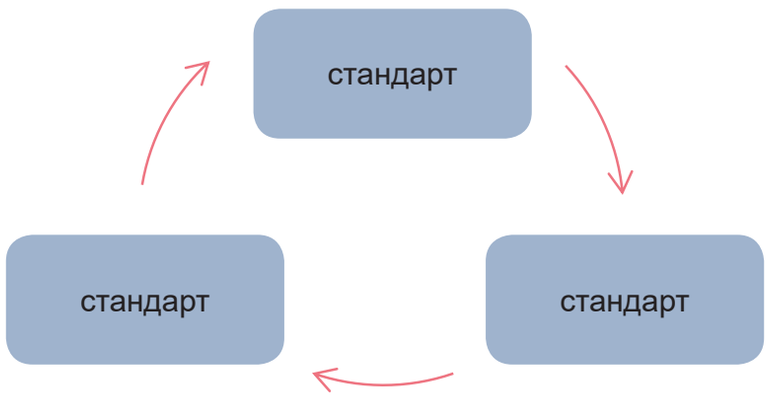

Рис. 17. Этапы процесса контроля

Стандарты – это конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена. Для каждой из таких целей должны быть определены временные рамки их выполнения и критерии, позволяющие оценить степень их достижения при осуществлении работы. Однако не все цели предприятия могут быть количественно измерены. Для оценки степени достижения такого рода целей могут быть использованы косвенные количественные критерии. Так, например, для оценки степени удовлетворенности работой часто служит такой критерий, как коэффициент текучести кадров за год.

Необходимость возможности измерения целей обусловлена вторым этапом контроля – сопоставление результатов с разработанными стандартами и критериями. На этом этапе менеджер определяет, насколько достигнутые результаты деятельности соответствуют установленным на первом этапе стандартам и критериям. При этом необходимо принять решение: насколько допустимы и относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Для этого определяются масштаб отклонений, измерение результатов, передача информации и ее оценка.

Масштаб отклонений – это заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных, при этом не требуется принятия мер для корректировки.

Высшее руководство организации устанавливает допустимый «коридор» отклонений фактических результатов деятельности от установленных нормативов, в пределах которых отклонение не вызывает тревоги и не требует корректирующих действий. Это необходимо для того, чтобы обеспечить экономичность контроля. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения, он состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Измерение результатов является одним из самых сложных и дорогостоящих элементов контроля. Для того чтобы оценка была объективна, необходимо обеспечить сопоставимость фактических результатов и стандартов. Кроме того, важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Передача и распространение информации необходимы для обеспечения эффективности контроля. Причем распространению подлежат как стандарты и критерии, на которые должны ориентироваться как исполнители, так и руководители проектов, так и достигнутые результаты деятельности. Основные трудности, возникающие на пути сбора и распространения контрольной информации, связаны с различными коммуникационными проблемами.

Оценка информации о результатах является заключительной стадией этапа сопоставления результатов с разработанными стандартами и критериями. На этом этапе менеджер дает оценку результатам деятельности, выявляет, насколько необходима полученная информация для принятия правильного управленческого решения.

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап – принятие корректирующих действий. Корректирующие действия – это действия, предпринимаемые для устранения причин несоответствия. При разработке данной процедуры важно учесть, что в менеджменте под несоответствием понимается любое отступление от установленных требований, поэтому несоответствие – это не всегда отрицательное явление. Например, если работа выполнена с более лучшими характеристиками, чем того требует документация, то это тоже является несоответствием. Поэтому не каждое несоответствие требует принятия корректирующих действий. Исходя из этого, менеджер должен выбирать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт (рис. 18).

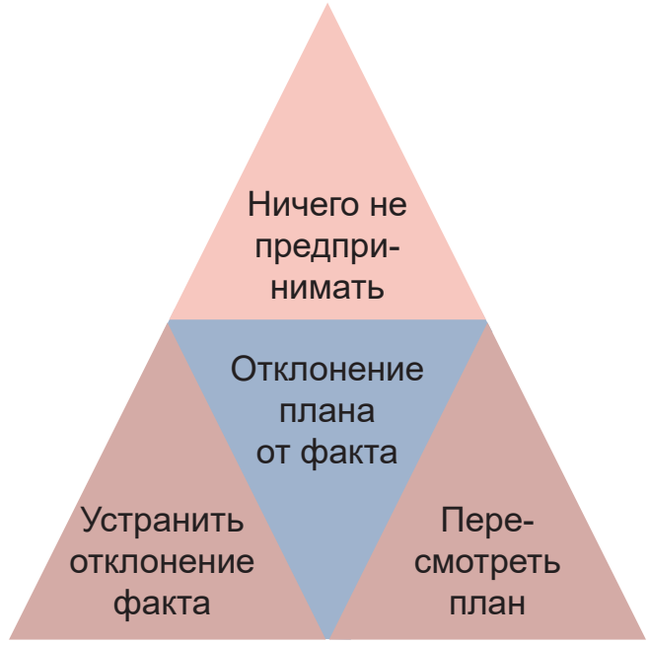

Рис. 18. Мероприятия по итогу контроля

- ничего не предпринимать. Основной целью контроля является добиться в организации такого положения, чтобы существующий процесс управления ею заставлял функционировать в соответствии с разработанным планом. Если в процессе сопоставления достигнутых результатов с плановыми заданиями было выявлено, что установленные цели достигаются, то в данном случае лучше ничего не предпринимать. Однако рассчитывать на то, что случившееся один раз будет повторяться снова нельзя, поэтому даже самые совершенные методы со временем должны подвергаться изменениям.
- устранить отклонения. Если в ходе контроля выявлены серьезные отклонения, то менеджеру необходимо выявить причины, вызвавшие их, и направить усилия на разработку и внедрение мероприятий, которые позволят устранить данные отклонения, прежде чем они перерастут в крупные проблемы.
- пересмотр стандартов. Однако не всегда следует устранять все заметные отклонения от стандартов. Иногда возникает ситуация, когда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы – это прогнозы на будущее. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты. Потребность в серьезном изменении стандартов часто указывает на наличие проблем в процессах контроля или планирования.

Поведенческие аспекты контроля. Трудовые ресурсы являются обязательным элементом контроля, поэтому при разработке его механизмов необходимо учитывать человеческий фактор.

Зачастую, с целью направить деятельность персонала в нужное русло, менеджеры делают процесс контроля как можно более заметным. При этом ставка делается на то, что люди, информированные о контроле за их работой, будут стараться не допускать ошибок и неправильных действий, что повысит эффективность контроля, приближая фактические показатели деятельности к установленным плановым (нормативным) показателям. Однако помимо позитивных возможны и негативные последствия открытой системы контроля:

1. поведение, ориентированное на контроль. Так как зачастую вознаграждение, по-

лучаемое сотрудником, находится в прямой зависимости от результатов его работы, то знающие о контроле за своей работой сотрудники стараются как можно лучше сделать то, что подлежит проверке, и меньше внимания уделяют неконтролируемым видам деятельности. Если при создании системы контроля в организации не учитывается эта тенденция, стимулируется поведение, позволяющее сотрудникам хорошо выглядеть в ходе контрольной оценки, то достижение целей организацией не обеспечивается.

2. предоставление недостоверной информации. Так как руководство высшего звена не всегда знает, каких результатов деятельности может достигнуть организация при использовании имеющихся ресурсов, то менеджеры среднего и низшего звена имеют возможность устанавливать заниженные стандарты и критерии, тем самым повышая вероятность их выполнения и получения вознаграждения. В результате этого можно упустить резервы роста показателей деятельности организации.

Чтобы сгладить возможные негативные поведенческие последствия контроля и повысить его эффективность, необходимо придерживаться следующих правил:

устанавливать значимые стандарты, принимаемые персоналом. Сотрудники должны чувствовать, что они используются для оценки их работы, тесно связаны с ней и способствуют достижению целей организации. В противном случае работники, как правило, игнорируют эти стандарты. Чтобы повысить степень их признания, следует привлекать сотрудников организации к разработке данных стандартов;

- налаживать двусторонние коммуникации. Сотрудникам, у которых возникают проблемы с системой контроля, надо дать возможность обсудить их открыто, не боясь негативной реакции менеджеров. Двусторонние коммуникации повышают вероятность того, что подчиненные точно поймут цель контроля и помогут обнаружить слабые места в системе контроля, которые не были замечены создавшими ее менеджерами высшего звена;
- устранять чрезмерный контроль. Не следует перегружать подчиненных многочисленными формами контроля, а также контролировать их деятельность чаще и тщательнее, чем необходимо, поскольку это способно вызвать разочарование, раздражение, стрессы и, как следствие, снизить эффективность деятельности сотрудников организации;
- устанавливать вознаграждения за соответствие стандартам. Чтобы сотрудники работали в полную силу, они должны получать справедливое вознаграждение за выполнение существующих стандартов. Как утверждает теория ожиданий, эффективность труда и вознаграждение четко связаны между собой. Если работники не ощущают этой связи или считают, что вознаграждение не соответствует их заслугам, в будущем они могут работать менее эффективно.

Характеристики эффективного контроля. Поведение людей не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т. е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами, такими как:

1. Иметь стратегический характер, т. е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их.
2. Сбор информации, установление стандартов, критериев и выявление проблем не должны являться конечной целью контроля. Все это осуществляется для того, чтобы решить задачи, поставленные в организации. Проведение измерений и

оповещение об их результатах важно только как средство достижения цели деятельности.

3. Чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может, скорее, маскировать, а не собирать важную информацию.
4. Контроль должен быть своевременным, что заключается не в высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который соответствует контролируемому явлению.
5. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.
6. Контроль должен быть экономичным. Очень редко при помощи контроля стремятся достичь полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующее усовершенствование и улучшение на последних этапах требует непропорционально больших затрат усилий и средств. Контроль будет эффективным только в том случае, если рост преимуществ, доходов и прибыли будет выше увеличения затрат организации. Таким образом, если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. При этом следует учесть не только кратко-, но и долгосрочные аспекты, так как может происходить рост затрат на систему контроля в краткосрочном периоде, а для получения эффекта и прибыли необходим более длительный период времени.

Принятие управленческих решений. Менеджер – человек, который принимает управленческие решения и реализует их через других людей. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения.

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какомулибо выводу и необходимым действиям. Решение может быть направлено на достижение разовых (единичных) результатов, создание постоянно идущих процессов, поддержание или развитие идущих процессов, на прекращение или недопущение какой-либо деятельности. Таким образом, решение – это выбор альтернативы. Управленческое решение – это выбор альтернативы ради достижения целей организации, осуществляется руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции. В этом процессе могут принимать участие: специалисты – лица, разрабатывающие решения; эксперты – лица, оценивающие решения; консультанты – лица, обладающие глубокими знаниями в узкоспециализированных областях, участвующие в разработке сложных решений по отдельным вопросам.

Каждое управленческое решение должно включать пять составляющих:

- субъект решения – ЛПР, лицо, наделенное правом принимать решения или организовывать их реализацию (инициатор, руководитель, специалист, отдел, компания в целом);
- объект решения – исполнитель, подчиненный, специалист, отдел, компания в целом;
- предмет решения – содержание решения; - причина разработки или реализации решения;
- цель разработки решения.

Управленческие решения классифицируются по множеству признаков. Каждый признак характеризует управленческое решение в каком-то одном аспекте, а все вместе они достаточно полно описывают совокупность основных свойств. Если решение принимается на основе знаний и накопленного опыта, то, как правило, по аналогии с прошлыми ситуациями и результатами прошлых решений. Интуитивное решение – это решение, принятое на основе ощущения того, что оно правильное. Менеджер не занимается сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждому варианту и не осмысливает досконально ситуацию, а просто делает выбор. Решения, основанные на определенном алгоритме, называют ещё рациональными. Такое решение предполагает обязательно сознательное формирование всех (насколько это возможно) разумных вариантов, их всесторонний и глубокий сравнительный анализ (по возможности количественный, а не просто описательный), обоснованный, а может, даже формализованный выбор предпочтительного варианта.

Алгоритм принятия решений. Процесс начинается с анализа ситуации. Прежде всего необходимо определить ее пространственные и временные границы. Пространственные границы – это те части, элементы внешней и внутренней среды организации, к которым относятся элементы решения. Временные границы – это период времени, в течение которого принимались или будут приниматься рассматриваемые решения, и период реализации решений.

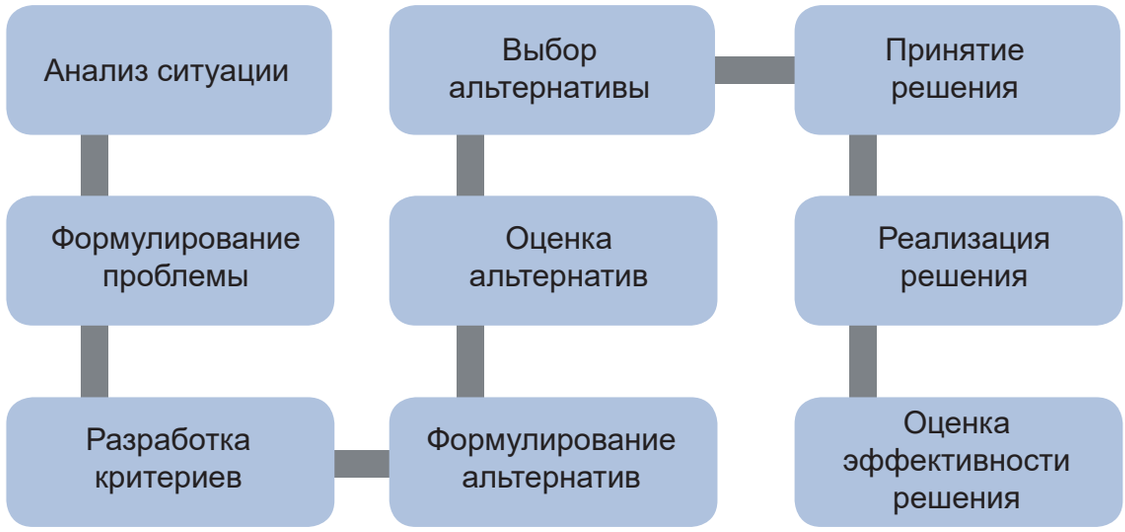

Рис. 19. Алгоритм принятия управленческих решений

Процесс начинается с анализа ситуации. Прежде всего необходимо определить ее пространственные и временные границы. Пространственные границы – это те части, элементы внешней и внутренней среды организации, к которым относятся элементы решения. Временные границы – это период времени, в течение которого принимались или будут приниматься рассматриваемые решения, и период реализации решений.

Следующий этап – формулирование проблемы, причины принятия решения. На этом этапе должно появиться представление о том, что и почему является неудовлетворительным, какое состояние (процесс, результат) считается желательным. Диагностика затрудняется взаимосвязанностью проблем, поэтому структурирование проблем и их связей – трудная и ответственная работа, требующая высокой квалификации. Важно различать истинную проблему и ее индикатор, уметь определить корневую проблему. Для правильной диагностики необходимо отделить факты от мнений, привлечь всех вла-

деющих информацией, выявить нарушенные нормы, стандарты, избегать определения проблемы как найденного решения. Алгоритм определения корневой проблемы с помощью причинноследственного анализа называется методом матрицы и графа проблем.

Критерии оценки альтернатив должны соответствовать целям организации и учитывать ограничения. Для выполнения любой работы требуются ресурсы, которые всегда ограничены. Кроме того, обычно есть ограничения на возможные способы функционирования. Одни ограничения могут иметь правовой характер, другие могут быть связаны с распределением полномочий, некоторые могут носить неформальный характер. Определение набора альтернатив – во многом искусство менеджмента, ибо формализованных способов и четких алгоритмов для этого этапа нет, к каждой ситуации применяется свой наиболее подходящий метод. В управлении применяются как математические (теория игр), так и эвристические методы (мозговой штурм).

Анализ и оценка альтернатив – наиболее формализованный этап процесса принятия решений. Большой набор методов и рекомендаций по оценке альтернатив разработан в линейном программировании, исследовании операций, теории вероятностей и математической статистике и в других науках (рис. 20). Достаточно подробно изучен и вопрос учета неопределенности будущих состояний системы и ее окружения. На этапе выбора и принятия решения выбирается альтернатива, которая получила лучшую оценку по критериям. Практически всегда реализация любой альтернативы влечет какие-то отрицательные последствия, поэтому ее выбор представляет собой компромисс.

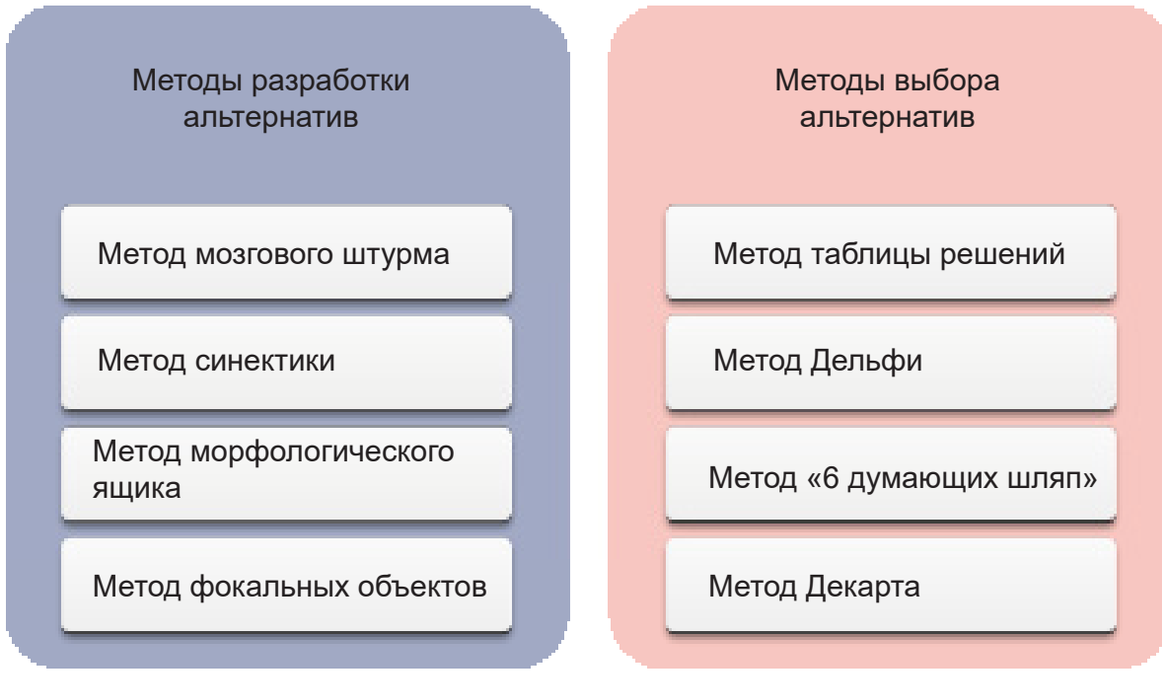

Рис. 20. Методы принятия управленческих решений

Любое решение ценно именно своей реализацией. Именно на этапе реализации видно, насколько хорошо продумал руководитель, что и как делать. Никто не застрахован от неверных решений, но своевременная обратная связь может минимизировать их последствия. Анализ состояния системы до решения и мониторинг процесса внедрения позволяет корректировать решение в ходе реализации, а не только тогда, когда корректирующие действия производить уже поздно.

3. Коммуникации в управлении образовательной организацией

Модель эффективных коммуникаций, коммуникационные барьеры. Вербальные и невербальные коммуникации, эмоциональный интеллект. Публичные выступления и визуальное представление информации. Технологии проведения переговоров и аргументации, фактор личности в коммуникациях. Организация и проведение совещаний, управление конфликтами в коммуникации.

Организации без коммуникаций не существует, поэтому сложно переоценить важность коммуникаций в процессе организационного поведения. Все, что делают руководители для достижения целей организации, требует эффективного обмена информацией и поведением. Существуют исследования, которые показывают, что руководители тратят на коммуникации от 50 до 90% своего рабочего времени. Неэффективно выстроенные коммуникационные процессы, как внутри организации, так и при контактах с внешней средой, приводят к тому, что работники нечетко понимают, что им делать, менеджеры не могут своевременно отдать указания, потребители не получают желаемого, что, в целом, ведет к неэффективности функционирования организации. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей эффективности деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе компании.

Коммуникации — это передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей. В коммуникациях всегда участвуют, по крайней мере, два человека — отправитель и получатель. Цель коммуникации — добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Эффективные коммуникации подразумевают, что смысл, вкладываемый источником в сообщение, и значение, воспринимаемое получателем, практически совпадают. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе компании.

Коммуникационный процесс представляет собой способ, посредством которого сообщение отправителя достигает получателя. Данный процесс, вне зависимости от того, разговаривают ли собеседники лично, обмениваются ли люди жестами или общаются по электронной почте, всегда включает в себя ряд этапов и элементов (рис. 21).

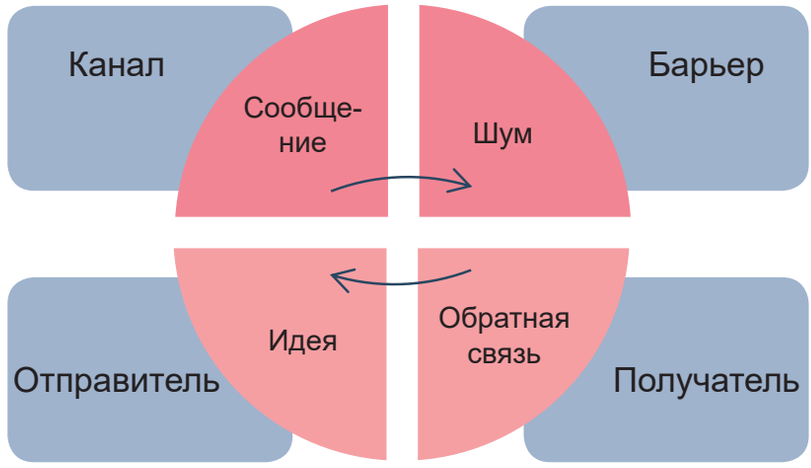

Рис. 21. Процесс коммуникации

Этап 1 – рождение идеи, которую хотел бы передать получателю отправитель, без него не может быть самого сообщения, а значит, остальные шаги не имеют смысла.

Этап 2 - кодирование. Здесь идея зашифровывается (преобразуется в удобную для передачи форму) с помощью подходящих слов, диаграмм, других символов, используемых для передачи информации. На этом этапе отправитель определяет и способ передачи, наиболее адекватный порядок слов и символов. Например, содержание устного сообщения обычно отличается от служебной записки.

Этап 3 - передача. После того как определена форма сообщения, осуществляется его передача, например, в виде служебной записки, телефонного звонка или личной беседы.

Этап 4 - получение. Осуществление передачи позволяет адресату принять сообщение. На этом этапе инициатива переходит к получателю, который должен настроиться на восприятие сообщения. Если это устное сообщение, получатель должен быть хорошим слушателем. В тех случаях, когда адресат не готов к принятию сообщения, его содержание в значительной мере утрачивается.

Этап 5 - декодирование. Отправитель стремится к тому, чтобы получатель адекватно воспринял сообщение, точно так, как оно было отправлено. Понимание может быть реализовано только в сознании получателя. Коммуникатор может заставить другую сторону выслушать его сообщение, но не имеет возможностей заставить понять его. Понимание полученного сообщения — исключительная прерогатива получателя. Многие менеджеры, давая подчиненным указания или пояснения, думают, что собеседникам достаточно слов, но коммуникация не может считаться успешно завершенной до тех пор, пока не возникнет понимание. Данный процесс известен как «доведение» сообщения до получателя.

Этап 6 – принятие - после получения и расшифровки сообщения, получатель может принять его или отвергнуть. Факторы, влияющие на решение, зависят от восприятия адресатом степени достоверности сообщения, авторитета коммуникатора, а также от предполагаемого использования послания.

Этап 7 – использование — использование информации получателем, который может не реагировать на сообщение; выполнить задачу в соответствии с полученной информацией; сохранить информацию на будущее. Данный этап является решающим и зависит, прежде всего, от получателя.

Этап 8 – обеспечение обратной связи - когда получатель осознает сообщение и отвечает отправителю, межу ними возникает обратная связь, замыкающая коммуникативный контур, поскольку между сторонами происходит обмен информацией. Двусторонние коммуникации, возникающие при наличии обратной связи, предполагают диалог получателя и отправителя. Отправитель всегда нуждается в обратной связи (ибо именно она позволяет узнать, получено ли сообщение, правильно ли оно декодировано) и должен прилагать все силы к ее установлению. Двусторонние коммуникации обеспечивают высокую степень удовлетворения отправителя и получателя, позволяют минимизировать искажения, достоверность сообщений существенно повышается. Эффективная обратная связь должна обладать рядом характеристик: Направленность. Цель эффективной обратной связи – улучшение качества работы каждого отдельного работника, повышение его ценности. Она не должна унижать чувство собственного достоинства или затрагивать репутацию человека. Конкретность. Эффективная обратная связь должна обеспечить получателей конкретной информацией о состоянии дел, благодаря которой они могут понять, как исправить сложившуюся ситуацию.

Описательный характер. Эффективная обратная связь должна не оценивать деятельность работника, а объективно описывать, что он реально сделал. Полезность. Эффективная обратная связь предоставляет информацию, которую работник может использовать для улучшения качества своего труда. Своевременность. Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше для дела. Желание и готовность работников к восприятию обратной связи. Если работникам навязывают обратную связь, она оказывается значительно менее эффективной. Ясность, четкость выражения, понятность получателю. Получатель обратной связи должен ясно ее понимать, например, при визуальном контакте отправитель может следить за выражением лица получателя. Надежность и достоверность характеризуют, насколько получатель доверяет полученной по обратной связи информации и насколько верно она отражает реальное состояние дел. Искажение при передаче может повлечь за собой как неверную реакцию руководителя, так и последующие неверные изменения в действиях подчиненного.

- физический шум (прежде всего, плохие условия общения);
- недостаток компетентности в обсуждаемой области;
- культурологический шум (незнание особенностей национальной или профессиональной культуры);
- плохое знание языка;
- ментальные фильтры (заранее сформировавшиеся установки и убеждения);
- эмоциональные фильтры (связаны с эмоциональным участников состоянием в момент общения).

На эффективность коммуникаций существенное влияние оказывают барьеры - коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения.

Преграды, обусловленные восприятием. Люди реагируют не на то, что происходит, а на то, что воспринимается как происходящее. Одна из таких преград возникает из-за конфликта между основами суждений, убеждениями отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Информация, вступающая в противоречие с опытом или убеждениями человека, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с его понятиями. Коммуникационный климат влияет на взаимоотношения в организации. Согласно исследованиям, в атмосфере доверия информационные потоки растут и точность информации в обменах ею между людьми в организации повышается. Если руководители открыты и честны со своими сотрудниками, последние отвечают первым тем же. Чем выше открытость людей, участвующих в обмене информацией, тем ощутимее удовлетворение от контакта.

Семантические барьеры. Вступая в информационный контакт и используя символы, люди обмениваются информацией и добиваются ее понимания. К символам относятся слова, жесты и интонации. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами, так как слова могут иметь многообразные значения для различных людей. Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, так как часто неочевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Значение символа выявляется через опыт и изменяется в зависимости от ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт, а каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, невозможно быть абсолютно уверенным в том, что другое лицо припишет то же значение символу, кото-

рое мы ему придали.

Невербальные преграды. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, улыбка и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения – это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, поза, - также относятся к невербальным способам передачи смысла сообщения. Другая разновидность коммуникации – паралингвистическая - связана с вербальной, и проявляется в том, как произносятся слова. Это интонация, модуляция голоса, плавность, паузы и другие характеристики речи. Исследованиям показывают, что 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38 % – через интонации и модуляции голоса. Всего 7 % остается собственно словам в личном разговоре. Во многих случаях то, как мы говорим, важнее самих слов.

Рис. 22. Структура сообщения

Некачественная обратная связь. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в изначально придаваемому ему смысле. Неумение слушать часто мешает восприятию сообщения. Немногие умеют слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в силах человека. В системе образования учат чтению, письму, исчислениям, но почти не развивают умение слушать. Исследования показывают, что многие менеджеры, по сути дела, слушают и воспринимают лишь четверть сообщений. Эффективное слушание является важнейшим качеством менеджера. При этом мало воспринимать факты – нужно прислушиваться к чувствам.

Свои идеи необходимо прояснять перед началом их передачи. Для этого необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые должны стать объектами передачи. Для любой передачи в любой адрес нужна определенная тема как объект передачи. Всегда следует исключать из сообщения двусмысленные слова или утверждения, так как точные слова обеспечивают результативность

сообщения. Следует контролировать язык поз, жесты и интонации, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Необходимо взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, можно добиться большей ясности и понимания сказанных слов. Например, некоторые люди предпочитают структурированность, детальность и повторение информации в сообщении. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться с подробным письмом. Другие, напротив, не любят структурированности и детальности сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа.

Известны различные способы установления обратной связи: путем задавания вопросов на понимание смысла коммуникации, попросить человека пересказать ваши мысли, оценка языка поз, жестов и интонаций человека, путем проверки первых результатов работы подчиненных, проведение относительно подчиненных «политики открытых дверей» – руководитель готов в определенное время обсудить с ними любые их вопросы и подкрепить свои слова действиями.

Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Это обусловлено рядом причин. Сообщения могут изменяться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах. Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также как результат фильтрации. В организациях существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного уровня управления на другой уровень шли только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации, придания сообщению ясности сведения приходится суммировать и упрощать. Управляющие определяют, какие сообщения отсеивать, какие – направлять. На каждом уровне управления отфильтровывается 30–50 % информации.

Сообщения, отправляемые наверх, искажаются в силу разных статусов уровней организации. Часто нижние уровни управления стараются снабжать высшие инстанции только положительно воспринимаемой информацией, так как подчиненные хотят получить одобрение от руководителя. Причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть недостаточное внимание руководителей среднего звена к сообщениям их подчиненных. В числе причин могут быть страх наказания, ощущение бесполезности информирования.

Личностные барьеры — это коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей и неумением слушать собеседника. Часто они связаны с разницей в образовании, расе, поле, социально-экономическом статусе участников коммуникаций. К личностным барьерам относится и так называемая психологическая дистанция - чувство эмоциональной несовместимости людей, аналогичное реальному физическому расстоянию между сторонами.

Физические барьеры представляют собой коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Физические барьеры — это неожиданный отвлекающий шум, который временно заглушает голос, передающий сообщение, расстояния между людьми, стены или статические помехи, и т.д. Важно не только знать и соблюдать общепринятые практические методы, соотнося их с характером взаимосвязей (интимные, дружеские, служебные или случайные) между двумя сторонами, но и адаптировать их к культурным различиям. Отправитель должен быть осведомлен о культурных нормах и предпочтениях получателя, а также постараться понять их и приспособиться к ним.

Признак классификации	Виды коммуникаций
Субъект и средства коммуникаций	коммуникации с помощью технических средств межличностные коммуникации
Форма общения	вербальные коммуникации невербальные коммуникации
Каналы общения	формальные коммуникации неформальные коммуникации
Организационный признак	вертикальные коммуникации горизонтальные коммуникации диагональные коммуникации
Направленность общения	нисходящие коммуникации восходящие коммуникации

Рис. 23. Организационные коммуникации

Рассмотрим подробнее виды коммуникации, наиболее значимые для организационного поведения. Нисходящие коммуникации представляют собой поток информации от высшего уровня руководства к нижнему. Считается, что более половины контактов приходится на взаимодействие руководителя и подчиненных, остальное делится между начальниками, сотрудниками и внешними контактами. В условиях, когда нисходящие контакты являются неэффективными, то это значительно ухудшает деятельность организации. Например, приказы и распоряжения руководителя своевременно не доводятся до подчиненных, в результате чего возможен срыв деловых договоренностей, недополученная прибыль, неудовлетворенность персонала и т.д.

Предпосылками положительного подхода к нисходящим коммуникациям со стороны руководства является позитивное отношение к коммуникациям с подчиненными - завоевание доверия с их стороны, работа над получением информации, планирование коммуникаций. Сотрудники организации на всех уровнях имеют множество коммуникативных потребностей. Одна из важнейших потребностей — это грамотный рабочий инструктаж по поводу выполнения рабочих заданий и т.д. Особенно это относится к новым сотрудникам, работникам только что созданных организаций, выполнению новых проектов. Могут возникнуть противоречия между ожиданиями работника и существующей реальностью. Для предотвращения конфликтов менеджеры должны прибегать к предварительному представлению правдивой информации о предстоящей деятельности.

Также к важнейшим коммуникативным потребностям работников относятся: обратная связь по результатам деятельности, новости и социальная поддержка. Устойчивая обратная связь с менеджером позволяет им оценить правильность выбранного направления и отслеживать движение к собственным целям. Нисходящие сообщения должны носить характер оперативных новостей, для этого менеджеры используют объявления, письма сообщения, телевидение, электронную почту и т.д. Демонстрация по отношению к работнику со стороны менеджера и коллег теплоты, доверия, уважения обеспечивает социальную поддержку.

Значение восходящих коммуникаций в организации велико, поскольку если восходящий информационный поток ослабевает, то руководство организации утрачивает представление о происходящих событиях и не может принимать адекватных ситуации управленческих решений, либо принимает их, базируясь на неполной информации Восходящие коммуникации, представляют собой двусторонний поток информации от подчиненных к руководству.

Реализация восходящих коммуникаций связана с определенными трудностями:

- медленное восхождение информации на высокие уровни организации, так как часто менеджеры не рискуют передавать информацию руководству и пытаются решать проблемы сами.
- фильтрация информации на разных уровнях в организации, вследствие чего может быть отсеяна важная информация.
- потребность в обратной связи от руководителя, которая может быть оперативной или отсутствовать.
- сознательное искажение информации для достижения чьих-то личных целей (увеличения зарплаты, повышение в должности, стремление избежать дополнительных нагрузок и т.д.).

Методами совершенствования восходящих коммуникаций являются:

- вопросы менеджеров к сотрудникам, вопросы могут задаваться в различной форме, но чаще всего используются открытые (предоставляют возможность отвечающему затронуть любую интересующую его тему и в любой форме) и закрытые (концентрируются на узкой теме и призывают получателя к четкому ответу);
- умение обеих сторон услышать собеседника;
- собрания работников;
- политика открытых дверей - разрешает любому сотруднику напрямую обращаться к руководству по волнующим его вопросам, а также выход руководства в «массы», что воспринимается как мощный социальный сигнал, и руководители иногда узнают за день больше, чем за месяц пребывания в кабинете;
- участие в социальных группах и корпоративных мероприятиях - вечеринки в отделах, спортивные соревнования, пикники и т.д.

Весьма значительную часть рабочего дня менеджера занимают горизонтальные (перекрестные) коммуникации, соединяющие между собой командные цепочки организации и позволяющие координировать взаимодействие ее различных отделов и подразделений. Кроме того, нередко сотрудники компании предпочитают неформальное общение на одном и том же уровне вертикальным коммуникациям (нередко оно доминирует в среде руководства) формальной цепочки инстанций.

Информация в организациях распространяется как по формальным, так и по неформальным каналам. Формальные каналы совпадают с уровнями иерархии в организации. Организационная структура определяет, по какому пути официальное сообщение должно переходить с одного иерархического уровня на другой. Поскольку формальные каналы признаются в качестве официальных, их используют для передачи политики, процедур и других официальных сообщений. Формальные коммуникации определяются существующими регламентами:

- организационными (например, схемой организационной структуры);

- функциональными (например, положением об отделах и службах, определяющих их взаимодействие).

С другой стороны, в основном истинную сеть образуют неформальные каналы, не имеющие отношения к иерархии власти в организации. Они сосуществуют с формальными каналами, но зачастую отклоняются от них, перескакивая через иерархические уровни и пересекая вертикальные цепочки. Неформальные каналы способствуют созданию в организациях открытой коммуникации и гарантируют, что нужные люди вступят в контакт друг с другом. Характерными особенностями неформальных коммуникаций являются: достоверность, устойчивость канала обратной связи, скорость передачи информации. Однако использование этого типа коммуникаций имеет и негативные моменты, основным из которых являются слухи, то есть информация без предоставления общепринятых свидетельств достоверности. Слухи могут наносить значительный вред как отдельным работникам, так и деятельности организации в целом.

Одним из важнейших изменений, происшедших за последние годы в повседневной жизни и в системе образования следует считать повсеместное внедрение новых коммуникационных технологий.

Прогресс в информационной технологии позволяет организациям:

1. быстрее, чем раньше, распространять информацию;
2. иметь доступ к большему, чем раньше, объему информации;
3. располагать более широким и непосредственным доступом к этой информации;
4. поощрять участие в обмене информацией и ее использовании;
5. интегрировать системы и функции, а также беспрецедентным способом - использовать информацию для связи с окружающим миром.

Информационные технологии позволяют обеспечить постоянное общение практически в режиме реального времени, как внутри организации, так и за ее пределами. В условиях рыночной экономики менеджеры для обеспечения конкурентоспособности своей организации должны активно использовать коммуникации с представителями различных сегментов, как внешнего - потребителями и партнерами, так и внутреннего рынка - работниками.

Существуют и негативные стороны электронных коммуникаций:

- безличность технологий - люди взаимодействуют с машинами, а не друг с другом, теряется невербальная составляющая коммуникаций, которая может внести важный дополнительный контекст в ситуацию;
- информационная перегрузка – часто в коммуникационные сети и системы электронной почты поступает слишком много информации, перегружая эти системы – как организационные, так и индивидуальные.

В работе руководителя образовательной организации необходимыми навыками является организация и проведение совещаний, а также проведение сложных переговоров с контрагентами из внешней среды.

Совещания составляют значительную часть деятельности руководителя образовательной организации, неэффективно подготовленные и проведенные, они могут отнимать время и силы, которые могли бы были использованы гораздо эффективнее (рис. 24).

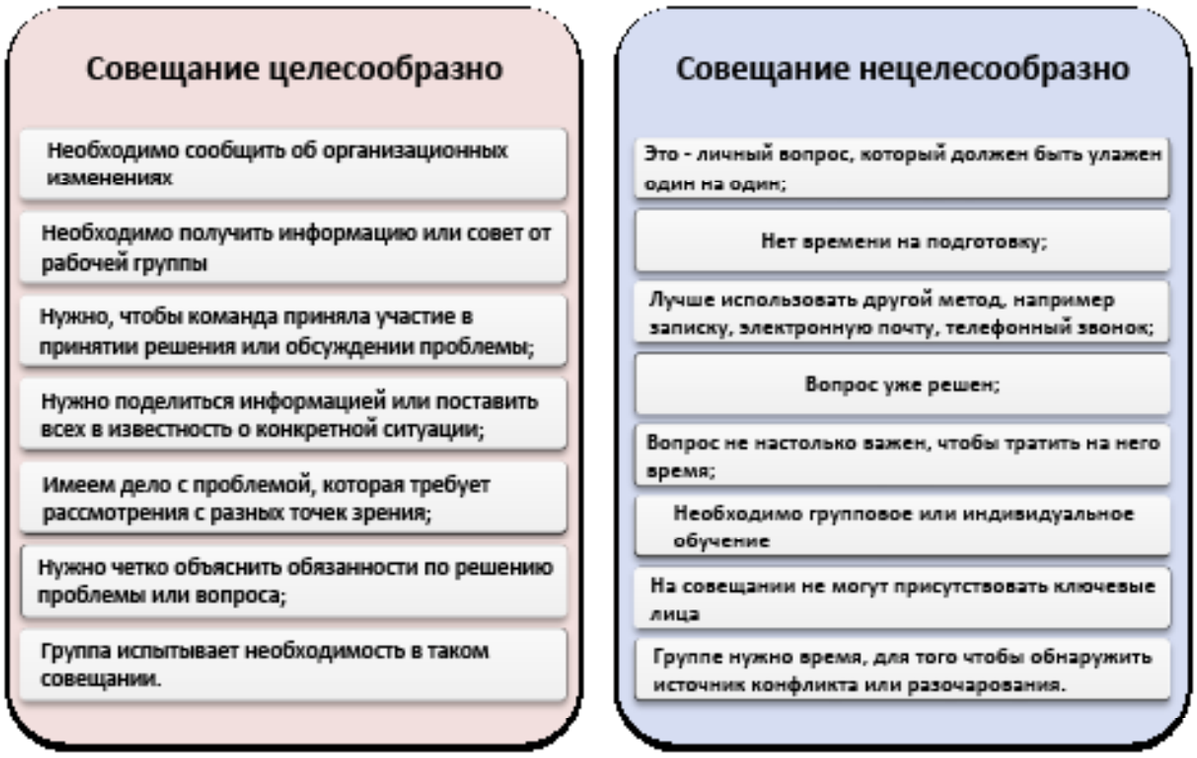

Рис. 24. Целесообразность проведения совещаний

К правилам эффективного совещания относятся:

- соблюдение определенного времени / регламента. Эту функцию может взять на себя сам руководитель. Также необходимо заранее определить повестку и тех, кто может ее дополнить. Для оценки эффективности совещания вводится форма итогового протокола.
- соглашение о том, как будут приниматься решения. Голосование большинством дает решения на короткий период времени. Оно может заставить людей принять решение, которое поставит их в выигрышную/проигрышную позицию. Консенсус означает, что каждый понимает, может поддержать и помочь в выполнении решения, но отдельные участники совещания могут чувствовать, что некоторые вопросы остались неучтенными. Искренний консенсус достигается, когда все участники приходят к единому мнению. Люди более охотно принимают решение, достигнутое консенсусом. Консенсус не типичен для ситуаций, в которых требуется срочное решение, или в случаях, когда ответственность за решение несет только лидер. Решение, принятое лидером, это наиболее эффективный способ в ограниченных временных рамках. Примером может служить лидер, объявляющий решение и закрывающий совещание. Важно, чтобы все участники слышали, что их мнения услышаны. Если время позволяет проконсультироваться с остальными, лидер может рассмотреть индивидуальные мнения - наиболее приемлемый способ, если требуется мнение эксперта.
- четкое определение ограничений, которые существуют по каждому вопросу. Например, законодательные или бюджетные ограничения, решения менеджеров высшего звена или ограничения, накладываемые стратегией, политикой организации, которые могут сузить выбор альтернатив.

Согласованные основные правила проведения совещаний позволяют стимулировать участие в дискуссии. Руководитель действует как лидер и как модератор, который

предоставляет людям возможность высказаться. Следите за тем, как вы участвуете в обсуждении, убедитесь, что вы не доминируете. Дайте возможность высказаться нерешительным и робким. Следите, чтобы никто не прерывал выступающего и не подавлял в обсуждении. Сохраняйте положительное отношение к высказываемым точкам зрения. Вмешайтесь, если один участник начинает критиковать точку зрения другого. Подчеркните то, что уже согласовано, не позволяйте возвращаться к вопросам, которые уже решены. Следует учесть, что оптимальная длительность оперативного совещания составляет 20-30 минут. Для проблемного совещания с насыщенной повесткой дня приемлемая продолжительность – до 1,5-2 часов. Если совещание продолжается без перерыва более двух часов, то, как показывают исследования, большинство участников настолько устают, что согласны на любое решение, лишь бы закончить совещание.

Переговоры – это особая форма коммуникации: деловое общение с целью достижения совместного решения. Переговоры — это средство, предназначенное для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Переговоры могут существенно различаться по своим целям и содержанию: продажи, заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

В процессе переговоров должны достигаться двоякие, отчасти противоречивые цели:

− добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы сторон;

− достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом отношения.

Диапазон возможных вариантов ведения переговоров очень широк. В случае конфликта интересов непримиримых противоречий и недоверия между сторонами конфликты обычно разрешаются с позиции силы, т.е. между сторонами начинается война в прямом и переносном смысле. По мере роста доверия и ослабления «непримиримости» интересов можно перейти к наиболее распространенной форме ведения переговоров – к позиционному торгу: стороны формулируют свои позиции, и в дальнейшем идет их корректировка, причем обычно используется метод компромисса, т.е. стороны взаимно «жертвуют» частью своих интересов, «сдают» некоторые их своих позиций, то есть остаются в непрогирыше. Если доверие между сторонами велико, и они не склонны рассматривать свои интересы как взаимоисключающие, переговоры могут свестись к совместному решению проблем, высшей формой проявления которого является мозговой штурм (рис. 25).

Ведение переговоров. Нельзя предложить точную модель проведения любых конкретных переговоров, если не считать, конечно, крайне обобщенные схемы:

− приветствие и введение в проблематику;

− характеристика проблемы и предложения о ходе переговоров;

− изложение позиции (подробно);

− ведение диалога;

− решение проблемы;

− завершение.

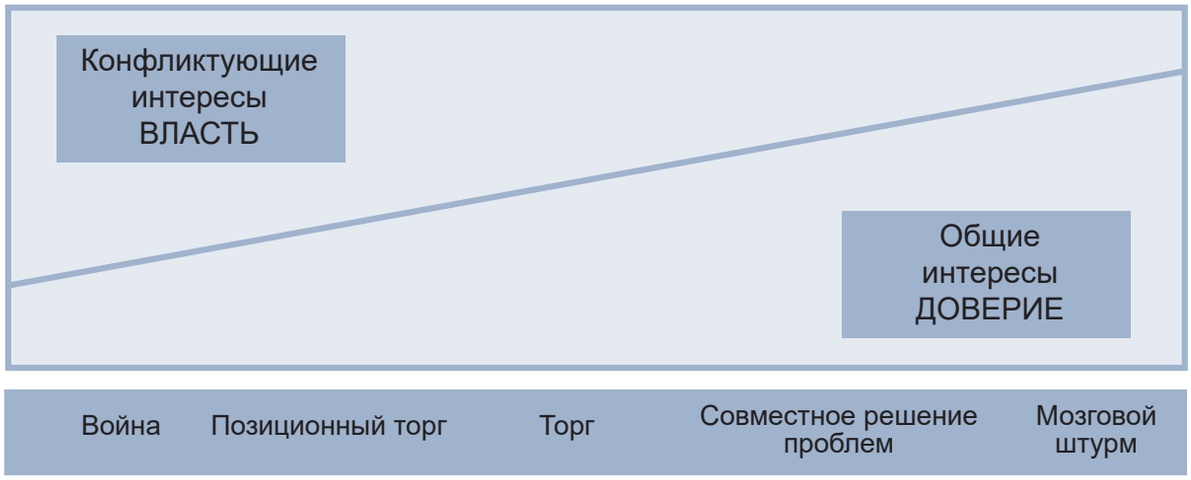

Рис. 25. Типы переговоров

Зачастую договоренности удается достичь лишь после всестороннего обсуждения проблемы; в ходе всяких переговоров обнаруживаются различные интересы, и партнеры пропускают их через призму собственных потребностей. Немаловажную роль играет и то, с какими преимуществами (или негативными моментами) связано для партнеров заключение того или иного соглашения, особенно при оценке новых, выдвинутых лишь в процессе переговоров, вариантов решения.

Специалисты Гарвардского университета разработали и предложили подход к переговорам, который назвали принципиальными переговорами или переговорами по существу. Суть его сводится к концентрации внимания на базовых интересах сторон, на разработке вариантов решений, которые удовлетворяют обе стороны, и на справедливых, понятных всем критериях.

Принципиальные переговоры сводятся к следующим пунктам:

1. Люди. Делайте разграничение между участниками переговоров и обсуждаемыми проблемами. Следует отделять отношения от существа дела. Также целесообразно обсуждать восприятие позиции друг друга, поскольку люди склонны видеть то, что хотели увидеть. Во время переговоров эмоции могут оказаться важнее самой дискуссии, они могут помочь достичь договоренности или быстро завести переговоры в тупик.
2. Общение. Переговоры — это коммуникации с целью достижения совместного решения. В общении имеется три крупные проблемы, препятствующие переговорам.
   - Первая проблема — люди часто ведут переговоры не для того, чтобы найти решение, а лишь для того, чтобы произвести благоприятное впечатление на третью сторону. Такая игра на публику практически исключает эффективное общение между собеседниками.
   - Вторая проблема - слушают, но не слышат.
   - Третья проблема - недопонимание. То, что вы говорите, другой может понять не так, как вы это подразумевали.
3. Интересы. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях. Ваша позиция на переговорах — это то, о чем вы приняли решение. Ваши интересы — это то, что заставило вас принять решение. Чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интере-

сы, а не позиции. Чаще всего проблема сторон представляется конфликтом между позициями. Собеседники спорят по поводу позиций, стараясь выиграть переговоры, и поэтому заходят в тупик. Одним из наиболее перспективных путей достижения согласия на переговорах является поиск взаимной выгоды. Этого рекомендуется достигать следующим образом:
− определить общие интересы. При этом следует помнить: а) общие интересы есть в любых переговорах; б) общие интересы — это реальность, а не случай; в) подчеркивание наличия общих интересов и целей делает переговоры более гладкими и дружественными;
Не следует выходить на переговоры, не сформулировав НАОС - наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению – это вариант поведения, к которому можно прибегнуть, если переговоры закончатся неудачей.

4. Критерии. Настаивайте на использовании объективных критериев. Решения, принятые на противопоставлении своей воли другим, часто влекут за собой отрицательные последствия. Поэтому необходимо найти основу для переговоров: независимую от воли обеих сторон. Этой основой являются объективные критерии. Необходимо при подготовке решений руководствоваться принципами, а не давлением. Принципиальные переговоры вырабатывают соглашения на дружественной и эффективной основе. Чем последовательнее вы руководствуетесь в решении той или иной проблемы нормами справедливости, эффективности или научными критериями, тем больше вероятность того, что достигнутые договоренности будут разумными и справедливыми. Гораздо легче обсуждать объективные критерии для урегулирования проблемы, чем пытаться заставить друг друга отступить. Независимые стандарты и критерии еще более важны, когда в переговоры вовлечено несколько сторон. В таких случаях позиционный торг особенно труден: он требует создания коалиций внутри каждой из сторон, и чем больше участников торга согласилось по поводу какой-то позиции, тем труднее ее изменить. При подготовке к принципиальным переговорам необходимо ответить на два вопроса: как разработать объективные критерии и как применять их в переговорах? Справедливые критерии. Они должны быть независимы от желаний сторон, а также должны быть законными и практичными. Справедливые процедуры. Вспомним древний способ деления пирога. Один человек режет, а другой выбирает себе кусок. Никто из них после этого не может пожаловаться на несправедливость. Рассматривая процедурные решения, можно улаживать разногласия: по очереди, с помощью жребия, предоставив право решать кому-то третьему (посреднику, арбитру, известному специалисту и т. д.)
5. Подведение итогов переговоров. Независимо от того были переговоры успешными или безрезультатными их итоги должны быть обсуждены. Чего мы действительно достигли на переговорах и чего не достигли по сравнению с поставленной перед нами задачей? В чем заключается основные причины достижения на переговорах данных результатов? Какие выводы можно из этого сделать для ведения переговоров в будущем? Пришлось ли нам в ходе переговоров пойти на уступки и почему? И самое главное – как мы можем учесть полученный опыт в нашей дальнейшей деятельности.

4. Управление инновациями в образовательной деятельности

Управление инновациями, организация инновационной деятельности в образовательной организации. Жизненный цикл организации, управленческие решения на его этапах. Жизненный цикл образовательных инноваций, диффузия инноваций. Инновационное мышление и методы его активизации.

Кардинальное реформирование российской системы образования тесно связано со стратегическим управлением в данной сфере. Оно направлено на повышение открытости и демократичности системы, улучшение взаимосвязи с гражданским обществом, повышение качества менеджмента образовательных организаций.

Еще в 2006–2008 гг. начали проводиться конкурсы инновационных программ среди общеобразовательных учреждений. На конкурс учреждение должно было представить программу инновационного развития в долгосрочной перспективе (стратегию развития). По результатам отбиралось 3000 школ ежегодно, победители получили гранты из федерального бюджета в размере 1 млн. руб. Таким образом, 9000 общеобразовательных школ России, благодаря представленным программам инновационного развития, получили возможность обновить материально-техническую базу, улучшить качество и расширить спектр образовательных услуг, повысить уровень квалификации педагогического состава. Многие школы стали ресурсными опорными площадками по внедрению инновационных методик обучения.

Необходимо четкое понимание не только на уровне государства, но и на уровне руководителей образовательных организаций связи между развитием системы образования, стратегическим управлением и управлением инновациями, поскольку эффективная инновационная стратегия позволяет организации образования не только сохранить конкурентное преимущество на рынке образовательных услуг, она является реальным способом привлечения внебюджетных средств в рамках грантов и конкурсов для реализации долгосрочных целей и задач. При этом само стратегическое управление является новшеством для организаций образования, средство, внедрение которого позволит организации повысить эффективность своей деятельности.

Для образовательных организаций в современных условиях инновации имеют стратегическое значение, поскольку способствуют:

- стимулированию спроса. На насыщенных рынках инновация позволяет активизировать первоначальный спрос, предоставляя новые услуги, и вторичный спрос, ускоряя моральное устаревание существующих услуг;
- стимулированию предложения и созданию новых источников доходов, источником развития их деятельности. Создавая инновации, организации образования не только расширяют предложение и удовлетворяют новые потребности рынка и общества, но и формируют дополнительные источники доходов, способствующие их росту, за счет более высоких цен на новые услуги или замены старых услуг;
- формированию новых источников дифференциации предложения. Риск, которому подвергается каждая образовательная услуга, - обезличивание и потеря дифференциации, что влияет на ее доходность и имидж.
- созданию «разрывов» на этапе зрелости. На данном этапе становится более слож-

ной проблема удержания и расширения доли рынка, поскольку ее решение требует увеличения затрат. Инновации создают своеобразные «разрывы», позволяющие организации получить преимущество от дифференциации товаров по сравнению с конкурентами;

- поддержанию и расширению коммуникаций. Инновации способствуют поддержанию коммуникаций с существующими и формированию с новыми потребителями и стейкхолдерами, которые откликаются на инновации охотно и распространяют свое видение на широкие массы общественности.

Чтобы грамотно управлять инновационными процессами, необходимо разобраться с понятийным аппаратом в этой области.

К настоящему времени термин «инновация», введенный американским экономистом Й. Шумпетером еще в начале 20 века, а в нашей стране актуализированный исследователем Н.Д. Кондратьевым, прочно устоялся в экономической науке. Однако разные авторы предлагают различные варианты его толкования в зависимости от того, какое свойство данного явления они считают основным.

В литературе наиболее распространены три подхода к определению сущности инновации:

- инновация в товарах / услугах - разработка и организация производства радикально новых товаров и услуг, базирующихся на новых технологиях и связанные с неудовлетворенными потребностями покупателей;
- инновация в процессах - разработка новых способов производства товаров или предоставления услуг, отличающихся более низкими затратами, более высоким качеством или более быстрой доставкой;
- инновация в бизнесе - разработка новых видов бизнеса и новых способов осуществления хозяйственной деятельности, обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество.

Новые продукты, открытия или изобретения не обязательно являются инновациями. Под инновацией понимается внедрение концепции, открытия или изобретения. Сами по себе новые продукты, исследования и разработки ничего не стоят, они должны быть востребованы рынком.

Инновации можно классифицировать по четырем критериям:

а) степень новизны для организации;

б) природа инновации;

в) источник инновации;

г) изменение в поведении пользователя инновации.

Образовательной организации необходимо оценить степень новизны инновации, поскольку именно эта новизна влияет на конкурентоспособность компании или ее конкурентный потенциал. Можно выделить четыре вида риска при выпуске нового товара:

- известный рынок, известный товар – риск минимален, так как организация полагается на свои отличительные характеристики;
- новый рынок, известный товар – риск имеет коммерческий характер, успех зависит от маркетингового ноу-хау организации;

- известный рынок, новый товар – риск имеет технический характер, успех зависит от технологического ноу-хау организации;
- новый рынок, новый товар – риски суммируются, имеются основания для стратегии диверсификации. Большинство инноваций – около 70% - являются модификациями существующих услуг или их ассортимента. Данные риски соответствуют стратегиям по Игорю Ансоффу (рис. 26):

Продукция / Рынок	Текущая	Новая
Имеющийся	Проникновение на рынок	Разработка и совершенствование продукции
Новый	Освоение нового рынка/ расширение границ рынка	Диверсификация

Рис. 26. Матрица И. Ансоффа

Вторая классификации инновации учитывает природу новой идеи. По этому критерию инновации делятся на технологические и коммерческие.

Технологические инновации связаны с физическими характеристиками товара Такого рода инновации предполагают обращение к точным наукам и промышленным практикам. Они рождаются, как правило, в лабораториях или отделах исследований и разработок. Некоторые из них отличаются высокой науко- и капиталоемкостью (ядерная и авиакосмическая промышленность), некоторые требуют меньших затрат капитала (потребительская электроника). В сфере услуг технологические инновации могут затрагивать саму технологию оказания услуг, ее открытый и скрытый уровень.

Коммерческая инновация связана со всем, что относится к движению товара от производителя к конечному пользователю. Такие инновации не имеют прямого отношения к научно-техническому прогрессу. Для коммерческой инновации важны не столько финансовые ресурсы, сколько такие факторы, как воображение, креативность и ноу-хау. Чаще всего эти инновации требуют очень небольших затрат капитала и технологий. В сфере образовательных услуг коммерческой инновацией можно назвать дистанционное образование.

Граница между указанными типами инноваций весьма условна, т.е. технологические инновации иногда обусловливают появление инноваций коммерческих. Возможен и обратный процесс. Технологические инновации требуют больше финансовых средств и сопряжены с более высоким риском. Коммерческие инновации, как правило, менее рискованны, однако и воспроизвести их проще.

Третья классификация отражает источники инновации: организация или потреби-

тели. Если идея нового товара/услуги рождается на рынке и возникает, например, в результате рыночного исследования, установившего потребности или желания, инновация называется притягиваемой рынком. Результаты исследования предаются разработчикам, которые занимаются поиском способов воплощения потребности. Другим источником инноваций, наиболее характерным для рынков высокотехнологичных товаров и товаров производственного назначения, может быть лаборатория или конструкторы, которые в результате фундаментальных или прикладных исследований открывают или разрабатывают новый товар, новую услугу или новую организационную систему, способные более успешно удовлетворять существующие или латентные потребности. В этом случае новинки называют инновацией, проталкиваемой компанией, технологическим прогрессом, т.е. возникающие в результате деятельности НИОКР.

Данная классификация в равной мере относится и к технологическим, и к организационным инновациям. Американский и европейский опыт в сфере инноваций показывает, что главными источниками успеха товаров служат клиентские потребности и спрос. Четвертая классификация учитывает количество технологических инноваций в самом товаре и изменения в поведении пользователей. С учетом этих критериев можно выделить следующие виды инноваций:

- технологические улучшения (обновление). Они повышают функциональность товара, не затрагивая поведение потребителей. К этой категории относятся: расширение ассортимента продуктов, модернизированные или усовершенствованные услуги (открытие новых специальностей);
- технологические разрывы (производственные инновации). Такие инновации, представляют собой крупные изменения в технологиях, но не требуют существенных перемен в потребительских или пользовательских привычках (Болонский процесс); организационные разрывы (прорывная инновация). Это инновации с небольшими технологическими изменениями, тем не менее, требующие иного поведения пользователей (переход от преподавания к тьюторству);
- прерывистые инновации, или прорывы (радикальная инновация) - новые товары или услуги, являющиеся результатом крупных технологических модификаций, значительно изменяющие поведение пользователей (электронная оплата и использование услуг).

В настоящее время инновационные компании применяют два вида процессов разработки новых товаров: последовательный и параллельный.

Последовательный процесс разработки предусматривает поэтапный переход от одной стадии реализации проекта к другой. Он начинается с генерирования идеи и при условии, что все идет нормально, заканчивается коммерческим успехом нового товара на рынке. Преимуществом последовательного процесса разработки является возможность оценки осуществимости проекта до перевода его на следующую стадию, что способствует снижению процента неудачных разработок. Он имеет и определенные недостатки:

а) не подходит для интеграции, поскольку каждый функциональный специалист передает проект следующему;

б) переход на следующую стадию происходит, когда решены все проблемы на

предыдущей;

в) процесс планирования достаточно долгий, что удлиняет сроки разработки новой продукции.

Параллельный процесс разработки позволяет ускорить разработку новых товаров за счет использования самоорганизующихся команд, члены которых работают над одним проектом от начала до конца. При такой организационной схеме разработка представляет собой не предопределенную смену стадий, а постоянное взаимодействие членов межфункциональной команды. Преимуществами параллельного процесса разработки являются: а) совмещение задач, выполняемых разными отделами, что ускоряет процесс в целом, потому что объем доработок и переделок существенно уменьшается; б) улучшает межфункциональную координацию за счет использования самоорганизующихся команд, члены которых работают над одним проектом от начала до конца; в) контроль всех видов деятельности, поскольку все они непосредственно связаны между собой; г) экономия времени за счет повышения интенсивности труда и своевременной координации. Несмотря на то, что модели разработки нового товара отличаются друг от друга, существует ряд основных стадий или фаз (рис. 27):

Рис. 27. Этапы разработки инновации

Процесс диффузии инновации – процесс распространения инновации (нового продукта, новой идеи, новой услуги) на рынке среди потребителей. Распространение инновации заключается в увеличении числа потребителей, принявших инновацию. Данный процесс может занимать от нескольких дней или недель до нескольких лет.

Вне зависимости от типа продукта и социальной группы покупателей, диффузионный процесс происходит во времени по определенному образцу: период относительно низкого роста, затем период быстрого роста, и, наконец, период замедленного роста до устойчивого использования и далее замещения еще более инновационным продуктом.

Скорость распространения некоторых инноваций имеет вид S-образной кривой. В соответствии с этой кривой сначала инновации распространяются медленно, затем, после некоторого периода, темп распространения инновации быстро возрастает в течение короткого промежутка времени. После периода быстрого роста наступает период замедления роста.

Другой тип кривой диффузии инноваций – экспоненциальная кривая. В отличие от предыдущей кривой, эта кривая характеризуется высоким первоначальным темпом распространения инноваций, однако, в дальнейшем темп диффузии инновации замедляется. Эти кривые отражают только темп, с которым новшество распространяется на рынке, а не период времени распространения.

Набор факторов, от которых зависит скорость распространения на потребительских рынках новых товаров, их успешность:

- *относительное преимущество.* Наиболее важный фактор, оказывающий влияние на успешное распространение нового товара, заключается в том, что предлагаемый товар должен обладать превосходством по сравнению с имеющимися альтернативами. Имеется ввиду не объективное преимущество нового продукта над старым, а то, будет ли его преимущество воспринято потребителями. Продавцы должны убедить потенциальных потребителей в том, что использование данного товара принесет им такую пользу, которой не могут обеспечить другие товары;
- *совместимость.* Под совместимостью понимается степень сочетаемости новшества с существующими ценностями и прошлым опытом потенциальных потребителей. Если потребители должны изменить свой привычный порядок действий, возникают затраты на переключение или адаптацию, а скорость диффузии инновации снижается. И, наоборот, если новый товар полностью совместим с покупательскими привычками, принятие может произойти очень быстро;
- *сложность* – характеристика товара, отражающая трудности в его использовании. Потребитель скорее предпочтет тот товар, который более прост в применении. Подобные товары требуют меньше усилий со стороны потребителей, а также способствуют снижению риска в процессе их эксплуатации. Высокий уровень сложности означает повышенные затраты потребителей на обучение;
- *возможность апробации.* Потребитель более восприимчив к принятию нового товара, если у него есть возможность попробовать данный товар еще до окончательного принятия решения о покупке. У такого товара есть больше шансов стать успешным. Одним из маркетинговых методов снижения риска потребителя при приобретении новинки является распространение бесплатных образцов нового товара. Наиболее эффективно распространение пробных образцов для непрерывных инноваций;
- *коммуникативность* отражает способность товара привлекать внимание. Такие товары имеют больше шансов получить широкое распространение. Способность товаров обращать на себя внимание привлекает больше потенциальных покупателей из-за того, что они более заметны.

На скорость диффузии инновации могут влиять и другие факторы, к примеру степень неопределенности самой инновации (особенно это касается прерывистых инноваций).

Неопределенность может иметь три источника:
- неопределенность в отношении реальности заявленных выгод, особенно если эти выгоды проявляются в долгосрочной перспективе;
- неопределенность в отношении затрат на принятие инновации (сопротивление переменам), связанная с внедрением данной инновации в жизнь потребителя или организации;
- неопределенность в отношении возможностей самой инновации, а также длительности ее жизненного цикла.

На скорость диффузии инновации могут влиять также и другие факторы:
- *культурные ценности потребителей целевого рынка.* Скорость адаптации инновации тем выше, чем выше уровень соответствия инновации культурным ценностям потребителей, для которых предназначен товар;
- *интенсивность маркетинговых действий.* Скорость распространения нового товара подконтрольна маркетингу и зависит от уровня разработанности комплек-

са маркетинга (продукт, цена, распространение, продвижение). С помощью маркетинговых инструментов. формируется осведомленность о новшестве и ускоряется процесс диффузии инновации;

- *репутация продавца.* Чем выше репутация продавца (доверие потенциальных потребителей), тем быстрее происходит диффузия инновации. Хорошая репутация увеличивает доверие к товару, поскольку снижает риск при решении о покупке;
- *воспринимаемый риск.* Чем меньше риск, ассоциируемый покупателем с инновацией, тем выше скорость ее распространения. Риск может быть экономический, психологический, социальный. Потребитель оценивает риск, связанный с применением товара и последствиями его использования, а также риск того, что цена новинки может оказаться неоправданно высокой в сравнении с ее преимуществом;
- *степень соответствия товара потребности, которую он удовлетворяет.* Высокий уровень соответствия новинки и удовлетворяющей ее потребности ускоряет процесс диффузии инновации.

Важно проанализировать все эти факторы, прежде чем выводить инновацию на рынок. Это поможет правильно определить длительность стадии внедрения, а также разработать наиболее подходящую коммуникационную программу. Специалисты по маркетингу заинтересованы в использовании различных инструментов для увеличения скорости диффузии инновации своей компании. Распространенной ошибкой является сосредоточение на совершенствовании физических характеристик изделия и игнорирование выделения ресурсов для разработки соответствующей информационной поддержки, необходимой для успешного продвижения товара ничуть не меньше, чем качество самого продукта. Эверетт Роджерс определяет диффузию инноваций как способ распространения новых идей, товаров или практик в культуре или в терминах маркетинга, на целевом рынке. Потребители отличаются друг от друга по степени готовности опробовать новый товар.

Он предложил классифицировать пользователей в зависимости от времени принятия инновации и разделил потребителей на пять категорий, которые имеют различную ценностную ориентацию:

1) новаторы;
2) ранние последователи;
3) раннее большинство;
4) позднее большинство;
5) «инертные».

Восприимчивость человека к новшествам определяется тем, насколько он раньше других членов общественной системы принимает новые идеи. Категории потребителей, принимающих нововведения, могут быть соотнесены с различными фазами жизненного цикла того или иного товара согласно концепции, которая широко используется при разработке рыночных стратегий. Отличия между группами покупателей могут быть специфическими для разных категорий товаров. Тем не менее, ряд исследователей признают существование схожих черт, присущих этим группам (рис. 28).

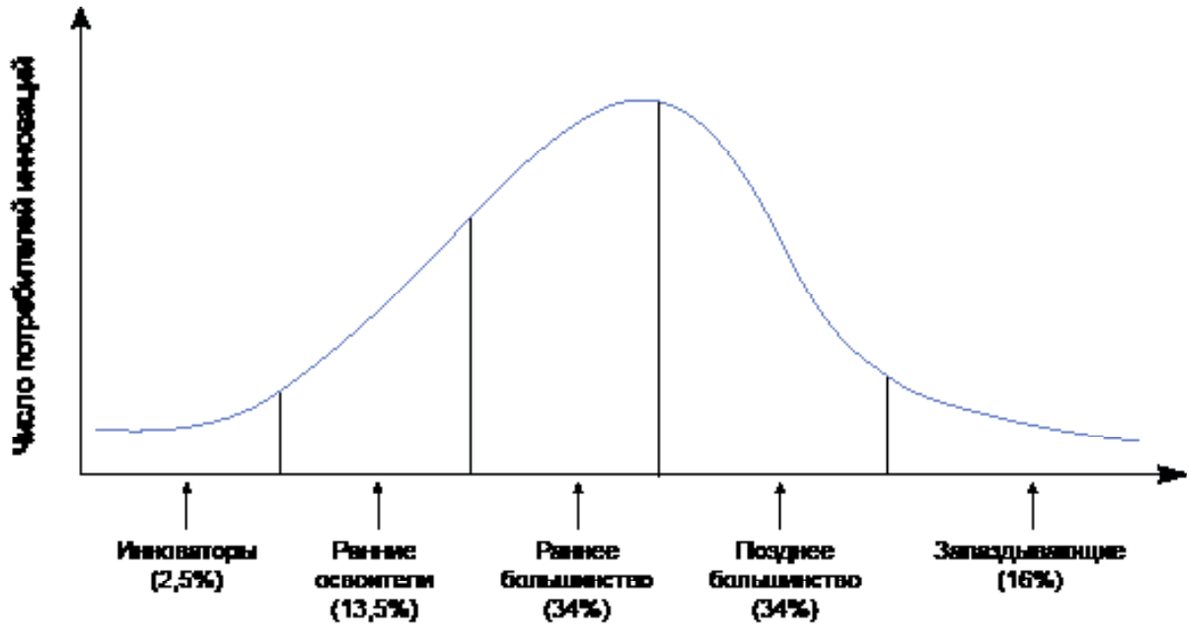

Рис. 28. Типы потребителей инноваци

Новаторы. Потребители этого типа стремятся приобретать новые товары. Это смелые люди, которые постоянно присматривают на рынке что-то новое, и всегда первыми на практике испытывают новые товары. Новаторы склонны к социальному и финансовому риску больше, чем другие. Они имеют более высокий образовательный уровень и уровень доходов, и более активны в социальном плане. Они космополитичны, активно используют средства массовой информации и межличностные источники. Истинные новаторы часто являются постоянными посетителями бутиков, в которых продаются товары еще не известных модельеров. Потребителей этого типа можно разделить на познавательных и сенсорных. Познавательные новаторы устойчиво предпочитают поиск ментальных (умственных) ощущений. Сенсорные новаторы обладают устойчивым предпочтением новых чувственных ощущений.

Ранние последователи. Более крупная группа потребителей, состоящая из лидеров мнений в своих референтных группах. Они принимают новые идеи рано, но осторожно. Эти потребители моложе и образованнее равных себе по статусу, в большей степени включены в жизнь своего сообщества и обладают в нем относительно высоким социальным статусом и благоприятным финансовым положением. Потребителям данного типа свойственны те же характеристики, что и новаторам. Различие между этими типами потребителей состоит в степени озабоченности одобрением выбора со стороны других членов общества. Это касается, прежде всего, таких товаров и услуг, которые предназначены для выражения внешних сторон индивидуальности потребителя. Они придают большое значение самым последним требованиям моды, восприимчивы к новым стилям, используют различные источники информации.

Раннее большинство. Эти люди более осмотрительны. Они принимают новые идеи раньше среднего потребителя, но редко становятся лидерами. Они принимают новинку в случае ее признания обществом. Раннее большинство полагается в основном на межличностные источники информации. Социально активны. Они обычно несколько старше, чем ранние последователи.

Позднее большинство. К нововведениям относятся скептически. Они со-

ставляют основной рынок сбыта нового товара. Потребители этого типа заинтересованы в приобретении новых товаров, но они не хотят, чтобы эти вещи были слишком новыми. Они нередко сознательно оттягивают приобретение нового товара, поскольку предполагают, что с течением времени могут улучшиться эксплуатационные характеристики товара, или может снизиться его цена. *«Инертные».* Относятся к нововведениям с крайним недоверием, привержены традициям. Общаются в основном с людьми, имеющими консервативные взгляды, подозрительно относятся к переменам, принимают новшество только тогда, когда оно стало традицией.

Менеджеры должны изучать демографические, психологические и коммуникационные характеристики новаторов и ранних последователей и направлять все усилия к стимулированию сбыта именно на них.

Процесс принятия инновации происходит в сознании потребителя, впервые услышавшего о новшестве и постепенно приходящего к его окончательному принятию. Специалисты по маркетингу изучали процесс признания и распространения инноваций на протяжении многих лет. Процесс принятия нового товара состоит из шести стадий:

1. Знание: потребитель узнает о существовании товара. Важную роль играют информационная реклама и устные коммуникации.
2. Осмысление: понимание потребителем того, что представляет собой товар и какие функции он выполняет.
3. Отношение: способность индивида благоприятно или неблагоприятно оценивать какой-либо объект из его окружения. Основные источники влияния – реклама концепции товара, продавца и лидеры мнений.
4. Убежденность: индивид убежден в превосходстве товара и правильности совершения покупки.
5. Пробная покупка: индивид использует товар в ограниченном объеме, на что его подталкивает реклама или возможность воспользоваться бесплатным образцом.
6. Принятие: потребитель принимает товар и продолжает покупать и/или использовать его.

Модели процессов принятия инноваций имеют общие стадии, содержание которых можно соотнести между собой. При разработке стратегии внедрения инновации на рынок необходимо выбрать такие маркетинговые инструменты, которые наиболее соответствуют каждой стадии процесса принятия инновации. Необходимо также следить за тем, как целевая аудитория переходит от одной стадии этого процесса на другой.

Отношение к изменениям внутри организации имеет другой алгоритм:

- осознание экономической необходимости осуществления изменения
- осознание личностной значимости изменения
- осознание значимости изменения для коллектива
- осознание способа личного включения в процесс реализации изменения

Персонал различных уровней и функций может выражать различные мнения и поведение относительно инновационных процессов:

Активное принятие изменения - позитивное отношение к изменению и активное участие в его реализации:

- необходимость изменения выражена изначально
- изменение предоставляет возможность реализации личных целей
- развитое чувство долга

Пассивное принятие изменения - следование мнению большинства, зачастую без осознания целей и задач изменения:

- установка на следование мнению всего коллектива
- познавательный интерес

Пассивное непринятие изменения - выжидание и пристальное изучение отрицательных сторон процесса реализации изменения:

- полная удовлетворенность содержанием, условиями и оплатой труда
- нежелание терпеть неудобства и различного рода напряжения в процессе изменения.

Активное непринятие изменения - противодействие процессу изменений посредством выступлений и действий:

- изменение ролевого статуса в структуре функциональных отношений
- изменение содержание труда и связанная с ним перестройка знаний, умений и навыков
- конфликтные отношения в коллективе, а также системах руководитель-подчиненный

Каким образом руководитель образовательной организации необходимо формировать готовность к изменениям в коллективе?

Участие коллектива:

- обсуждение
- подготовка
- инициатива

Подбор исполнителей проводится руководителем по следующим критериям:

- готовность к изменению
- высокоразвитая способность к обучению
- развитая способность обучать других
- развитая наблюдательность
- авторитет

Подбор стимулов данных исполнителей:

- прежде всего положительное внешнее подкрепление
- стимулирующие компоненты контроля
- особая роль морального стимулирования
- стимулирование содержанием работы

Психолог Курт Левин утверждал, что процесс внедрения инноваций в организации заключается в трех ключевых этапах: необходимо «разморозить» сложившийся образ действий, затем внести изменения с активной поддержкой персонала, и затем «заморозить» изменения, внеся новый алгоритм деятельности в регламент организации, закрепив его в организационной культуре и превратив в норму и обыденность. (рис. 29).

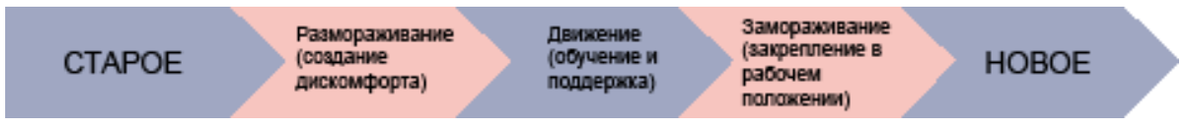

Рис. 29. Внедрение изменений в организации

Несмотря на индексацию заработной платы в социальной сфере в целом и в сфере образования в частности, ее уровень всегда ниже, чем в коммерции. Тем не менее в настоящее время существует тенденция перехода работников из государственных и коммерческих структур в НКО ради работы со смыслом, ради ее содержательного компонента, несмотря на понижение зарплаты.

Руководителю образовательной организации необходимо учитывать, что педагогические инновации и инновации в системе управления организацией требуют различных подходов к планированию, подготовке персонала и внедрению. Главной задачей руководителя становится создание инновационно-благоприятной среды в организации для персонала всех уровней и функций. С учетом того, что инновационная деятельность в сфере образования реализуется в форме инновационных образовательных проектами, актуализируется также необходимость проектного и командного управления организацией. Отличие проектной деятельности от операционной – в ее временных ограничениях и уникальном результате, а также в необходимости формирования проектной команды. Разработка проекта включает помимо прочего формулирование и расчет внешних и внутриорганизационных рисков.

Факторами эффективного управления инновационными проектами в образовательной организации являются:

- разработка и внедрение локальных правовых актов, регулирующие инновационную деятельность;
- разработка и внедрение локальной модели управления инновационной деятельностью с учетом ее функционирования в рамках сетевых образовательных структур;
- разработка и внедрение системы материального стимулирования в образовательной организации, связанной с показателями инновационной активности коллектива.

5. Управление качеством в образовательной организации

Понятие и сущность качества, модели качества и потребительской удовлетворенности. Качество услуг, стандарты качества, модели качества услуг. Специфика услуг образовательных организаций, образовательные стандарты. Независимая оценка качества образования, общественные советы.

Применительно к сфере образования необходимо выделить несколько объектов управления качеством, поскольку его показатели и инструменты будут различаться. Необходимо различать дефиниции: качество образования, качество образовательных услуг, качество образовательного результата, качество работы образовательных организаций, в некоторых источниках даже встречается категория качества школы.

Качество образования в целом – критерий эффективности государственных решений и программ в этой сфере. Существующая нормативная база качества образования включает ряд федеральных государственных стандартов, устанавливающих качественные и количественные критерии и имеющие силу закона с 2004 года (три поколения). Они направлены на объединение разрозненных программ, упорядочивание существующих элементов и внесение новшеств, могут затрагивать и общекультурные ценности — например, приобщение обучающихся к нормам и традициям общества, патриотизм и толерантность.

Для повышения качества образовательного результата на государственном уровне сформирована система независимой оценки качества, призванная:

- обеспечить полную, актуальную и достоверную информацию о порядке предоставления организацией образовательных услуг, в том числе в электронной форме;
- сформировать результаты оценки качества работы образовательных организаций и рейтингов их деятельности.

Результаты независимой оценки качества образования не влекут за собой приостановление или аннулирование лицензии на осуществление образовательной деятельности, приостановление государственной аккредитации или лишение государственной аккредитации в отношении организаций, осуществляющих образовательную деятельность. Объектом обследования могут быть:

- образовательные программы, реализуемые образовательными организациями;
- условия реализации образовательного процесса, сайты образовательных организаций;
- результаты освоения обучающимися образовательных программ;
- деятельность органов исполнительной власти субъектов РФ, осуществляющих управление образованием, органов местного самоуправления.

Таким образом, в рамках данного подхода, уровень качества образования – это степень его соответствия:

- потребностям физических лиц - потребителей образовательных услуг (в том числе родителей несовершеннолетних, обучающихся по программам дошкольного, общего и дополнительного образования детей и иным программам, и совершеннолетних,

обучающихся по соответствующим образовательным программам) в части оказания им содействия в выборе образовательной организации, образовательных программ, соответствующих индивидуальным возможностям обучающихся, а также определения уровня результатов освоения образовательных программ;

- потребностям юридических лиц (в том числе самой образовательной организации) в части определения качества реализации образовательных программ, необходимых корректировок этих программ по итогам экспертизы;
- потребностей учредителя, общественных объединений и др. в части составления рейтингов (рэнкингов), других оценочных процедур для последующей разработки и реализации комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, а также на повышение качества реализуемых ими образовательных программ.

В качестве основных критериев НОК ОД выступают: открытость и доступность информации об организациях, осуществляющих образовательную деятельность;

- комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность;
- доброжелательность, вежливость, компетентность работников;
- удовлетворенность качеством образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность. У каждого критерия – свои показатели, его характеризующие, ранее они утверждались Приказом Минобрнауки № 1547 от 05.12.2014 г., а с 2019 года – Приказом № 114 Министерства просвещения РФ «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам».

Полнота и актуальность информации об организации и ее деятельности, размещенной на официальном сайте;

- Наличие на официальном сайте организации в сети Интернет сведений о педагогических работниках организации;
- Доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг;
- Доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших в организацию от получателей образовательных услуг.

Вторая группа показателей характеризует качество условий организации, третья – доброжелательность, вежливость и компетентность сотрудников.

Для измерения удовлетворенности непосредственно качеством деятельности образовательных организаций применяются показатели процента потребителей, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации, качеством предоставляемых образовательных услуг, и готовых рекомендовать организацию от общего числа опрошенных.

Экономический подход к качеству рассматривает деятельность образовательных организаций как процесс оказания услуг. Продукт сферы образования может существовать как в осязаемой или информационной форме (образовательная программа), так

и в неосязаемой (услуга). Но услуги выделяются среди прочих продуктов не только по признаку материальности, результатом оказания услуги являются изменения, затрагивающие самого потребителя или объекты его собственности, в отличие от транзакций в материальной сфере. Учреждения образования оказывают услуги, которые позволяют потребителю осваивать образовательную программу. Специфика управления в сфере образования обусловлена в первую очередь особенностью продукта образовательных организаций (рис. 30).

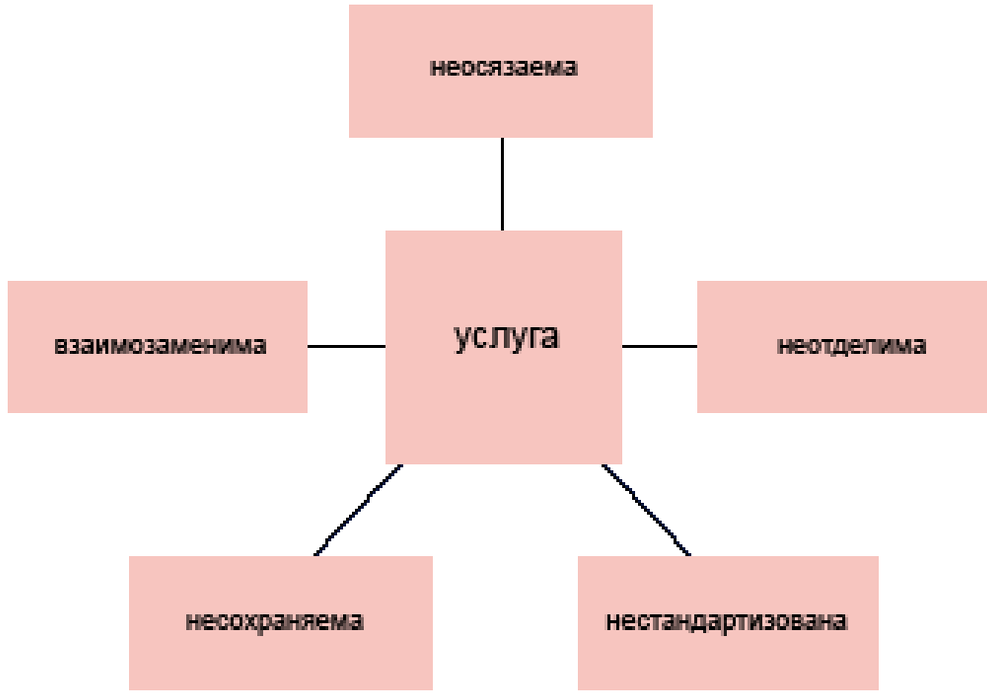

Рис. 30. Специфика услуг

Неосязаемость (нематериальность) услуг выражается в том, что их невозможно ощутить, «попробовать» до момента потребления. Потребитель услуги после ее приобретения располагает знаниями, впечатлениями, ощущениями, но не имеет вещественных доказательств, а может опираться лишь на собственные субъективные представления. Это свойство обусловливает повышенные требования к процессу дифференциации спроса на услуги и разнообразию качественных характеристик. Чем шире дифференциация спроса и приспособленность услуг к особенностям потребителей, тем больше возможности для его соответствия субъективным представлениям потребителей, их неуловимости или нематериальному характеру.

Услуги предоставляются и потребляются одновременно, т. е. могут быть оказаны только при поступлении заказа. Тесная связь услуг и их источников часто не позволяет потреблять услуги вне присутствия производителя. Услуга неотделима от своего источника, поэтому ее нельзя произвести впрок. С этой точки зрения производство и потребление услуг неразделимы. Исходя из этого качество услуги будет зависеть как от производителя, так и от потребителя, что особенно остро ощущается в сфере образования. Вариативность качества услуг, или, как еще называют эту характеристику в различных источниках, «гетерогенность услуги», «изменчивость», «непостоянство качества», «непоследовательность», «нестандартизованность», состоит в том, что качество услуг может существенно изменяться в зависимости от того, когда, кем, кому и

при каких условиях они были предоставлены. Вариативность качества в предоставляемых услугах проявляется гораздо острее, чем в материально осязаемых товарах. Большая часть услуг выполняется людьми, поэтому потребитель и персонал, оказывающий услугу, вынуждены взаимодействовать.

Услуги нельзя сохранять для последующего использования, перепродать или вернуть. Если спрос низок, неиспользованная возможность теряется. Поддержание равновесия спроса и предложения требует управления как спросом, так и имеющимися возможностями его удовлетворения (например, количество персонала, площадь помещений, количество и категории используемого оборудования и пр.). Если спрос на услуги становится больше предложения, то это нельзя исправить за короткое время, как в производственной сфере. При устойчивом спросе на услуги их недолговечность не вызывает серьезных проблем, но если спрос подвержен колебаниям, то потребители и производители услуг сталкиваются с определенными сложностями, такими как очередь и предоплата со стороны потребителя или риск ухудшения имиджа производителя услуг.

Несохраняемость услуг и их неотделимость от производителя обусловили еще одно свойство услуг – невозможность их складирования и транспортировки: это накладывает определенные ограничения на сбытовую политику организаций сферы услуг. Потребитель образовательной услуги, как правило, пользуется ею на протяжении долгого времени. В отличие от товаров, имеющих материальную форму, услуги не являются чьей-либо собственностью. Во многих случаях организации услуг обеспечивают потребителей возможностью арендовать и использовать либо материальный объект, либо труд, знания, навыки специалистов, либо завладеть некоторыми материальными подтверждениями оказываемой услуги. Результатом оказания услуг является не транзакция – переход прав на объект, а изменения самого субъекта или его объекта собственности.

Взаимозаменяемость услуг означает способность товаров заменять те услуги, которые удовлетворяют одинаковые или аналогичные потребности (и в противоположном направлении – услуги могут заменять товары). В результате между материальными товарами и услугами возникают конкурентные отношения. Таким образом, можно говорить о так называемой «межродовой конкуренции», которую необходимо учитывать организациям сферы услуг. Возможным решением данной проблемы является привлечение внимания потребителей к преимуществам удовлетворения своих запросов именно через услуги. К примеру, самообразование через покупку книг и пособий возможно, но услуги образовательных организаций позволяют развить не только знания, но и умения у обучающихся с помощью интерактивных форм взаимодействия.

Качество услуг как объект управления.

Определение качества дано в Межгосударственном стандарте ГОСТ ISO 9000-2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», согласно которому качество – это «степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям». Под характеристикой понимается «отличительное свойство», а под требованиями – «потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным». Таким образом, полную формулиров-

ку качества можно озвучить как степень соответствия совокупности присущих отличительных свойств потребностям или ожиданиям, которые установлены, обычно предполагаются или являются обязательными.

В 2018 году появился международный стандарт ISO 9000-21001, характеризующий требования именно к системе менеджмента качества образовательных организаций. Под управлением качеством понимают постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех уровнях на факторы и условия, обеспечивающий создание продукции оптимального качества и полноценное ее использование. Управление качеством рассматривается как корректирующее воздействие на процесс формирования качества в производстве и проявление его в потреблении. Основоположником принципов управления качеством считается Эдвард У. Деминг, его идеи стали фактором роста японской промышленности в середине прошлого века. Главной идеей подхода Деминга к качеству является выявление причин его отклонений от стандарта. Большое внимание уделяется улучшению качества применительно к процессам и системам. Широко известны 14 принципов Деминга. Имя Деминга также носит используемый в управлении качеством процесс принятия решений, повторяющийся циклически, – **PDSA (англ. «Plan–Do–Study–Act» – планирование–действие–изучение– корректировка)** (рис. 31).

Рис. 31. Цикл Деминга

Последователь Э. Деминга Джозеф М. Джуран определяет качество как соответствие использованию или цели; он является сторонником подхода к повышению качества через вовлеченность персонала в процедуры его обеспечения. Он, наверное, первым стал утверждать, что качеством надо управлять.

Филипп Б. Кросби также определяет качество как соответствие требованиям, но считает, что контроль качества не настолько эффективен, как система недопущения ошибок при оказании услуг. Также он одним из первых выдвинул предположение, что качественный продукт дешевле некачественного вопреки обратному мнению о дороговизне

качества. По его словам, производство товаров или оказание услуг, не соответствующих требованиям потребителя, означает затраты для организации.

Деминг подходит к вопросам качества, основываясь на статистике, и уделяет главное внимание тем способам, которые позволяют системам, производящим товары или услуги, постоянно совершенствоваться. В отличие от этого подхода определения Джурана и Кросби предполагают, что качество зависит от мнения потребителя относительно того, насколько товар или услуга «пригодны для использования» или «соответствуют требованиям». Можно подвергнуть критике определение Кросби, в соответствии с которым считается, что стандарты установлены правильно и что нулевой брак – это реально достижимая цель. Определение качества по Джурану соотносит проблему качества со сферой общего управления. В этом смысле считается, что качество – это не чисто техническая проблема. Напротив, лишь потребитель или конечный пользователь могут определить, насколько качественным является товар или услуга. Деминг, Джуран и Кросби не сходятся во мнениях по многим вопросам, касающимся внедрения программ по улучшению качества. Тем не менее они придерживаются единого взгляда по трем наиболее важным аспектам качества:

- качество имеет большое значение;
- вопросами качества должны заниматься все сотрудники организации;
- качеством необходимо управлять.

Данные три пункта составляют ядро системы Всеобщего управления качеством **(Total Quality Management – TQM).**

Основными целями TQM являются:

- ориентация предпринимателя на удовлетворение текущих и потенциальных запросов потребителей;
- возведение качества в ранг цели деятельности;
- оптимальное использование всех ресурсов организации.

Наиболее важными элементами TQM являются:

- вовлеченность высшего руководства: стратегия качества в компании (организации) должна предусматривать постоянное, непрерывное и личное участие высшего руководства (руководителя) компании в вопросах, связанных с качеством. Это одно из основных и обязательных условий успешного внедрения TQM, которое является залогом успешной работы компании в вопросах обеспечения качества;
- акцент на потребителя: фокусировать всю деятельность компании на нужды и пожелания как внешних, так и внутренних потребителей;
- всеобщее участие в работе: обеспечивать возможности для реального участия каждого в процессе достижения главной цели – удовлетворять запросы потребителя;
- внимание к процессам: фокусировать внимание на процессах, рассматривая их как оптимальную систему достижения главной цели – максимизацию ценности продукта для потребителя и минимизацию его стоимости как для потребителя, так и для производителя;
- постоянное улучшение: постоянно и непрерывно улучшать качество продукта;
- базирование решений на фактах: базировать все решения компании только на фактах, а не на интуиции или опыте ее работников.

Управление качеством – это динамично развивающаяся концепция. На сегодня существует несколько основных «школ» TQM (японская, американская, европейская). Воз-

можно, поэтому в среде специалистов нет единого мнения о количестве принципов, на которых базируется TQM. Основными же признаны следующие восемь:

1. ориентация организации на потребителя;
2. роль руководства;
3. вовлечение сотрудников;
4. процессный подход;
5. системный подход к управлению;
6. постоянное совершенствование;
7. принятие решений, основанное на фактах;
8. взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Организация, применяющая концепцию TQM, должна систематически собирать и анализировать информацию, поступающую из самых различных источников и позволяющую получать обоснованные выводы относительно текущих и потенциальных потребностей как отдельных потребителей, так и рыночных сегментов и рынка в целом. Для того, чтобы осуществить принцип ориентации на потребителя, необходимо предпринять следующие действия:

- изучение спроса с целью полного понимания потребностей и ожиданий потребителя в отношении товаров, цен, поставки и т. д.;
- обеспечение сбалансированности в запросах потребителей и других участников сделки с товарами (собственников бизнеса, персонала организации, поставщиков организации, общества);
- измерение потребительской удовлетворенности с целью коррекции собственной деятельности;
- управление взаимоотношениями с потребителями.

Организация должна стараться узнать мнение своего потребителя и затем с помощью «обратной связи» произвести корректировку параметров качества продукта с целью его улучшения для пользователя. Но оценка качества услуг требует измерения значений многих показателей качества, которые не всегда связаны только с выявлением степени удовлетворенности потребителя».

Системные отличия услуг от физических товаров:

- процессная природа услуги;
- люди – неотъемлемая часть услуги;
- роли клиента и сервисного служащего точно определены;
- исполнитель услуги, как правило, не является собственником результата услуги;
- услуга часто имеет индивидуальный характер оказания и потребления;
- услуга локальна, нетранспортабельна, но может иметь региональный характер;
- оказание услуг может восприниматься как социальное взаимодействие;
- временной фактор при оказании услуги более важен, чем при производстве физических товаров;
- значительная возможность использовать не только физические, но и электронные каналы распределения услуг;
- доминирование обмена информацией, связанной с оказанием услуги. Указанные отличительные характеристики услуг делают управление их качеством более сложным, чем у обычных товаров.

Основой для управления качеством услуг служит модель «петли качества». «Петля качества» услуг включает в себя три обеспечивающих процесса:

маркетинг (анализ потребностей и требований потребителей к качеству);

проектирование (спецификация характеристик услуги, технологии ее предоставления и методов управления качеством);

предоставление услуги (оценка и обратная связь).

Эффективность применения модели «петли качества» на практике обеспечивается при условии полного выполнения действий на каждом этапе и их завершения до начала следующего этапа. Важно, чтобы был обеспечен постоянный двусторонний обмен информацией между участниками этапов. Кроме того, на каждом этапе нужно добиваться максимального соответствия ожиданиям потребителей (как внешних, так и внутренних).

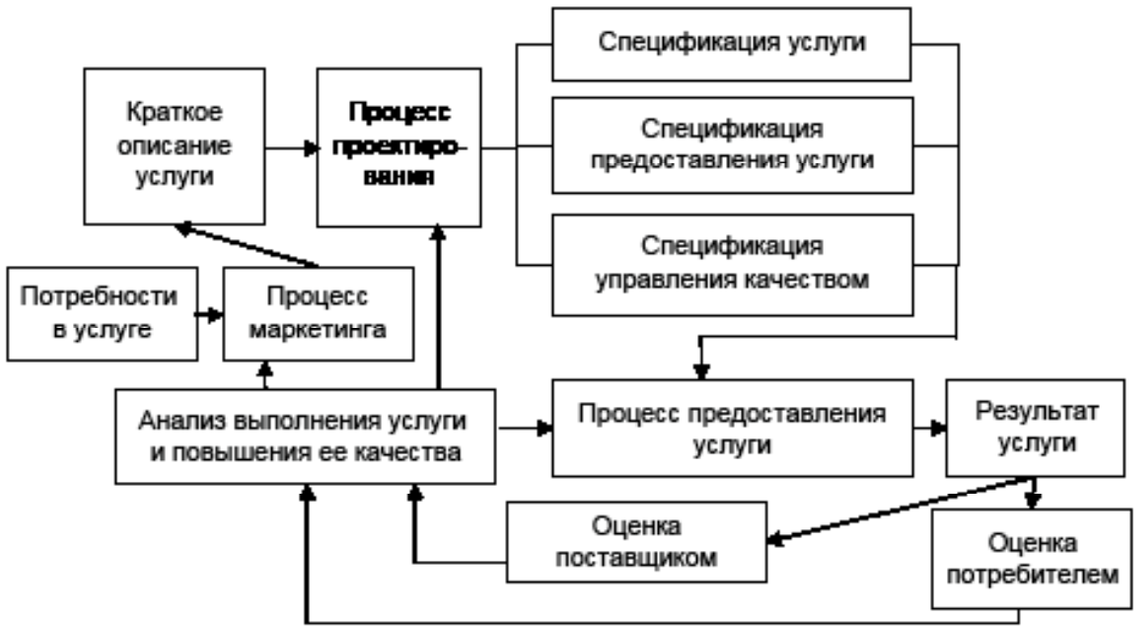

Рис. 32. Петля качества услуги

Рассматривая вопросы управления качеством услуг, можно подразделить данные вопросы на управление качеством (планирование уровня качества, обеспечение уровня качества, улучшение качества) самих услуг и управление качеством системы управления услугами. Важное место в процессе управления качеством услуг занимает моделирование услуги и ее показателей, что позволяет визуализировать целостный объект управления.

Модель системы обеспечения качества услуг установлена в государственных стандартах Российской Федерации, а именно в ГОСТ Р 50691-2013 «Услуги населению. Модель системы обеспечения качества услуг». Эта модель, как указано в ГОСТе, основана на требованиях стандартов серии ISO 9000, т. е. на процессном подходе. Модель может использоваться для оценки системы качества услуг в организациях, а также для сертификации систем менеджмента качества услуг. Качество услуг должно быть направлено в первую очередь на соблюдение требований потребителя к качеству и повышение его удовлетворенности от результата оказания услуги. Для услуг разработаны свои показатели качества услуг, закрепленные в ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества». Показатель качества

услуги – это «количественная характеристика одного или нескольких свойств услуги, определяющих ее способность удовлетворять требования потребителя». Стандарт включает четыре макрогруппы показателей:

назначения;

безопасности;

надежности;

профессионального уровня персонала.

Каждая из четырех макрогрупп показателей конкретизируется в групповых показателях качества, которые, в свою очередь, включают перечень единичных показателей, описывающих какое-либо свойство услуги.

Показатели используются в процессе оценки качества услуг для того, чтобы определить, каков уровень качества в сравнении с конкурентами или как изменилось качество после корректировки процессов оказания услуги. Конкретные единичные показатели отбираются в зависимости от изучаемой услуги и специфики технологии ее оказания. Согласно мнению Е. Н. Жильцова и Е. В. Егоровой, качество может быть реальным и воспринимаемым. Воспринимаемое качество – то, что ожидает потребитель на этапе принятия решения о потреблении услуги. Реальное качество формируется в результате потребления услуги, поддается оценке через обратную связь. Модель воспринимаемого качества услуг получила название «Модель 4Q»:

качество планируемое и процесс предоставления качества формируют ожидания клиента;

функциональное и техническое качество – признак фактически полученной услуги.

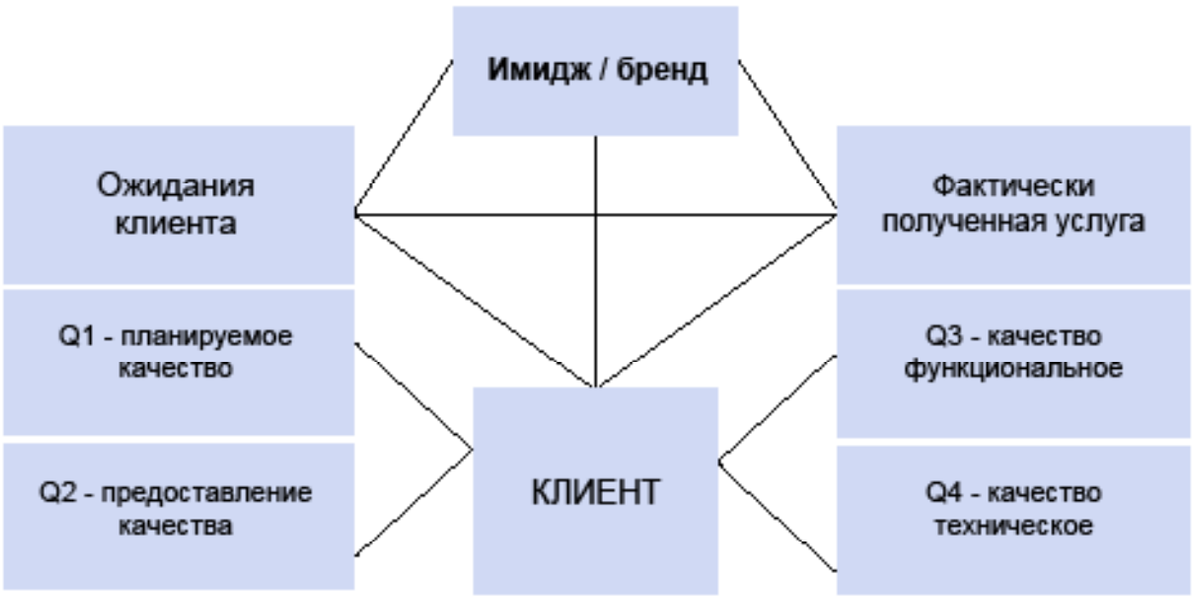

Рис. 33. Модель «4Q»

Автор этой модели Э. Гамессон предположил, что имиджевая политика организации оказывает влияние как на ожидания клиента, так и на его восприятие полученной услуги.

Американские исследователи М. Брейди и Дж. Кронин предложили иерархический подход к формированию модели воспринимаемого качества услуг. На основе массовых полевых исследований различных видов услуг они сформировали модель из трех слага-

емых качества – качества взаимодействия, качества материального окружения и качества результата услуги. Помимо показателей качества услуги на восприятие потребителей, по мнению авторов, влияют факторы, внешние по отношению к организации сферы услуг, например: контингент посетителей, валентность самого потребителя, свойство индивидуума переносить собственное состояние на суждения об удовлетворенности.

Французские исследователи Пьер Эйглиер и Эрик Лангеард различали в модели оказания услуги SERVUCTION видимую и невидимую для потребителя части, поскольку суть услуги – процесс. Некоторые этапы процесса оказания услуги производители делают нарочито очевидными, чтобы вызвать доверие потребителей. Кристофер Лавлок предложил модель, согласно которой основная услуга окружена рядом дополнительных услуг в восприятии потребителя. Потенциально существуют десятки разных дополнительных услуг, но почти все из них можно отнести к одной из восьми основных групп. Они объединены в две группы: дополнительные услуги, облегчающие использование основного продукта, и дополнительные услуги, усиливающие привлекательность основного продукта, представленные в модели «цветок услуги» Услуги«лепестки» расположены по часовой стрелке в такой последовательности, в какой с ними обычно сталкивается потребитель, хотя на практике эта последовательность может варьироваться (рис. 34).

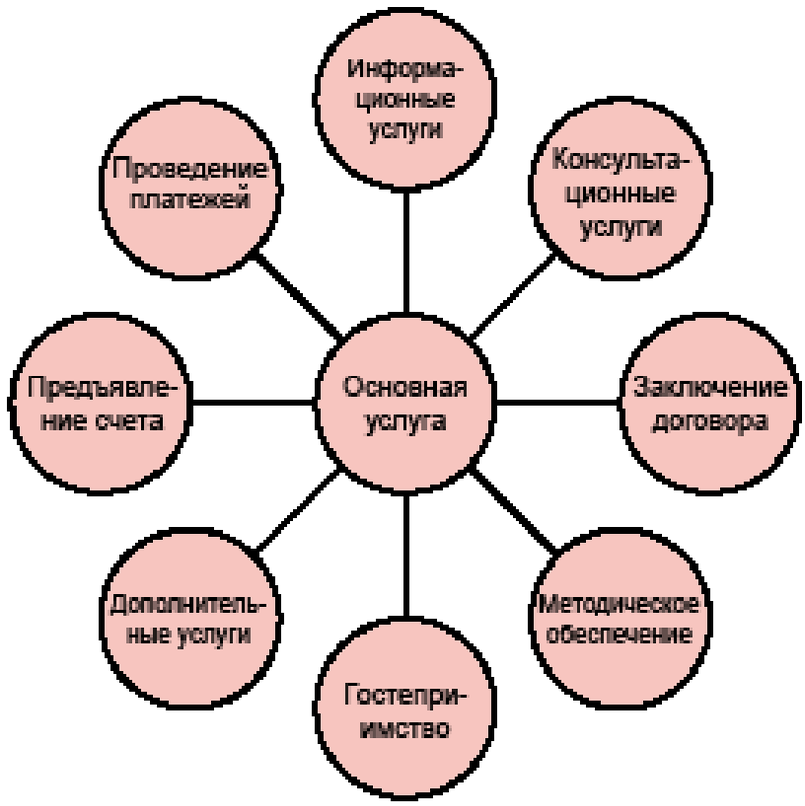

Рис. 34. «Цветок» образовательной услуги.

Не каждый основной продукт окружен дополнительными услугами из всех восьми перечисленных групп. Обычно характер основного продукта определяет, какие дополнительные услуги предлагать совершенно необходимо, а какие можно добавить, чтобы повысить качество услуги в глазах потребителя.

Большинство рассмотренных моделей основаны на перечнях показателей услуг с точки зрения потребителя и его ценностей. Для оценки качества услуги необходимо выстроить систему ее компонентов. Для адекватной оценки потребителями элементов услуги необходимо

предложить им максимально четкие, однозначные и понятные переменные.

Методики оценки качества услуг.

Существуют разнообразные подходы к оценке качества. Можно выделить две крупные группы, на которые делятся многообразные методы оценки: методы прямого счета и параметрические.

Методы прямого счета направлены в первую очередь на оценку экономического эффекта для производителя и/или потребителя продукта. Параметрические методы обеспечивают более комплексный подход к оценке и учет множества параметров, а не только экономического эффекта. Среди параметрических методов выделяют методы прямого счета и экспертные методы. Методы прямого счета применяются к параметрам, которые могут быть измерены соответствующими приборами и рассчитаны на основе формул, отражающих объективные закономерности. В свою очередь экспертные методы используются для оценки параметров, которые не могут быть измерены приборами и рассчитаны по формулам, отражающим объективные закономерности. Специфика услуг приводит к тому, что большинство параметров качества услуг нельзя измерить количественно, т. е. получить формализованную оценку.

Таким образом, на выбор метода оценки влияют цели проводимой оценки и выбранный перечень оцениваемых показателей качества. Организация независимой оценки качества в сфере образования не исключает возможности на уровне организации самостоятельно разработать перечень показателей.

При выборе показателей для оценки качества услуг можно ориентироваться на показатели качества услуг, закрепленные в стандартах (ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества»), и разрабатывать на их основе конкретные единичные показатели, применимые к оцениваемой услуге. Также можно ориентироваться на перечни показателей качества, сформулированные в классических работах (например, критерии хорошо воспринимаемого качества услуги К. Гренрооса). Либо возможно использовать и то, и другое, так как конечный перечень показателей качества услуги всегда будет зависеть от целей оценки и специфики конкретной услуги. На основе обобщения материалов ряда эмпирических исследований К. Гренроос предложил семь критериев хорошо воспринимаемого качества услуги, которые могут стать основой для формирования единичных свойств конкретной услуги:

1. профессионализм и опыт;
2. отношения и поведение;
3. доступность и гибкость;
4. надежность;
5. возмещение услуги;
6. общее впечатление от условий, в которых предоставляется услуга;
7. репутация и заслуженное доверие.

После выбора показателей оценки качества конкретной услуги необходимо принять решение о конкретных методах оценки. Выбор методов оценки качества является ответственным моментом в процессе оценки качества, т. к. чем более точные результаты даст примененный метод, тем более эффективно будут решены проблемы управления. Существуют различные методики оценки качества услуг. Рассмотрим самые известные среди них.

Разделение качества на реальное и воспринимаемое стало основой для разработки модели расхождения качества услуги (авторы В. Зейтамль, Л. Бери, А. Парасура-

ман). Модель известна также как модель GAP (от англ. gap – «разрыв»). В основе модели лежит предположение, что качество услуги для потребителя зависит от величины разрыва между ожидаемым и реальным (после оказания услуги) качеством (рис. 35).

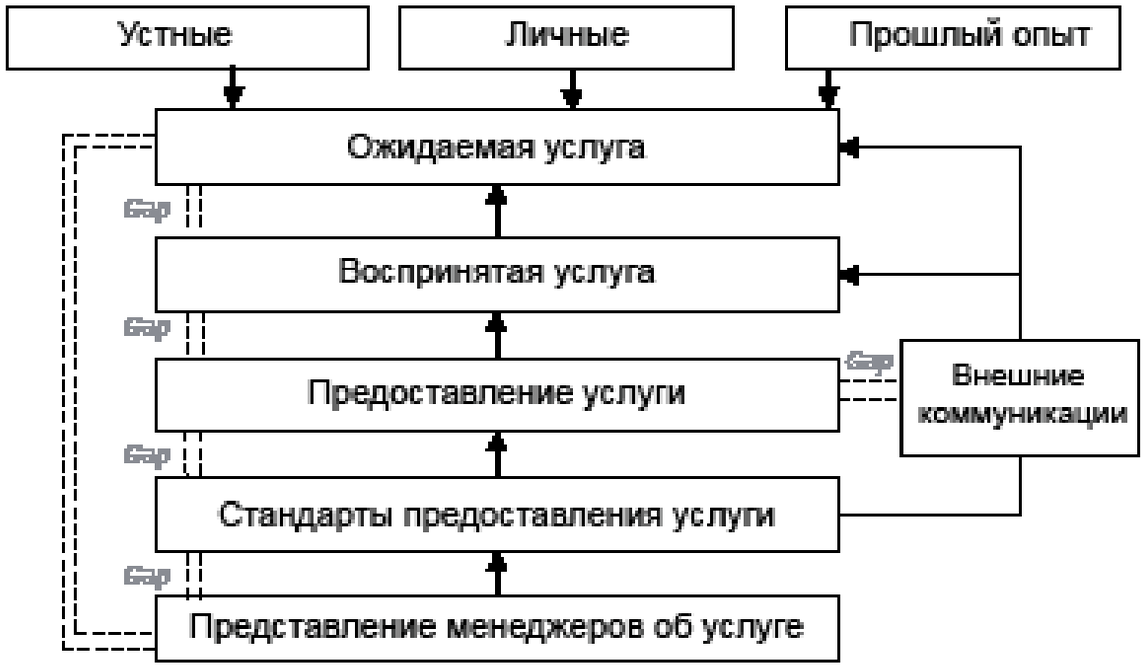

Рис. 35. GAP-модель

Первый разрыв (gap 1) говорит о том, насколько руководитель осведомлены об ожиданиях своих потребителей и их потребностях. Второй разрыв (gap 2) возникает, если представления об ожиданиях потребителя не задокументированы в стандартах качества организации. Наличие стандартов – еще не показатель того, что в процессе оказания услуги этим стандартам следуют; в противном случае может возникнуть третий разрыв (gap 3). Четвертый разрыв возникает из-за недостоверной информации, предоставленной об услуге потребителю (недобросовестная реклама). Самым важным является пятый разрыв, так как чем больше разрыв 5, тем ниже качество предоставляемой услуги. Возникновение пятого разрыва является следствием существования всех четырех предыдущих разрывов.

Расширенный список разрывов (расхождений) в процессе оказания услуги был предложен К. Лавлоком:

- расхождение в знаниях (соответствует gap 1);
- расхождение в стандартах (соответствует gap 2);
- расхождение в предоставлении услуг (соответствует gap 3);
- расхождение во внутренних коммуникациях (разрыв между рекламными обещаниями организации и тем, каким предполагает качество обслуживания персонал, оказывающий услугу);
- расхождение в восприятии (различие между фактическим уровнем качества услуги и восприятием потребителя, возникающее по причине неспособности точно оценить качество обслуживания);
- расхождение в интерпретации (соответствует gap 4); - расхождение в обслуживании (соответствует gap 5).

Развитием gap-модели стал также метод SERVQUAL (service & quality) (В. Зайтамль, Л. Бери и А. Парасураман). В методике используется индекс качества SQI (Service Quality Index), значение которого показывает расхождение между реальным и воспринимаемым качеством услуги. Для его расчета проводится оценка пяти групп, в которые объединены 22 критерия качества услуг:

- надежность (соблюдение сроков оказания услуг);
- отзывчивость (внимательность персонала, дружелюбие, готовность помочь);
- уверенность или убедительность (уровень доверия, вызываемый персоналом, компетентность);
- эмпатия, или сочувствие (индивидуальное внимание); - осязаемость (предметная среда оказания услуги).

Для выставления оценок по указанным критериям проводится анкетирование потребителей. В ходе исследования используются две анкеты – одна оценивает воспринимаемое качество потребителя в отношении определенной услуги, а вторая служит для оценки потребителем реального качества услуг в отношении конкретной компании.

Частные показатели качества по 22 пунктам определяются как разница между рейтингом воспринимаемого качества и рейтингом реального качества. Методом средних значений полученные частные оценки группируются в пять коэффициентов качества. По результатам исследования делают заключение, в какой области качество услуг организации ниже ожиданий потребителя:

- коэффициенты качества больше либо равны нулю – успешный результат;
- коэффициенты качества незначительно меньше нуля – удовлетворительное значение;
- коэффициенты качества существенно меньше нуля – удовлетворительное значение – неудовлетворительный результат.

В результате исследования компания получает четкое понимание своих проблемных зон. Пять индексов интегрируются в индекс качества SQI, который должен иметь неотрицательное значение.

Еще один известный подход к оценке удовлетворенности потребителя качеством услуг – методика Н. Кано. Методика основана на трех типах реакции потребителей в зависимости от характеристик услуги. Существуют три типа характеристик:

- обязательные, или «нормальные», характеристики должны быть присущи услуге, т. к. без них потребитель не будет удовлетворен. Однако при их наличии реакция потребителя будет нейтральна;
- количественные характеристики влияют на степень удовлетворения потребителя: чем лучше они реализованы (или в чем большем количестве они реализованы), тем больше доволен потребитель услуги;
- сюрпризные характеристики – это те качества, которые в процессе оказания услуги никак не ожидаемы и не требуемы. Их наличие может вызвать сильную положительную реакцию у потребителя, так как получится, что его ожидания были предвосхищены.

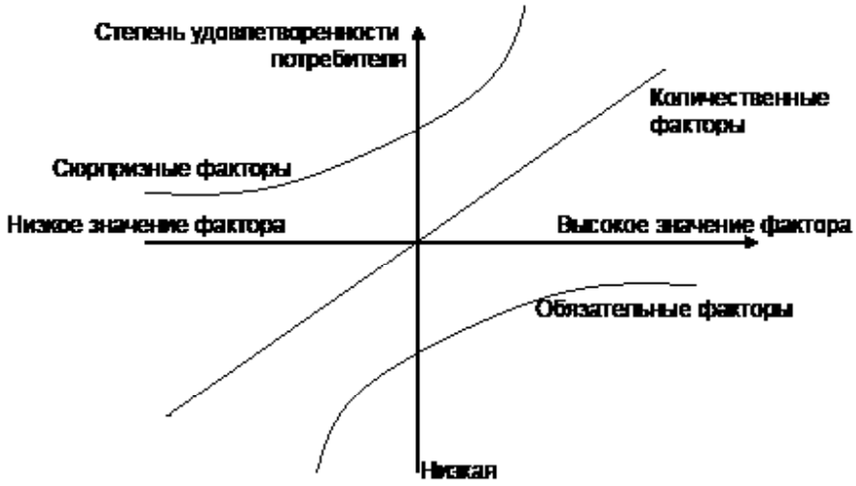

Рис. 36. модель Кано

Обеспечение высокого качества услуг невозможно без ответственного отношения и высокого профессионализма персонала, обеспечивающего процесс обслуживания. Поэтому оценка персонала является неотъемлемой частью процесса оценки качества услуг. В качестве методики оценки персонала используют метод «Тайный покупатель» (Mystery Shopping). Тайные покупатели – это прошедшие специальное обучение эксперты, которые выступают в роли клиента. При этом персонал не догадывается о роли тайного покупателя. После оказания услуги эксперт-потребитель заполняет специальную анкету, позволяющую оценить степень его удовлетворенности качеством услуги. Этот метод может быть использован не только для оценки уровня качества услуги, но также и для оценки качества работы каждого сотрудника контактной зоны, всей рабочей группы, оценки эффективности их обучения и разработки системы мотивации и вознаграждений. Если какая-либо методика показала наличие неудовлетворенности потребителя качеством услуг, то для выявления зон и причин неудовлетворенности можно проводить построение диаграмм Парето и Исикавы. Диаграмма Парето представляет собой график, где проблемы ранжированы по частоте наступления событий. Это позволяет наглядно увидеть наиболее важные проблемы через правило «80/20», что означает, что 80 % случаев снижения качества связано всего с 20 % всех возможных причин.

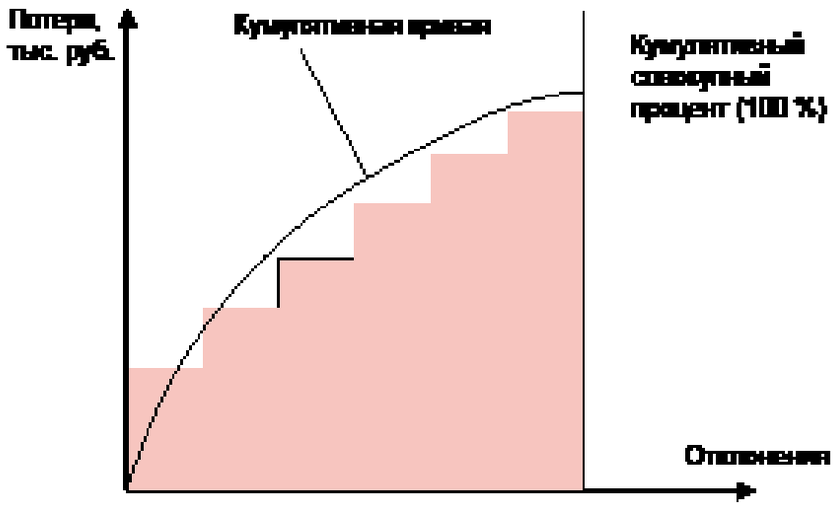

Рис. 37. Диаграмма Парето

Метод Каору Исикавы предполагает построение причинно-следственной диаграммы, которая показывает взаимосвязь между качеством и воздействующими на него факторами. Все возможные причины явления, наступления некоего события классифицируются по принципу «5М»:

Man (человек) – причины, связанные с человеческим фактором;

Machines (машины, оборудование) – причины, связанные с оборудованием;

Materials (материалы) – причины, связанные с материалами;

Methods (методы) – причины, связанные с организацией процессов;

Measurements (измерения) – причины, связанные с методами измерения.

Рис. 38. Диаграмма Исикавы

Все выявленные в ходе построения диаграммы Исикавы причины снижения качества и удовлетворенности потребителя анализируются, затем изыскиваются способы устранения выявленных проблем.

Надо отметить, что рассмотренные методики оценки качества услуг объединены одним признаком: для проведения оценки необходимо узнать мнение потребителя, т. е. провести опрос. Следствием этого является трудоемкость оценки качества услуг, а также наличие определенного субъективизма в результатах оценки. Мнение потребителя отличается изменчивостью, что, соответственно, сказывается на результатах оценки: качество услуг с той или иной степенью достоверности может быть замерено только одномоментно, что затрудняет прогнозирование качества и выбор стратегии управления качеством в организациях образования. А открытые источники, к которым предлагает обратиться Минобрнауки для независимой оценки качества, не содержат полной информации по перечню рекомендуемых показателей. Поэтому инструментом управления может стать мониторинг удовлетворенности качеством образовательных услуг, который позволит не просто регулярно, а непрерывно получать информацию от потребителей, и на ее основе оперативно разрабатывать рекомендации по совершенствованию качества.

6. Маркетинговая деятельность образовательной организации

Маркетинговая концепция управления образовательной организацией. Маркетинговые инструменты управления образовательной организацией. Стратегические маркетинговые решения и их факторы. Комплекс маркетинга образовательной организации, современные технологии продвижения.

Сегодня образование становится приоритетом в развитии государства и общества, поскольку обеспечивает социальную стабильность страны, экономический рост, конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность государства в целом, тем более в эпоху глобализации и новых технологий. Необходимо понимать, что образование — это не просто социальная сфера, а инвестиции в будущее страны. Тем важнее внедрение в деятельность образовательных организаций современных управленческих принципов и инструментов, таких как маркетинг.

В настоящее время разработано множество подходов к определению маркетинга, но в самом общем смысле его можно определить как системную функцию управления организацией в условиях конкуренции, основанную на изучении и удовлетворении запросов потребителей и стейкхолдеров.

В рамках функционального подхода выделяют два аспекта маркетинговой деятельности в образовательной организации – стратегический и операционный маркетинг. Стратегический – направлен на перспективу, поиск новых рынков и конкурентных преимуществ, имеет долгосрочный горизонт планирования. Операционный маркетинг – направлен на существующий рынок, реальных потребителей, связан с тактическими решениями и имеет средне- или краткосрочный горизонт планирования. Оба этих аспекта – аналитический и активный - гармонично дополняют друг друга для достижения маркетинговых целей образовательной организации (рис. 39).

Операционный маркетинг	Стратегический маркетинг
Ориентация на действия	Аналитическая ориентация
Существующие возможности	Новые возможности
Существующий рынок	Потенциальный рынок
Стабильная среда	Динамичная среда
Реактивное поведение	Упреждающее поведение
Повседневный менеджмент	Долгосрочный менеджмент
Отдел маркетинга	Все функциональные отделы

Рис. 39. Операционный и стратегический маркетинг

Стратегический маркетинг включает в себя исследовательские функции, управление маркетингом в организации, целеполагание и выработку стратегий. Область стратегических маркетинговых решений описывает матрица Игоря Ансоффа (см. п 4), следовательно зона маркетинговой ответственности организации определяется типами товаров и рынков, на которых она действует. Маркетинговая стратегия относится к функциональному уровню принятия стратегических решений в организации, она подчиняется целям организации в целом и согласуется со стратегией более высокого уровня.

Стратегический подход к маркетингу – это в первую очередь маркетинговый образ мышле-

ния, некая рыночная философия хозяйствования, обеспечивающая успех любой организации в условиях рыночной экономики. Маркетинговая концепция управления образовательной организацией обеспечивает:

- максимальное удовлетворение «социального заказа» - потребностей населения разного возраста в образовательных услугах путем исследований и выявления этих потребностей;
- максимальное удовлетворение потребностей рынка труда за счет предоставления образовательных услуг, актуальных отраслевой структуре экономики;
- продвижение образовательной организации на рынке образовательных услуг с учетом состояния как рынка образования, так и рынка труда;
- наилучшую реализацию социальных задач в сфере образования, государственного заказа в форме повышения личностного и интеллектуального потенциала населения.

Несмотря на это, в настоящее время не все образовательные организации используют технологии маркетинга в своей деятельности. Некоторые функции маркетинга выполняются управленческим аппаратом образовательной организации, но без профессиональной подготовки, без системности этих действий, без перспективной программы и бюджета маркетинга, скорее как единичные операции для решения насущных проблем. В большинстве случаев для управления образовательными организациями применяется производственная концепция. Производственные концепции ориентированы на управление внутренними процессами, главным принципом их реализации является доминирование подразделений, осуществляющих образовательный процесс, над прочими подразделениями образовательной организации. На рынок выводятся те образовательные программы, которые выгодно реализовывать с технологической и экономической точек зрения, и в реализации которых у организации уже имеется достаточный опыт.

Маркетинговые же концепции ориентированы на формирование нового и управление существующим спросом. Они предполагают сосредоточение внимания руководства на получении информации о рынке, на основании которой определяются актуальные цели образовательной организации. Кроме этого, маркетинговые концепции обладают рядом преимуществ:

- ассортимент услуг достаточно широк и регулярно обновляется с учетом требований потребителей;
- структура образовательной программы планируется на основе информации, полученной от потребителей, с учетом их требований;
- стоимость образовательной услуги формируется под значительным воздействием рынка, действующих на нем конкурентов, величины платежеспособного спроса;
- в структуре образовательной организации формируется подразделение маркетинга, несущее ответственность за ее коммерческие успехи и имидж и обладающее полномочиями контролировать выполнение своих рекомендаций функциональными и другими подразделениями данной организации;
- в структуре высшего руководства имеется должность, которую занимает специалист, обладающий необходимыми знаниями и навыками управленческой и маркетинговой деятельности;
- ведется активная коммуникационная политика и реклама, направленная на конкретные целевые группы потребителей образовательных услуг;
- финансовые, материальные, временные и трудовые ресурсы распределяются с учетом информации, полученной в результате анализа степени удовлетворения требований потребителей.

Использование маркетинговой концепции позволяет руководству образовательной организации принимать обоснованные управленческие решения, направленные на наиболее полное удовлетворение требований потребителей образовательных и иных услуг, тем самым способ-

ствуя повышению качества образовательных услуг.

На уровне стратегического маркетинга принимаются решения относительно сегментации и позиционирования рынка, то есть совокупности потенциальных и реальных потребителей. Потребители отличаются друг от друга своими вкусами, желаниями, потребностями и мотивами выбора образовательных услуг и организаций. Невозможно учесть такое разнообразие факторов, влияющих на принятие решения о покупке в условиях конкуренции, если ориентироваться на весь рынок.

Сегментация рынка – классификация групп потенциальных потребителей на основе различий в их нуждах, вкусах и/или поведении. Таким образом, сегмент рынка – это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, реагирующих на одни и те же маркетинговые стимулы (комплекс маркетинга) схожим образом.

Один или несколько сегментов, отобранных для маркетинговой деятельности организации, представляют собой целевой сегмент рынка. Выделяют три основных разновидности маркетинговых стратегий его формирования:

- стратегию массового маркетинга;
- стратегию концентрированного маркетинга;
- стратегию дифференцированного маркетинга.

Стратегия массового маркетинга - на весь рынок (независимо от его сегментации) выпускается один тип товара/услуги. Задача маркетинга в этом случае заключается в том, чтобы обеспечить ему привлекательность в глазах большинства потребителей.

Стратегия концентрированного маркетинга. При ограниченных ресурсах (например, в случае небольших организаций) данная стратегия весьма привлекательна. Суть стратегии заключается в концентрации всех ресурсов и маркетинговых усилий организации на одном сегменте рынка (специфической группе потребителей) за счет высокой степени индивидуальности и особого подхода к удовлетворению потребностей составляющих его потребителей.

Стратегия дифференцированного маркетинга. Это компромисс между описанными выше подходами. Организация может выбрать несколько целевых сегментов рынка, для каждого из которых разрабатывается отдельный план маркетинга, но для осуществления нескольких независимых маркетинговых программ у организации должно быть достаточно ресурсов.

Сегментация рынка в настоящее время преимущественно многофакторная, и начинается с формирования перечня критериев сегментации. Для сегментации рынка образовательных услуг критерии можно сгруппировать следующим образом: географические, демографические, социально-экономические, психографические, поведенческие (рис. 40).

Рис. 40. Критерии сегментации

На основании сформулированных критериев выделяются сегменты рынка, определяется количество потребителей в каждом сегменте. Определяются характеристики сегментов, такие как доступность, определенность, рентабельность, измеримость и перспективы их развития. Совокупность эффективных сегментов называют целевым рынком организации.

После того как организация определилась с тем, на какие именно сегменты рынка она собирается выйти, ей необходимо принять решение относительно позиции, которые она будет занимать в этих сегментах.

Позиция на рынке – место, занимаемое товаром/услугой в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами или услугами. Для формирования этого образа могут использоваться как реальные, так и воображаемые характеристики.

Маркетинговым инструментом позиционирования товара на рынке являются коммуникации. Позиционирование основывается на дифференцировании – процессе разработки ряда существенных особенностей услуги, призванных отличить ее от услуг конкурентов. Дифференцирование образовательных услуг может быть связано:

- дополнительными возможностями – характеристиками, расширяющими основную функцию услуги;
- эффективностью использования – определяется качеством исполнения основной функции;
- комфортностью – степенью соответствия услуги заявленным характеристикам;
- надежностью – показателем неизменности качества услуги в течение всего периода ее оказания;
- сервисом – дополнительными услугами, повышающими потребительскую ценность основной;
- персоналом – компетентностью, профессионализмом, способностью внушать доверие, надежностью, отзывчивостью, умением общаться.
- имиджем – символами, печатные и аудиовизуальными средствами, атмосферой и событиями.

Различают ряд стратегий позиционирования, его можно проводить:

- по атрибуту (1, реже два отличительных свойства услуги);
- по выгоде для потребителя от выбора конкретного провайдера услуги;
- по соотношению цены и качества;
- по особенностям оказания услуги или использованию ее результата;
- по потребителю/контингенту;
- по классу услуги, к которому можно присоединяться либо противопоставлять свою услугу остальным в классе;
- по конкуренту (сравнение в рамках законодательства о добросовестной конкуренции);
- по культурному символу, с которым связывается услуга, чтобы ассоциацию с ним можно было использовать для отличия от конкурентов.

Операционный маркетинг образовательной организации предполагает комплексное воздействие набором инструментов на целевой рынок с целью получения от него желаемой реакции, выраженной в количестве спроса и его качественной структуре. Цель организации – достижение и/или повышение потребительской удовлетворенности, поскольку она гарантирует повторные обращения, лояльность, рекомендации от потре-

бителей и широкое распространение ими благоприятной информации об организации. Другими словами, удовлетворенный потребитель становится бесплатным рекламным агентом организации, но для этого услуги образовательной организации должны иметь высокую ценность для потребителей. Потребительская ценность товара или услуги – это разность между преимуществами от их приобретения и использования и затратами на их приобретение и использование: затратами материальных, временных, физических и эмоциональных ресурсов.

Операционный маркетинг – деятельностный, активный аспект маркетинга, это наиболее выраженное, наиболее заметное проявление маркетинга со стороны, в первую очередь по причине важности продвижения. Степень энергичности операционного маркетинга является решающим фактором для фирмы, особенно если речь идет о рынках с ожесточенной конкуренцией. Любой товар, даже самый лучший, должен продаваться по приемлемой для рынка цене, быть доступным в удобных и привычных для целевых потребителей местах продажи и поддерживаться теми или иными средствами информации, продвигающими товар и выделяющими его отличительные качества. Ситуации, когда спрос превышает предложение, или когда фирма хорошо известна потенциальным пользователям, или когда конкурентов не существует, встречаются редко.

Инструменты операционного маркетинга должны быть сбалансированы и оказывать синергетический эффект на рынок. Потребитель воспринимает товар не изолированно, а в совокупности с ценой, упаковкой, местом продаж и пр., воспринимает услугу не изолированно, а в совокупности с сервисом; иначе говоря, воспринимает **торговое предложение** целиком. Для повышения конкурентоспособности организации это предложение должно быть уникальным или нести в себе элементы уникальности. УТП (Р. Ривз) – уникальное торговое предложение – это устойчивая аббревиатура в маркетинге, основа конкурентоспособности организации.

Комплекс маркетинга (часто называют: Marketing Mix или Маркетинг-Микс) – это маркетинговая концепция, которую компания использует для формулирования комплексного воздействия на своих потребителей.

«Маркетинговый комплекс – это набор контролируемых тактических маркетинговых инструментов - продукта, цены, места и продвижения, которые фирма объединяет для получения желаемого отклика на целевом рынке».

В комплекс маркетинга включаются четыре элемента, названия которых в английском языке начинаются с буквы «Р» (1960 г., Э. Джером Маккарти):

- product – продукт, товар, услуга и все, что с ними связано, например: упаковка, маркировка, фасовка, имя продукта, их придумывание, создание, разработка;
- price – цена товара, в ее сопоставлении со спросом, в соотношении с конкурентами, система скидок;
- place – место и способы распределения товаров, то, как доводится товар до потребителя, как и где выкладывается товар на полки, как продается;
- promotion – то, как популяризируется сам товар, идея товара, формируется потребность в нем, это все применяемые инструменты продвижения.

Комплекс маркетинга «7Р» разработан для сферы услуг и включает все элементы комплекса маркетинга «4Р» (product, price, place, promotion), а также такие дополнитель-

ные элементы, как:

- «people» – люди, без деятельности которых невозможен процесс обслуживания, оказания услуги;
- «process» – процедуры, механизмы и последовательность действий по оказанию услуг;
- «physical evidence» – обстановка, среда, в которой оказывается услуга.

Процесс оказания услуги – это сущность ее технологии, которая включает видимую для потребителя часть и невидимую, обеспечивающую и поддерживающую часть полезных действий организации. Введение в комплекс маркетинга персонала характерно для сферы услуг и объясняется важностью профессиональных, деловых и личностных характеристик сотрудников сферы услуг, а элементов физической среды, окружения – в качестве материализации, физического доказательства предоставления услуги (рис. 41).

Маркетинговая деятельность образовательной организации не ограничивается разработкой ассортимента востребованных и качественных услуг, установлением привлекательных цен и регулярным повышением квалификации персонала. Они должны постоянно взаимодействовать с реальными и потенциальными партнерами, СМИ и общественностью. Необходимо различать понятия коммуникаций и продвижения в маркетинге. Коммуникации – это более широкое понятие и область деятельности образовательной организации, включающая в себя систему внешних взаимоотношений и внутренних участников коммуникационного процесса. К продвижению относится часть коммуникаций организации, направленная конкретно на целевую аудиторию товар/услуги/СБЕ.

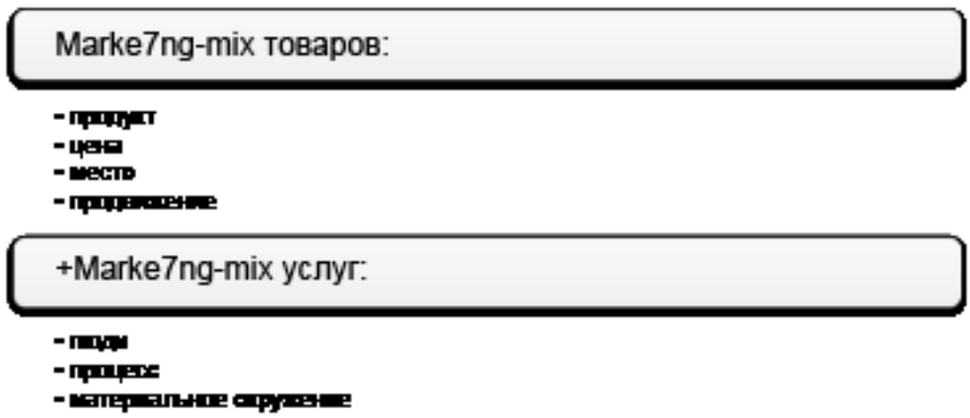

Рис. 41. Комплекс маркетинга в сфере услуг

Комплекс маркетинговых коммуникаций включает рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью и публикации в прессе для формирования паблисити, личные продажи и прямой маркетинг. Все активнее развиваются информационные технологии, в частности Интернет, которые стимулируют переход организаций от массовых коммуникаций к более сфокусированным, к диалогу с потребителями и партнерами. Обычно выделяют семь основных этапов разработки эффективной программы продвижения:

- определение целевой аудитории;
- постановка целей;
- создание обращения;
- выбор каналов передачи сообщения;

- определение общего, выделяемого на осуществление коммуникаций, бюджета;
- принятие решения о комплексе коммуникаций; - оценка результатов коммуникаций.

Этот порядок не является строго определенным, он зависит от подхода организации к финансированию продвижения. Если это финансирование проводится по остаточному принципу, тогда бюджет выдвигается на 3 место, и затем от него уже будет зависеть, какие каналы организация может себе позволить, и в какой форме будет сформировано сообщение. Эффективное продвижение все-таки предполагает программно-целевое бюджетирование продвижения.

Каждое средство продвижения отличается как уникальными характеристиками, так и соответствующими им издержками (рис. 34).

Реклама. Реклама – это любое платное неличное представление продукта, используется для создания долгосрочного имиджа продукта или для стимулирования спроса. Реклама — это эффективный способ достижения территориально разбросанных покупателей. Некоторые формы рекламы (например, на телевидении) требуют выделения значительных средств, другие (реклама в интернете) — стоят значительно дешевле.

Стимулирование сбыта. Инструменты стимулирования сбыта (купоны, конкурсы, премии и подобные мероприятия) весьма разнообразны и обладают тремя преимуществами:

- коммуникативными (привлекают внимание целевой аудитории и, как правило, содержат информацию, подводящую потребителя к товару);
- побудительными (содержат уступку, скидку или стимул, представляющий
- ценность для потребителя);
- пригласительными (несут приглашение немедленно заключить сделку или совершить покупку). Мероприятия по стимулированию сбыта используются для краткосрочного воздействия, например для подчеркивания выгодности рыночного предложения в целях резкого увеличения объема продаж.

Связи с общественностью и паблисити. Привлекательность связей с общественностью и формирования паблисити базируется на трех положениях:

- высокое доверие (сообщения в выпуске новостей и статьи о возможностях продукта более авторитетны, чем реклама, и пользуются большим доверием);
- возможность застать покупателя врасплох (используемые методы позволяют достичь потенциальных потребителей, избегающих контактов с торговыми представителями и рекламой);
- усиление впечатления (возможность усилить впечатление об организации компании или ее продукте).

Прямой маркетинг. Все формы прямого маркетинга — прямая почтовая рассылка, телемаркетинг, интернет-маркетинг — обладают общими характерными чертами, к которым относятся:

- индивидуальность (обращение адресуется конкретному человеку);
- кастомизация (обращение строится с учетом привлекательности для конкретного адресата);
- оперативность (сообщение может быть подготовлено очень быстро);
- интерактивность (обращение изменяется в зависимости от реакции получателя).

Личные продажи. Личные продажи обладают тремя отличительными свойствами:

- личный контакт (непосредственное интерактивное взаимодействие двух или более человек);
- культура отношений;
- ответная реакция (покупатель чувствует некоторую обязанность выслушать предложение и отреагировать на него).

Рис. 42. Инструменты продвижения

Если образовательное учреждение предлагает полноценные образовательные услуги и обеспечивает достойный уровень их качества, значит, оно работает над созданием собственного имиджа. Наличие имиджа не является самоцелью, однако обладание им имеет важный практический смысл.

Под имиджем образовательной организации понимается сложившийся в сознании участников образовательного процесса и социального окружения (стейкхолдеров) эмоционально окрашенный образ, определяемый соотношением между различными сторонами его деятельности и транслируемый во внешнюю среду.

Данное определение показывает, что, во-первых, имидж можно планировать и создавать, т.е. он должен формироваться целенаправленно; во-вторых, имидж работает с чувствами, а не только с логикой; в-третьих, посредством имиджа осуществляется воздействие на кого-либо, что предполагает необходимость учитывать потребности тех субъектов, для которых существует конкретная организация.

У любой, в том числе образовательной, организации создается имидж, вне зависимости от того, кто над ним работает, и вообще работают ли над ним. Он может сформироваться у заинтересованных сторон стихийно, и нет никакой гарантии в том, что он будет адекватным и благоприятным. Как справедливо отмечают некоторые авторы, формирование благоприятного имиджа для любой организации - процесс более выгодный и менее трудоемкий, чем исправление стихийно сформировавшегося негативного образа компании.

Положительный имидж необходим для достижения образовательной организацией устойчивого и продолжительного успеха. Имидж образовательной организации служит

для привлечения партнеров и потребителей, повышения уровня предоставляемых образовательных услуг, формирования в сознании общественности более выгодных преимуществ вуза, чем у конкурентов, облегчения доступа образовательной организации к информационным и материальным человеческим ресурсам, обеспечения поддержки организации населением, государством и СМИ.

Многие образовательные организации предлагают в основном типовой набор услуг, и зачастую при выборе образовательной организации окончательное решение потребитель принимает, оценивая ее имидж и престижность.

Основой системы мероприятий по созданию имиджа выступают миссия, образовательная политика, стратегические и тактические цели образовательной организации.

Система мероприятий по созданию имиджа образовательной организации включает:

- предоставление качественных образовательных услуг;
- формирование личного бренда руководителя и научно-педагогических кадров;
- создание благоприятного психологического микроклимата в педагогическом и ученическом коллективах;
- участие организации, педагогов и обучающихся в конференциях, олимпиадах, конкурсах различного уровня и направленности;
- определение форм взаимодействия с социальными партнерами, организацию сотрудничества со средствами массовой информации;
- создание визуального образа (оформление здания и внутренних помещений, а также разработка буклетов, рекламной продукции, презентаций, выставочных экспозиций и других наглядных материалов) и др.

Однако многие компании забывают, что помимо внешнего имиджа есть еще и внутренний – это образ фирмы, который формируется в сознании сотрудников. Положительный имидж способствует большей отдаче работников, снижению текучести кадров и привлечению молодых специалистов, а также формированию сплоченной команды, росту индивидуальной и групповой мотивированности. Иногда это самый важный фактор имиджа для компаний, остро нуждающихся в высококвалифицированных кадрах и повышении качества работы.

Восприятие имиджа образовательной организации формируется у потребителя на основе внешних и внутренних компонентов. К первым можно отнести высокий уровень знаний выпускников организации, их успешность, конкурентоспособность при поступлении в вузы, востребованность на рынке труда. Также к внешнему имиджу относят положение организации на рынке, качество ее продукта/услуг, взаимоотношения с поставщиками и партнерами, вклад организации в общественную жизнь, ее фирменный стиль. Внутренние компоненты имиджа организации – это ее инфраструктура, современная материально-техническая база и оснащенность образовательного процесса, уровень квалификации персонала и лидерские качества руководителя, а также корпоративная культура организации и благоприятный климат в коллективе.

Управление имиджем образовательной организации тесно связано с ее стратегией позиционирования, но охватывает более широкую аудиторию, чем целевой рынок. Все инструменты маркетингового продвижения в той или иной мере участвуют в формировании образа организации, но непосредственно инструментом формирования и поддержания имиджа являются связи с общественностью (PR).

Связи с общественностью (паблик рилейшнз) — действия по установлению взаимовыгодных долгосрочных отношений с общественностью, включающие обычно пять основ-

ных функций:

- установление отношений с прессой (позитивное представление новостей и информации об организации);
- формированиепаблисити товаров/услуг (обеспечение известности путем публикаций о них);
- осуществление корпоративных коммуникаций (популяризация политики руководства посредством внешних и внутренних коммуникаций);
- лоббирование (сотрудничество с представителями законодательных и исполнительных органов власти);
- консультирование (консультирование руководства по тактике формирования общественного мнения о репутации организации и ее позиции, политике поведения в ситуациях, которые могут негативно повлиять на имидж).

Средства паблик рилейшнз также могут содействовать:

- выведению на рынок новой услуги;
- репозиционированию организации или ее услуг;
- формированию интереса к услугам;
- воздействию на определенные целевые группы;
- защите организации или ее услуг в проблемных ситуациях;
- созданию в глазах потребителей и стейкхолдеров образа организации, благоприятно отражающегося на ее услугах.

В результате ослабления возможностей массовой рекламы руководители все чаще обращаются к услугам специалистов по связям с общественностью как к эффективному и низкозатратному способу повышения осведомленности, охвата местных потребителей и специальной аудитории. Воздействие на потребителей интересного сюжета, предложенного организацией и распространенного различными средствами массовой информации, может быть равнозначно проведению дорогостоящей рекламной кампании, и доверия к нему будет больше, чем к рекламе.

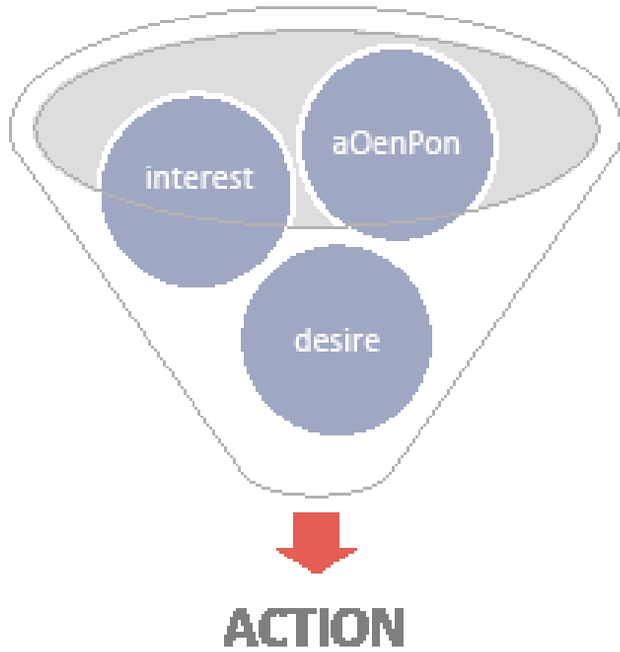

Рис. 43. Алгоритм PR: внимание-интерес-желание-действие

Основные решения в сфере паблик рилейшнз. Принимая решения о времени и методах использования паблик рилейшнз, менеджмент должен руководствоваться теми же приоритетами, что и при организации рекламной кампании или программы по стимулированию сбыта: определить маркетинговые задачи, выбрать сообщения и способы их распространения, разработать план кампании, реализовать его и оценить результаты.

Публикации. Под публикациями понимаются годовые отчеты, брошюры, статьи, информационные бюллетени, журналы и аудиовизуальные материалы организации как инструменты охвата и влияния на целевые рынки.

Мероприятия. Организация может привлечь внимание к новому продукту с помощью различных мероприятий: пресс-конференций, онлайн-брифингов, семинаров, выставок, соревнований и конкурсов, юбилеев, спортивных и культурных мероприятий.

Новости. Одна из главных задач специалистов по связям с общественностью - предоставление в СМИ благоприятных новостей об организации, ее услугах, достижениях и сотрудниках. Подготовка пресс-релиза, привлекающего представителей СМИ на пресс-конференции, мероприятия организации требует обладания навыками письменных коммуникаций, общения и убеждения.

Выступления. Для применения этого инструмента руководитель организации должен владеть технологиями публичных выступлений, знать принципы групповых коммуникаций. Многие образовательные организации поощряют публикационную активность своих сотрудников.

Участие в общественной деятельности. Организация может улучшать свою репутацию, выделяя трудовые ресурсы и время на благотворительные акции и волонтерство.

Средства идентификации. Для привлечения внимания потребителей и создания мгновенно узнаваемого образа организации используют эмблемы (логотипы) компании, писчую бумагу с водяными и иными знаками, брошюры, печати, визитные карточки, webсайты, стиль и дизайн помещений, модель формы и пр.

Для каждой кампании паблик рилейшнз руководство образовательной организации должно установить конкретные задачи, позволяющие впоследствии оценить полученный результат. Показателями оценки кампании паблик рилейшнз являются изменение осведомленности, понимания или отношения потребителей и стейкхолдеров к организации/ услугам организации. Таким образом, целью PR-компании может быть формирование индивидуализированных отношений с потребителями, превращение удовлетворенных потребителей в агентов организации и пропагандистов ее услуг, а также оказание влияния на лидеров мнений, в том числе стейкхолдеров государственных и муниципальных органов управления.

Заключение

Изучение представленных материалов позволит обучающимся структурировать знания в области управления образовательными организациями; научиться анализировать ситуации и выявлять управленческие проблемы; подбирать инструменты, адекватные управленческой проблеме и эффективно применять их; адаптировать успешные технологии управления бизнесом к сфере образования с учетом специфики образовательных услуг и их высокой социальной значимости.

Список информационных источников

Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru.
2. «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» (утв. распоряжением правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р).
3. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru.
4. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года [Электронный ресурс]: Указ Президента от 07.05.2018 № 204 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru.
5. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru.
6. Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования в городе Красноярске» на 2019 год и плановый период 2020 - 2021 годов [Электронный ресурс] : Постановление администрации г. Красноярска от 14.11.2018 № 712 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru.
7. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 N 149-ФЗ (последняя редакция)
8. Национальный проект «Образование» Паспорт национального проекта «Образование» (утверждён президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16). https://edu.gov.ru/national-project/.
9. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»). – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180402/.
10. Доклад Правительства Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации о реализации государственной политики в сфере образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://government.ru.

Методические рекомендации

1. Методические рекомендации по созданию и функционированию детских технопарков «Кванториум» на базе общеобразовательных организаций (утверждены распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 12 января 2021 г. № Р-4). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_374695/ (дата обращения: 10.03.2021).
2. Методические рекомендации по созданию и функционированию центров цифрового

образования «IT-куб» (утверждены распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 12 января 2021 г. № Р-5). — URL: http://www.consultant.ru/ document/cons_doc_ LAW_374572/ (дата обращения: 10.03.2021).
3. Методические рекомендации по созданию и функционированию в общеобразовательных организациях, расположенных в сельской местности и малых городах, центров образования естественно-научной и технологической направленностей («Точка роста») (утверждены распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 12 января 2021 г. № Р-6). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_ LAW_374694/ (дата обращения: 10.03.2021).

Прочая литература

1. Ахромеева Т.С., Малинецкий Г.Г., Посашков С.А. Смыслы и ценности цифровой реальности: Будущее. Войны. Синергетика // Философские науки. 2017. №6. С. 104-120.
2. Буданов В.Г. Новый цифровой жизненный техноуклад – перспективы и риски трансформаций антропосферы // Философские науки. 2016. №6. С. 47-55.
3. Григорьев С.Г., Родионов М.А. и др. Реализация дополнительной общеобразовательной программы по тематическому направлению «Разработка виртуальной и дополненной реальности» с использованием оборудования центра цифрового образования детей «IT куб» Методическое пособие од ред. С. Г. Григорьева, Москва - Центр Естественно-научного и математического образования-2021.
4. Клячко, Т.Л. Национальный проект «Образование»: преимущества и риски // Экономическое развитие России. – 2019. – С. 49-51.
5. Райс О., Карпенко Е.Интерактивные технологии в обучении. Педагогика нового времени/ Ridero, 2020.
6. Тульчинский Г.Л. Цифровая трансформация образования: вызовы высшей школе // Философские науки. 2017. №6. С. 121-136.
7. Тульчинский Г. Л. Цифровизованный гуманизм // Философские науки. 2018. №11. С. 28- 43.
8. Халин В.Г., Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. №10 . С.46-63.
9. Шмидт Э., Коэн Дж. Новый цифровой мир. Как технологии меняют жизнь людей, модели бизнеса и понятие государства / пер. с англ. С. Филина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 368 с.

Электронные ресурсы

1. http://government.ru – Правительство РФ
2. https://edu.gov.ru – Министерство просвещения РФ
3. https://minfin.gov.ru/ru – Министерство финансов РФ
4. http://www.krskstate.ru – Правительство Красноярского края
5. https://krao.ru – Министерство образования Красноярского края
6. http://www.admkrsk.ru – Администрация Красноярска
7. https://krasobr.admkrsk.ru – Главное управление образования Администрации г. Красноярска

Раздел

«ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

учебно-методические материалы

Автономная некоммерческая организация «Центр оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов»

Красноярск, пр. Мира, 19, стр.1
office@ca-kk.ru, ca-kk.ru, +7 913 516 00 42

CA

Красноярск / 2022