

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

УДК 37.01

Искрин Никита Сергеевич

кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и психологии Самарского областного института повышения квалификации и переподготовки работников образования, Самара (РФ).

E-mail: iskrin_ns@mail.ru

Чичканова Татьяна Анатольевна

кандидат исторических наук, доцент, заведующий кафедрой дошкольного образования Поволжской государственной социально-гуманитарной академии, Самара (РФ).

E-mail: t.a.chichkanova@mail.ru

МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Аннотация. *Цель работы* – исследование возможностей системного подхода в управлении отдельными образовательными учреждениями и системой образования в целом.

Методика и методология. При проведении исследования использовались анализ теории и практики применения системного подхода к управленческим задачам; положения общей теории систем; синергетический подход как «механизм оптимального управления сложноорганизованными системами»; адаптация для сферы образования управленческих технологий, ранее реализуемых преимущественно в экономике; анкетирование работников системы образования разных уровней.

Результаты. Обоснована необходимость формирования системного мышления у менеджеров, специализация которых – спектр оказания образовательных услуг. Обозначены характеристики процесса управления образовательным учреждением. На основе анализа историографии и обобщения результатов анкетирования предложен вариант обучения «менеджеров образования».

Научная новизна. Определены теоретические блоки содержания программы переподготовки и переориентации на новые установки функционирования работников образования. Базой данной программы стал системный подход к управлению деятельностью организации.

Практическая значимость. Разработанный на основе результатов исследования и апробированный курс «Системный подход в практике образовательного учреждения: технологии и вопросы управления» помогает преодолению мышления и стереотипов, порождающих проблемы в развитии системы образования; способствует пониманию способов управления в соответствии

с принципами системного мышления; формирует способности выявления взаимосвязей между внешними и внутренними по отношению к системе процессами и явлениями; вырабатывает умение прогнозировать будущее поведение систем и готовность менять структуру системы, связи между ее элементами и их функционал.

Ключевые слова: менеджер образования, системный подход, повышение квалификации педагогических кадров.

Iskrin Nikita S.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Psychology, Samara Regional Institute of Further Training and Re-Training of Educators, Samara (RF).

E-mail: iskrin_ns@mail.ru

Chichkanova Tatyana A.

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Head of Department of Pre-school Education, Samara State Academy of Social Sciences and Humanities, Samara (RF).

E-mail: t.a.chichkanova@mail.ru

THE SYSTEMATIC APPROACH TO MANAGEMENT IN EDUCATION

Abstract. *The purpose of this article is to study the potential of a systematic approach as the basic element of the course content in system training of managers in education.*

Methods. *Methods involve analysis of the theory and practice of application of the system approach to management challenges in education; positions of the general systems' theory; synergetic approach as «the optimum control mechanism of complex systems»; adaptation of administrative technologies for an education sphere, implemented before and mainly in economy; questioning of educators of an education system of different levels.*

Results. *The authors have proved the necessity of formation of managers' systems thinking, with the specialization – a variety of educational services rendering. Managerial process characteristics of educational institution are defined. The course as training variant «Education of Managers» is proposed on the basis of the analysis of a historiography and summary results of questioning.*

Scientific novelty. *Theoretical blocks of retraining and reorientation program to new paradigms of educators' service or activities of are specified. The systematic approach to activity operations management has become the basis of the proposed program.*

Practical significance. *Developed on the basis of results of research and approved course « Systematic approach in educational institution practice: technologies and management issues» helps get over some thinking and the stereotypes that generate the problems in education system development; promotes understanding of management methods in accordance with principles of systematic thinking; realizes and sets the abilities of interrelations revealing between external and internal processes and phenomena in relation to the system; develops an*

ability to predict the future systems behaviour and readiness to change structure of system, cohesion between its elements and functions.

Keywords: manager in education, systematic approach, professional development of pedagogic personnel.

XXI в. обострил серьезную проблему, суть которой – поиск способов взвешенного, обдуманного и адекватного управления постоянно усложняющимися системами, в том числе и системой образования. Применение эффективных управленческих технологий, реализуемых ранее преимущественно в экономической сфере, – распространенная практика в современном образовательном пространстве. И их востребованность растет, о чем свидетельствуют социологические опросы, мониторинги популярных курсов повышения квалификации, запросов образовательных учреждений на профессиональные умения и качества специалистов. Появился даже соответствующий термин – «менеджер образования».

Согласно распространенному представлению, «менеджер образования» – профессионал нового поколения, «способный творчески осуществлять профессиональную управленческо-педагогическую деятельность, непрерывно развиваясь и самореализовываясь в ней как индивидуальность», это организатор «на уровне высокого искусства» [20]. По мнению Н. Н. Щербиновой, в область деятельности менеджера образования входят четыре блока: 1) административный; 2) педагогический; 3) коммуникативный; 4) исследовательский [Там же].

В свободной интерпретации роль менеджмента и менеджера образования определяется постановкой ряда вопросов (которые М. В. Евдокимова называет непростыми, а переживаемое время – трудным, но и интересным [5]): «Кто поможет руководителю образовательного учреждения (директору школы, ректору вуза) разработать и реализовать успешную PR-компанию образовательных программ?», «Кто сможет в школе (техникуме, колледже, вузе) собрать команду одаренных единомышленников, заинтересованных в результате, способных генерировать идеи для заявок на международные гранты, готовить для них соответствующую документацию и выигрывать, тем самым повышая конкурентоспособность образовательного учреждения?», «Кто поможет в разработке концепции политики территориального органа управления образованием?», «Кто организует поиск способов привлечения молодых педагогов в образовательные учреждения в городе, в сельской местности с учетом региональных особенностей?», «Кто способен оценить потребности в корпоративном обучении и целенаправленном развитии персонала?» и т. д.

Образовательное учреждение как часть образовательного пространства и как элемент социальной системы является целостной динамической социально-педагогической системой [19, с. 17]. При определении системы многие авторы указывают на трактовку П. Эткинса, соглашаясь с ним, что это обособленная часть, фрагмент мира, вселенной, обладающий особым качеством – эмерджентностью, относительной самодостаточ-

ностью [21]. Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин под системой понимают «целеустремленную целостность взаимосвязанных элементов, имеющую новые интегративные свойства, отсутствующие у каждого из них», и динамически связанную с внешней средой [12, с. 197].

При высокой степени интеграции общественных процессов, когда решение одной проблемы зависит от решения множества других, когда и сами обозначенные проблемы приобретают комплексный характер, требуется адекватная методологическая основа для изучения и описания «любых видов систем вне зависимости от их природы, форм существования, степени сложности, особенностей функционирования» [17, с. 568]. Такой уверенной «базой» становится общая теория систем, синергетика.

Синергетика (гр. – совместное кооперативное действие) возникла в 80-х гг. прошлого века (напомним, что за создание теории самоорганизации материи ее автор И. Пригожин был удостоен Нобелевской премии; Г. Хакен дал имя новому научному направлению – синергетика). Ее особенность – интегрирующий характер. Синергетику определяют как науку о самоорганизации физических, биологических и социальных систем, науку о неустойчивых состояниях, предшествующих катастрофе, и их дальнейшей эволюции (теория катастроф), науку об универсальных законах эволюции природы [18, с. 2]. Б. А. Мукушев, называя синергетику «методологией познания и механизмом оптимального управления сложно-организованными системами живой и неживой природы» [15, с. 9], констатирует, что сегодня она воспринимается как наука, дающая человечеству шанс на выживание, это своеобразный «предупредительный вызов» окружающей действительности и мировому сообществу [14, с. 105].

Синергетическая педагогика – система взаимодействия субъектов, обладающая эффектом нового качественного повышения потенциала системы [11, с. 8–18]. Под «педагогической системой» понимается социально обусловленная целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой и ее духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленная на формирование и развитие личности [19, с. 21]. Синергетика, не являясь застывшей и жестко ориентированной совокупностью методологических принципов и понятий, выступает в качестве «системной рефлексии» и опирается на характерный для системы набор свойств: нелинейность, целостность, устойчивость структуры, диссипативность.

На сегодняшний день можно констатировать наличие нескольких направлений в исследовании функционирования образовательного учреждения с позиций системного подхода. Один из них – его анализ как системы уже существующей, в «готовом виде», но в контексте новой терминологии. Еще один путь – сопоставление идеальной модели с реальной, выявление «белых пятен» и формулировка проблемы для определения задач дальнейшего развития системы. Некоторые публикации свидетельствуют о прямом переносе авторами идей синергетики в область педагогики, без «установления изоморфизмов и гоморфизмов, которые служат базовыми отношениями при моделировании»: многие педагоги-синергисты,

констатирует В. И. Жилин, отождествляя цели и результаты, считая и те, и другие «аттракторами», называют «бифуркациями» процедуру сознательного выбора теми или иными субъектами образовательного процесса и т. п., «не видя различий между кибернетическими и синергетическими системами» [6, с. 104]. Применение системного подхода в педагогике будет оправданным лишь в том случае, убеждена В. А. Игнатова, если он станет действенным инструментом познания педагогических явлений, свидетельством чего может выступить более глубокое толкование педагогических понятий, разработка новых моделей содержания образовательного процесса, поиск и понимание его скрытых закономерностей, эффективность в решении проблем моделирования, прогнозирования и управления образовательными системами [9, с. 3–16].

Есть ученые, которые уверены, что прямое использование аппарата синергетики в области изучения педагогических явлений на сегодняшний день невозможно, так как формирование ее собственных моделей находится на начальном этапе. Стратегически верным они считают максимальную приверженность традициям, т. е. отказ от исторически оправдавших себя подходов в образовании возможен лишь в крайних случаях, и призывают избегать поспешного применения новых научных идей в педагогической практике, но приветствуют их обсуждение в рамках научной дискуссии [2, с. 100–101]. В любом случае в основе каждого научного и методического «шага» в сторону синергетики в контексте педагогики должна лежать мысль о необходимости учета специфики образовательной области. Для «ликвидации существующих издержек и недостатков исследовательской деятельности в сфере педагогики» как следствия «неоправданного методологического плюрализма» В. И. Загвязинский предлагает организовать «методологический ликбез» [7, с. 28].

Особенностью образовательного учреждения как системного объекта является его тесная связь с внешней средой. В ее рамках выделяются подсистемы: общественно-политическая, производственно-экономическая, социально-бытовая, природно-экологическая, культурная и духовно-нравственная. Отношения со средой выстраиваются несколькими способами: приспособление к среде с изменением своих процессов без разрушения целостности, активное влияние на среду и ее приспособление к своим целям. Выбор пути определяется уровнем «стойкости», организованности системы образовательного учреждения, его «индивидуальности» и определенной самодостаточности.

Открытость педагогической системы, как ее естественное свойство, обеспечивает постоянный информационный обмен: в условиях изменчивости факторов внешней среды происходят изменения во внутреннем состоянии системы, увеличение ее многообразия. Следствием этого становится формирование ряда внутренних противоречий:

- между устойчивостью и изменчивостью, что вызвано сочетанием консерватизма (традиционная функция трансляции культурных образцов) и способности к преобразованиям под влиянием изменений социума;

- между единством и многообразием – следствие поддержки (и внедрения) новаций и сохранения общих требований к содержанию и результатам образовательного процесса;

- между индивидуализацией и унификацией процесса образования как результата сосуществования задачи создания каждому обучающемуся условий для личностного развития («индивидуальной траектории развития») и необходимости соблюдения унифицированных (единых) требований к успешности обучения (обеспечивающихся, например, системой контрольно-измерительных материалов, фондами оценочных средств, школьной оценочной системой).

Образование как открытая система нелинейно. Пользуясь высказыванием С. П. Фирсовой, «многообразие потенциальных состояний выражает неопределенность будущего, благодаря чему система образования имеет несколько вариантов своего изменения и открыта не только настоящему, но и будущему обществу» [17, с. 569].

Естественно, в контексте образовательного пространства функции менеджера корректируются. Области, где требуется активная позиция менеджеров, расположены скорее не в рамках самой организации (или не только в них), а на границе между организацией и внешней средой. И это важно при решении вопроса, куда должны быть направлены усилия менеджера. Управленцу постоянно приходится сталкиваться с таким разнообразием проблем, которое вполне может конкурировать по набору видов и типов с академическими. И уровень ответственности за «продукт» необыкновенно высок. По мнению А. И. Пригожина, последствия управленческих нововведений гораздо менее предсказуемы, чем последствия технологических нововведений» как результат вечного противостояния идеала и повседневности [4].

Традиционно главным признаком профессиональной пригодности менеджера считается управленческая прибыль, которая понимается как соотношение ценностей от принятых управленческих решений к затратам, которые были привлечены для обеспечения этих решений. Это понятие ввел В. Ш. Раппопорт [4, 8], указывавший на возможность повышения эффективности (в том числе и экономической) не только за счет внедрения иной бухгалтерской схемы, инноваций в области финансов или технологий, но и управленческих нововведений – за счет организации соответствующей совместной деятельности управляющих и работников компании. Зависимость увеличения эффективности деятельности от изменения работы сотрудников подчеркивает и Х. Райзингер. Поколением *M* (поколением миллениалов, «сетевым поколением», рожденным в 1980–2000 гг.) он называет тех, кто придет в ближайшем будущем на смену прежнему составу работников. Они обладают характеристиками, необходимыми для управленческого «рывка» во всех областях жизнедеятельности: «с огромными сетями связей, где каждый помогает другому решить все проблемы», они «умны, и это действительно первое поколение, которое

по-настоящему способно работать в группе», они мобильны, способны искать и находить творческие и простые решения для сложных задач [16, с. 8].

Для выбора управленческого действия, определения его содержания, характера, цели и для его осуществления менеджеру необходимо видеть в системе части, блоки, подсистемы, структурообразующие элементы. Основа аналитической деятельности руководителя – учет взаимосвязей всех подструктур, явлений и процессов. К системообразующим относят, как правило, все связи управления: субординационные (по вертикали), координационные (по горизонтали), преемственные и т. д. На них и делается акцент. Отдельное место отводится причинно-следственным связям, но при условии отказа от принятия за аксиому первичности причины. Привычное мышление представлено в терминах либо причины, либо следствия, во времени же и пространстве следствие идет сразу за причиной. При системном подходе объяснением не может служить какая-либо отдельная причина, нужно учитывать структуру системы и отношения факторов внутри нее. А если ограничить поиски причин областью, в которой проявляется следствие, то тоже можно сделать неверные выводы. Особое внимание к ситуации необходимо, когда происходит повтор ситуаций – «паттерн» событий.

Основополагающими при характеристике процесса управления образовательным учреждением являются

- *системно-структурный аспект*, определенный заданным качеством;
- *системно-функциональный аспект* – цель выступает одним из системообразующих факторов и требует средств и действий для ее достижения, которые определяют ее функционал;
- *исторический аспект* – наличие внутренних противоречий системы;
- *коммуникативный аспект*, который реализует образовательное учреждение как открытая система;
- *информационный аспект* – взаимодействие с внешней средой;
- *управленческий аспект* определяется различием между перспективным (желаемым) состоянием системы (т. е. целью) и существующим [19, с. 22–23].

К основным интегративным результатам эффективной системы управления образовательным учреждением относят:

- получение интегративных критериев качества;
- обеспечение целенаправленности, конкурентоспособности системы управления во внешней (маркетинговой) среде;
- создание единой информационной базы для управленческих воздействий на качество образовательного процесса [12, с. 197–202].

Для выяснения запросов работников системы образования – директоров образовательных учреждений, заместителей директоров по воспитательной работе, организаторов, учителей, классных руководителей, руководителей детских и подростковых объединений и т. д. – мы провели анкетирование. По результатам анализа 400 анкет был разработан курс «Системный подход в практике образовательного учреждения: технологии и вопросы управления».

Задачами курса стали

- повышение профессиональной компетентности педагогов в области моделирования деятельности, анализа и выбора эффективного решения профессиональных задач на основе системного мышления;
- совершенствование навыков решения управленческих проблем и вопросов в области образования с точки зрения системного подхода;
- приобретение навыков использования системных технологий управления для решения различных практических задач в современном образовательном учреждении.

Курс был разбит на три раздела.

1. *Системное мышление: понятие, преимущества, профессиональное качество. Актуальность системного подхода для практики образовательного учреждения.* В разделе рассматриваются особенности использования системного мышления в образовательном пространстве; теория систем (понятие системы, ее особенности); возникновение системных свойств; простые и сложные системы; стабильность систем и принцип «рычага»; поиск оптимальных точек воздействия.

2. *Системное мышление: методы, моделирование.* Содержание раздела: моделирование; самообучающиеся организации; интеллектуальные модели как система; пути преодоления мысленных ограничений; заблуждения логического мышления; роль интеллекта и эмоциональных состояний в системном мышлении; внешняя и внутренняя территория человека; методы системного мышления в практике образовательного учреждения.

3. *Системное мышление: методика управления.* Раздел знакомит с системными архетипами как инструментами решения текущих и стратегических проблем; методами анализа структуры системы; теорией ограничений; законами системного мышления и особенностями их преломления в практике образовательного учреждения; представлением объекта как системы: сущностью, особенностями процесса, условиями в контексте решения задач развития образовательного пространства.

Курс прошел апробацию в нескольких городах: Калуге, Костроме, Мончегорске и Самаре. Его слушателями стали руководители общеобразовательных учреждений (преимущественно директора школ и их заместители), проректоры вузов, в должностные обязанности которых входит организация системы качества, представители производственной и социальной сферы, профессиональные управленцы (административные кадры районного, городского и областного уровней), педагоги вузов и учителя школ. Если выстраивать «кривую» осведомленности слушателей о системном подходе в управлении (как с теоретических позиций, так и с точки зрения практического применения), то на ее верхней точке будут те, кто знает, применяет данный подход и убежден в эффективности системного мышления. Таких оказалось около 80% из состава слушателей, представляющих производственную сферу (в общем числе обучающихся «произ-

водственников» было всего 5%). Следующая ступень – те, кто слышал о системном подходе, имеет к нему положительное отношение, но не применял его в своей практике. Это 3,5% от общего числа слушателей, составивших группу руководителей образовательных учреждений (примечательно, что заинтересованность в обучении системному мышлению в решении управленческих задач была тем выше, чем «ниже» управленческая функция слушателя). Среди «рядовых» педагогов и учителей (25% от общего числа слушателей) информированных оказалось еще меньше – единицы. Большинство слушателей отметили распространенность в практике такого явления, как «руководство организацией на точечной основе, исходя из течения тех событий, которые происходят здесь и сейчас» [10, с. 20].

Анкетирование слушателей позволило выявить круг проблем, которые стали «спутниками» курсовой подготовки менеджеров образования в контексте системного подхода. При любых качественных характеристиках состава слушателей необходима опора как на фундаментальную, так и прикладную составляющие курса, особенно на практическую часть как способ выработки определенных навыков поведения. Менеджеру необходимо «знать и понимать всю схему» действий, тогда «для него не будет проблемой ее правильно выстроить» [1, с. 11]. При этом акцентировалась его способность к прогнозированию: важно понимать качественные характеристики состояния системы, что позволит определить потребность в управленческих решениях (или их противопоказание).

Менеджер должен отдавать себе отчет о неоднозначности последствий принятия решений о каком-либо нововведении и процессе его реализации. Управленческие решения не требуют затрат, сравнимых с техническими, и часто являются более эффективными, но они связаны с изменением корпоративной культуры, поведенческих привычек членов организации, и поэтому их воплощение бывает трудным, не совпадающим на 100% с запланированным первоначально, нередки и случаи инверсии. Менеджеру образования следует помнить еще об одном «подводном камне»: когда принято решение о нововведении и стартовал процесс его реализации, обязательно «взлету» предшествует период дезорганизации, нестабильности, который при отсутствии должного контроля может превысить по силе последствий запланированные «плюсы».

В качестве основного объекта приложения усилий менеджера преобладающее большинство слушателей назвало два направления: разработку стратегии организации и изменение организационной структуры (реструктуризацию, сокращение или увеличение штатного состава, ротацию кадров и т. п.).

Однако анализ разработки стратегии на разных уровнях (от управления организацией до индивидуального планирования профессиональной образовательной деятельности) вызвал затруднения уже на этапе понимания сущности и формулировки ее содержания. Под стратегией образовательной организации слушатели часто понимали долгосрочное планирование.

Второе направление востребовано из-за распространенного среди управленцев убеждения в необходимости искать причину стагнации деятельности учреждения преимущественно в его организационной структуре (так ответили около 76% респондентов). В процессе освоения материала курсов большинство из них скорректировали свои представления о «всемогуществе» оргструктуры и направили усилия на пересмотр служебных обязанностей каждого «элемента системы».

Большинство успешных образовательных структур лидерского типа (авторских общеобразовательных школ, профильных лицеев для одаренных детей и т. п.) держится на авторитете руководителя, обладающего нестандартным мышлением, особой харизмой, способностью убеждать и вести за собой. Если на его место приходит другой управленец, в большинстве случаев оригинальное заведение теряет свой статус. Но если была подготовлена соответствующая «почва», то педагогическая идея продолжает жить в первоначально задуманном авторском варианте при смене первого лица – «любая система обыграет талант» [3, с. 29].

Освоение менеджмента позволяет преодолеть стереотип структурного мышления, предполагающий единственно верным вариант вертикальной командно-административной системы управления, и переключиться на горизонтальную, профессиональную систему сотрудничества (корпоративный стиль управления с учетом индивидуальных интересов). Согласно системному мышлению, структура есть способ взаимосвязи элементов системы. Акцент при таком понимании «перемещается» на взаимодействие, на взаимосвязи элементов.

Обязательной составляющей курса «Системный подход в практике образовательного учреждения: технологии и вопросы управления» является проектная деятельность слушателей во временной целевой группе, участники которой на практике приобретают навыки оценивать и учитывать особенности каждого из членов команды (генераторов идей, их разработчиков, «реализаторов» (по А. И. Пригожину)), распределять обязанности, формулировать общие цели и текущие задачи деятельности, видеть преимущества командной работы и пользоваться ими и т. д. Эта часть программы, наряду с выпускной работой, создает условия для апробации получаемых слушателями знаний в квазипрофессиональной деятельности.

В процессе обучения приходит понимание, что сложно осуществить, например, самоорганизацию в отдельно взятой подсистеме, не затрагивая иерархии всей педагогической системы или образовательной структуры (школы, вуза) [14, с. 107–108]. Поэтому последовало предложение директоров школ (94% из общего состава управленцев этого звена) обучать системному мышлению через «погружение» в него всего коллектива на базе конкретного учебного заведения – и целенаправленно и комплексно передавать «маленькие секреты, которые при масштабировании дают большие преимущества» [10, с. 13].

Таким образом, системный подход и системное мышление в сфере управления образованием служат

- для преодоления мышления, порождающего проблемы;
- выявления и разрушения обыденных стереотипов;
- понимания способов управления в соответствии с принципами системного мышления;
- развития способности понимать функционирование составных частей систем по отдельности и в совокупности;
- адекватного устанавливания взаимосвязей между внешними и внутренними по отношению к системе процессами и явлениями;
- выработке умений задавать вопросы «что, если...?» и анализировать будущее поведение систем;
- приобретению готовности менять структуру системы, связи между ее элементами и их функционал.

А. Эйнштейн утверждал, что люди не могут решить проблемы, оставаясь на том же уровне мышления, на котором они породили эти проблемы: если нынешнее положение вещей не устраивает, тогда необходим новый способ мышления или хотя бы способность посмотреть на проблему с другой точки зрения. Для менеджера образования это личностное и профессиональное качество является принципиальным.

Статья рекомендована к публикации директором научно-образовательного центра профессионально-педагогического образования, д-ром пед. наук, проф. В. А. Федоровым

Литература

1. Андриюхин С. Если руководитель ставит задачи и сам начинает выполнять работу за своих подчиненных – грош ему цена [Электрон. ресурс] // Управление персоналом. 2014. № 20 (312). С. 11–21. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/magazine.html?313>.

2. Гапонцева М. Г., Гапонцев В. А., Федоров В. А. Синергетика в педагогике: целесообразность переноса [Электрон. ресурс] // Образование и наука. 2008. № 9 (57). С. 100–109. Режим доступа: <http://edscience.ru/sites/default/files/2008/2008-9.pdf>.

3. Гарбуз А. Нельзя поручать лягушкам осушение болота [Электрон. ресурс] // Управление персоналом. 2014. № 20 (312). С. 25–29. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/magazine.html?313>.

4. Дружинин Е. С. Управленческие нововведения: неопознанные ресурсы – интервью с А. И. Пригожиным [Электрон. ресурс] // Интернет-портал HRM.RU. Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/17CA90AC16230253C3256AAB00414694/category.html>.

5. Евдокимова М. В. Портрет менеджера образования [Электрон. ресурс] // Совместный Европейский проект Темпус IV «Сетевое взаимодействие университетов-партнеров в реализации многоуровневой системы подготовки и повышения квалификации специалистов в области образовательного менеджмента». Режим доступа: <http://tempus.novsu.ru/mod/resource/view.php?id=38>.

6. Жилин В. И. О методологической обоснованности синергетизации педагогики [Электрон. ресурс] // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. Серия «Философия. Социология. Культурология». Вып. 18. № 20 (201). С. 104–109. Режим доступа: <http://www.lib.csu.ru/vch/201/019.pdf>.

7. Загвязинский В. И. Как прорваться в современность? [Электрон. ресурс] // Педагогический журнал Башкортостана. 2012. № 5 (42). С. 27–30. Режим доступа: <http://elibrary.ru/download/24350564.pdf>.

8. Золотов В. И. Проблемы управленческого консалтинга в России [Электрон. ресурс] // Образование и наука в третьем тысячелетии: сборник трудов 3-й Международной научно-теоретической конференции. Сайт Алтайского экономико-юридического института. Режим доступа: <http://aeli.altai.ru/nauka/sbornik/2001/zolotov.html>.

9. Игнатова В. А. Проблемы использования системно-синергетического подхода в педагогике [Электрон. ресурс] // Образование и наука. 2013. № 10 (109). С. 3–16. Режим доступа: <http://edscience.ru/ru/article/v-ignatova-1>.

10. Круглова В. Эффективность достигается «маленькими шажками»... [Электрон. ресурс] // Управление персоналом. 2014. № 21 (313). С. 13–21. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/magazine.html?314>.

11. Курдюмов С. П., Князева Е. Н. Синергетика и новые подходы к процессу обучения // Синергетика и учебный процесс. Москва: РАГС, 1999. С. 8–18.

12. Любченко О. И., Карпова С. И. Моделирование системы управления современной общеобразовательной школой с позиции системного подхода [Электрон. ресурс] // Вестник Тамбовского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. 2012. Вып. 7 (111). С. 197–203. Режим доступа: <http://elibrary.ru/download/90257546.pdf>.

13. Мелик-Гайказян И. В. Методология моделирования структур элитного образования [Электрон. ресурс] // Высшее образование в России. 2006. № 11. С. 57–75. Режим доступа: http://www.ipr-tomsk.narod.ru/melik_N11-06_57-75.pdf

14. Мукушев Б. А. Синергетика в системе образования [Электрон. ресурс] // Образование и наука. 2008. № 3 (51). С. 105–122. Режим доступа: <http://elibrary.ru/download/95498025.pdf>.

15. Мукушев Б. А. Синергетика как новая методология модернизации современного образования [Электрон. ресурс] // Психодидактика высшего и среднего образования: материалы десятой юбилейной Международной научно-практической конференции: в 2-х ч. / науч. ред. А. Н. Крутский, О. С. Косихи. Барнаул, 2014. С. 9–10. Режим доступа: <http://elibrary.ru/download/60312936.pdf>.

16. Райзингер Х. Поколение М – рабочая сила завтрашнего дня? [Электрон. ресурс] // Управление персоналом. 2014. № 21 (313). С. 5–11. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/magazine.html?314>.

17. Фирсова С. П. Синергетический подход к изучению и моделированию образовательного пространства [Электрон. ресурс] // Фундаментальные исследования. 2011. № 8, ч. 3. С. 568–571. Режим доступа: http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=7981151.

18. Хадарцев А. А., Васин С. А., Троицкий А. С. Эстетика синергетики в современных педагогических технологиях [Электрон. ресурс] // Современ-

ные проблемы науки и образования. 2012. № 2. С. 1–8. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/102-5877>.

19. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами: учеб пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. Т. И. Шаковой. Москва: ВЛАДОС, 2002. 320 с.

20. Щербинова Н. Н. Модель менеджера образования [Электрон. ресурс] // Социальная сеть работников образования nsportal.ru. Режим доступа: <http://nsportal.ru/shkola/administrirovanie-shkoly/library/2012/05/12/model-menedzhera-obrazovaniya>.

21. Эткинс П. Порядок и беспорядок в природе. Москва: Мир, 1987. 224 с.

References

1. Andryuhin S. Esli rukovoditel stavit zadachi i sam nachinaet vii-polnyat rabotu za svoih podchinennyih – grosh emu tsena. [If the head puts problems and starts to perform work for the subordinates – he is worthless]. *Upravlenie personalom. [Personnel Management]*. 2014. № 20 (312). P. 11–21. Available at: <http://www.top-personal.ru/magazine.html?313>. (In Russian)

2. Gapontseva M. G., Gapontsev V. L., Fedorov V. A. Sinergetika v pedagogike: tselesoobraznost perenosa. [Synergetics in pedagogics: expediency of carrying over]. *Obrazovanie i nauka. Izv. UrO RAO [Education and science. News of Ural Branch of Russian Academy of Education]*. 2008. № 9 (57). P. 100–109. Available at: <http://edscience.ru/sites/default/files/2008/2008-9.pdf>. (In Russian)

3. Garbuz A. Nelzya poruchat lyagushkam osushenie bolota. [It is impossible to charge to frogs to bog drainage]. *Upravlenie personalom. [Personnel Management]*. 2014. № 20 (312). P. 25–29. Available at: <http://www.top-personal.ru/magazine.html?313>

4. Druzhinin E. S. Upravlencheskie novovvedeniya: neopoznannyye resursy – intervyyu s A. I. Prigozhinym. [Administrative innovations: the unidentified resources – interview with A. I. Prigozhin]. Available at: <http://hrm.ru/db/hrm/17CA90AC16230253C3256AAB00414694/category.html> (In Russian)

5. Evdokimova M. V. Portret menedzhera obrazovaniya. [Portrait of the manager of education]. Sovmestnyiy Evropeyskiy proekt Tempus IV «Setevoye vzaimodeystvie universitetov-partnerov v realizatsii mnogourovnevnoy sistemy podgotovki i povyisheniya kvalifikatsii spetsialistov v oblasti obrazovatel'nogo menedzhmenta». [Joint European project Tempus IV «Network interaction of universities-partners in realisation of multilevel system of preparation and improvement of professional experts skill in the field of educational management»]. Available at: <http://tempus.novsu.ru/mod/resource/view.php?id=38> (In Russian)

6. Zhilin V. I. O metodologicheskoy obosnovannosti sinergetizatsii pedagogiki. [Concerning methodological validity synergetization of pedagogics]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Filosofiya. Sotsiologiya. Kulturologiya. [Bulletin of Chelyabinsk State University. Series: Philosophy. Sociology. Cultural science]*. 2010. Vol. 18. № 20 (201). P. 104–109. Available at: <http://www.lib.csu.ru/vch/201/019.pdf> (In Russian)

7. Zagvyazinskiy V. I. Kak prorvatsya v sovremennost? [How to Burst into Contemporaneity?]. *Obrazovanie i nauka. Izv. UrO RAO [Education and science. News of Ural Branch of Russian Academy of Education]*. 2012. № 7. P. 27–30.

Available at: http://edscience.ru/sites/default/files/2012/8_zagvyazisnkiy_7.12.pdf (In Russian)

8. Zolotov V. I. Problemyi upravlencheskogo konsaltinga v Rossii. [Problems of administrative consulting in Russia]. *Obrazovanie i nauka v tretem tysyach-eletii: Sbornik trudov tretey mezhdunarodnoy nauchno-teoreticheskoy konferentsii. [Science and education in the third millennium: the collection of works of 3rd International Research and Practical Conference]*. Available at: <http://aeli.altai.ru/nauka/sbornik/2001/zolotov.html> (In Russian)

9. Ignatova V. A. Problemyi ispolzovaniya sistemno- sinergeticheskogo podhoda v pedagogike. [The Problem of Implementing the Systematic Synergetic Approach in Pedagogy]. *Obrazovanie i nauka. Izv. UrO RAO [Education and science. News of Ural Branch of Russian Academy of Education]*. 2013. № 10 (109). P. 3–16. Available at: <http://edscience.ru/ru/article/v-ignatova-1> (In Russian)

10. Kruglova V. Effektivnost dostigaetsya «malenkimi shazhkami»... [Efficiency is reached by «small short steps»...]. *Upravlenie personalom. [Personnel Management]*. 2014. № 21 (313). P. 13–21 Available at: <http://www.top-personal.ru/magazine.html?314> (In Russian)

11. Kurdyumov S. P., Knyazeva E. N. Sinergetika i novyye podhodyi k protsessu obucheniya. [Synergetics and new approaches to training process]. *Sinergetika i uchebnyy protsess. [Synergetics and educational process]*. Moscow: Publishing House RAGS, 1999. P. 8–18. (In Russian)

12. Lyubchenko O. I., Karpova S. I. Modelirovanie sistemyi upravleniya sovremennoy obscheobrazovatelnoy shkoly s pozitsii sistemnogo podhoda. [Modeling of a control system by a modern comprehensive school from a position of the system approach]. *Vestnik Tambovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarnyye nauki. [Bulletin of Tambov State University. Series: Humanities]*. 2012. № 7 (111). P. 197–203. Available at: <http://elibrary.ru/download/90257546.pdf>. (In Russian)

13. Melik-Gaykazyan I. V. Metodologiya modelirovaniya struktur elitnogo obrazovaniya. [Methodology of modeling of structures of elite education]. *Vyisshiee obrazovanie v Rossii. [Higher Education in Russia]*. 2006. № 11. P. 57–75. Available at: http://www.ipr-tomsk.narod.ru/melik_N11-06_57-75.pdf. (In Russian)

14. Mukushev B. A. Sinergetika v sisteme obrazovaniya. [Synergetics in an education system]. Diskussiya na stranitsah zhurnala «Obrazovanie i nauka». [Discussion on the pages of the scientific periodical «Education and Science»]. *Obrazovanie i nauka. Izv. UrO RAO [Education and science. News of Ural Branch of Russian Academy of Education]*. 2008. № 3 (51). P. 105–122. Available at: <http://elibrary.ru/download/95498025.pdf>. (In Russian)

15. Mukushev B. A. Sinergetika kak novaya metodologiya modernizatsii sovremennoy obrazovaniya. [Synergetics as a new methodology of modernization of modern education]. *Psihopedagogika vyisshego i srednego obrazovaniya: Materialy desyatoy yubileynoy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. [Psychopedagogy of the higher and secondary education: materials of the 10th anniversary International Research and Practical Conference]*. 2014. Barnaul. P. 9–10. Available at: <http://elibrary.ru/download/60312936.pdf>. (In Russian)

16. Rayzinger H. Pokolenie M – rabochaya sila zavtrashnego dnya? [M generation – a labour of tomorrow?]. *Upravlenie personalom. [Personnel Management]*.

2014. № 21 (313). P. 5–11. Available at: <http://www.top-personal.ru/magazine.html?314>. (In Russian)

17. Firsova S. P. Sinergeticheskiy podhod k izucheniyu i modelirovaniyu obrazovatel'nogo prostranstva. [Synergetic approach to studying and modelling of educational process]. *Fundamentalnyie issledovaniya*. [Basic sciences]. 2011. № 8. P. 568–571. Available at: http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=7981151. (In Russian)

18. Hadartsev A. A., Vasin S. A., Troitskiy A. S. Estetika sinergetiki v sovremennyih pedagogicheskikh tehnologiyah. [Synergetics of aesthetics in modern pedagogical technologies]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. [Modern Problems of Science and Education]. 2012. № 2. P. 1–8. Available at: <http://www.science-education.ru/102-5877>. (In Russian)

19. Shamova T. I., Tretyakov P. I., Kapustin N. P. Upravlenie obrazovatelnyimi sistemami. [Management of educational systems]. Moscow: Publishing House VLADOS, 2002. 320 p. (In Russian)

20. Scherbinova N. N. Model menedzhera obrazovaniya. [Model of the manager in education]. Sotsialnaya set rabotnikov obrazovaniya nsportal.ru. [The Social network service of educators nsportal.ru]. Available at: <http://nsportal.ru/shkola/administrirovaniye-shkoly/library/2012/05/12/model-menedzhera-obrazovaniya>. (In Russian)

21. Etkins P. Poryadok i besporyadok v prirode. [Order and disorder in environment]. Moscow: Publishing House World, 1987. 224 p. (In Russian)

УДК 378

Шеметова Наталья Константиновна

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики и управления Уральского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы, Екатеринбург (РФ).

E-mail: natalia.shemetova@uara.ru

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ: ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ

Аннотация. *Целью* изложенного в статье исследования является поиск алгоритма формирования маркетинговой стратегии вуза и разработка методики оценки эффективности ее реализации. Этим вопросам в научной литературе, несмотря на рост конкуренции на рынке образовательных услуг и переход высших учебных заведений на самофинансирование, до сих пор уделяется мало внимания.

Методика и методы. В работе использовались метод общей теории систем и комплекс специализированных маркетинговых инструментов: PEST-, SNW- и SWOT-анализ.