

В.В. Лебедев

**Повышение эффективности
деятельности учреждений
дополнительного образования
в современных экономических
условиях**

Необходимость повышения уровня взаимодействия элементов системы управления социально-экономическим развитием учреждений дополнительного образования вызвана особенностями управления образовательным процессом в текущем и перспективном периодах времени, необходимостью принятия комплексных мер по диверсификации образовательных услуг, использованию дистанционного обучения в целях сохранения темпов роста числа обучающихся в условиях негативного влияния факторов макросреды, повышения инновационного уровня образовательных услуг, использования функциональных стратегий.

Ключевые слова: дискретная система, интегральная стратегия, дифференциация оказания образовательных услуг, функциональная стратегия фокусирования, дистанционное обучение.

Основные направления рационализации функционирования системы управления социально-экономическим развитием учебных заведений дополнительного образования должны устанавливаться в соответствии с целевой ориентацией системы на достижение того прироста уровня управляемости учебным заведением, который соответствует активному взаимодействию ресурсных элементных составляющих и осуществляемым воздействиям субъекта управления учебным заведением на образовательный процесс посредством функций, методов, способов, комплексных мер и стратегий системы управления.

Кроме того, планово-расчётная экономическая и социальная результативность функционирующей системы управления и в целом учреждения дополнительного образования может быть достигнута в текущем и перспективном периодах времени в том случае, если интенсив-

ность использования всех видов ресурсов, повышение уровня инновационности и качества образовательных услуг учебного заведения дополнительного образования осуществляются на основе совершенствуемых технологий управления, рационализируемой организационной структуры [9].

Одним из доминирующих направлений рационализации функционирования системы управления развитием учреждений дополнительного образования выступает развитие финансирования учебных заведений, обеспечивающего не только объёмы оказания образовательных услуг, востребованных потребителями, но и их качество, основные параметры которого должны соответствовать высокому уровню мировых конкурентоспособных услуг.

Развитие финансового менеджмента в учебных заведениях дополнительного образования должно быть направлено на решение таких задач, как:

- *устранение значительного недостатка в объёме оперативной информации о финансовых операциях*, так как осуществление финансового (бухгалтерского) учёта выступает необходимой, но только лишь констатацией состоявшихся операций, не позволяющих в период учёта изменить влияние негативных факторов на размеры финансового обеспечения деятельности учебного заведения;

- *наделение планово-экономических, финансовых функциональных подразделений, субъекта управления учебным заведением дополнительного образования такой совокупностью полномочий* в рамках устанавливаемых полномочий, которые не допускали бы дублирования управленческих воздействий на образовательный процесс, а также неисполнения ответственных поручений, распоряжений, сложных интеллектуальных, инновационных работ, инвестиционных проектов;

- *организация и планирование объёмов многоканального и многоуровневого финансирования учреждения дополнительного образования* на основе повышения объёма знаний и умений, навыков, профессионального мастерства руководителей учебного заведения;

- *повышение степени ответственности менеджеров среднего и высшего звена учебного заведения* перед учредителями и равноуровневыми органами управления учреждениями дополнительного образования за результаты наступивших последствий принимаемых экономико-организационных, финансово-инвестиционных, маркетинговых и иных решений;

- *создание механизма нормативно-правового регламентирования права собственности на имущество образовательного учреждения*, приобретённого от внебюджетной деятельности, в связи с коллизиями в некоторых положениях Бюджетного кодекса Российской Федерации и Гражданского кодекса Российской Федерации.

— *рационализация структуры затрат на осуществление образовательного процесса* посредством создания норм и нормативов потребления ресурсов, финансового обеспечения деятельности учреждения дополнительного образования.

Направлением совершенствования выполнения образовательного процесса выступает внедрение и эффективное использование компьютеров в планировании, программировании, организации и регулировании процесса оказания образовательных услуг потребителям. При этом объективное текущее и среднесрочное планирование в сочетании с программированием деятельности нуждается в значительном объёме достоверной информации, источниками которой выступают отчётные данные об успеваемости, числе отличников, сведения о социальном устройстве выпускников, о поступлении выпускников в другие учебные заведения, сведения о педагогическом составе, созданных новшествах технологического характера для учебного процесса, учебно-методического комплекса [1].

Оперативный сбор, обобщение, систематизация информации и доведение её до субъекта управления в процессе оказания образовательных услуг возможны в условиях компьютеризации управления, использования новейших информационных технологий. При этом компьютеризация должна стать неотъемлемым информационно-технологическим инструментом в таких видах деятельности, как учебная, педагогическая, управленческая и обслуживающая образовательный процесс.

Повышение уровня организации учебного процесса и качества оказания образовательных услуг учебного заведения на базе использования компьютерных и информационных технологий в педагогической деятельности возможно посредством роста степени информационности учебно-методического материала, наглядности процесса оказания образовательных услуг, систематизации методических положений тренинга, повышения уровня контроля знаний, умений и навыков, развития психолого-педагогического мониторинга успеваемости и поведения обучающихся.

Направлением повышения экономической и социальной результативности, эффективности функционирования системы управления развитием учебных заведений дополнительного образования выступает создание и внедрение компьютерного программного комплекса «Управление образовательным учреждением», ориентированного субъектом управления процессом оказания образовательных услуг на автоматизированное управление персоналом и контингентом обучающихся (личные карточки, дела преподавателей, обслуживающего персонала, определение уровня текучести кадров, прогнозирование достиже-

ния устанавливаемых стоимостных объёмов результатов деятельности учреждения дополнительного образования в перспективном периоде времени, составление и анализ форм отчётности учебного заведения). Обслуживающему учебный процесс персоналу учреждения дополнительного образования применение автоматизированного программного комплекса «Управление образовательным учреждением» позволит оперативно и качественно осуществлять сбор, хранение, передачу, обработку и анализ внешней и внутренней информации на высоком уровне качества и своевременного предоставления [10].

Привлекательным с экономической и социальной точек зрения выступает направление рационализации системы разноуровневого управления учреждениями дополнительного образования, позволяющее в среднесрочном периоде их социально-экономического развития превратить учебные заведения в один из действенных факторов повышения темпов экономического роста, усиления мотивации персонала хозяйствующих субъектов производственной и социальной сферы к высокопроизводительному труду, выпуску качественной продукции, оказанию услуг, развитию взаимовыгодных отношений производителя продукции, услуг и потребителя. При этом система разноуровневого управления текущей деятельностью и перспективным развитием учреждений дополнительного образования должна основываться на опережающем, инновационном характере содержания обучения, учебно-методического комплекса, на ориентации подготовки специалиста высококвалифицированного уровня и профессионального мастерства, индивидуализации учебного процесса, гуманизации и демократизации образовательного процесса.

Ориентация в системе управления развитием учреждений дополнительного образования на эффективное использование учебно-методического, научно-инновационного потенциалов учебного заведения должна быть связана с теми формами и образовательными видами деятельности, в которых имеются предпосылки для достижения наибольших, прежде всего, экономических, результатов, что может обеспечить значительные результаты деятельности всего комплекса повышения квалификации и переподготовки руководителей хозяйствующих субъектов и специалистов на различных уровнях управления образовательными процессами.

Вместе с этим, повышение экономической и социальной результативности функционирования системы управления развитием учреждений дополнительного образования в финансовом, социальном, структурно-организационном отношении должно быть ориентировано в текущем и перспективном периодах времени на оптимиза-

цию динамики в сфере занятости граждан, развитие рынков труда и образовательных услуг [2].

Поэтому федеральная сеть учреждений дополнительного образования (государственных и частных) в настоящее время испытывает необходимость решения ряда актуальных, экономически и социально значимых задач, в постановке которых должен быть включён последовательный переход от дискретной к самонастраивающейся системе непрерывного образования. При этом в системе управления образовательным процессом учреждений дополнительного образования принцип непрерывности потребления образовательных услуг может быть успешно реализован в учебных заведениях высшего образования, имеющих в своём составе не только такой вид деятельности, как подготовка специалистов высшей квалификации, но и повышение квалификации, подготовку и переподготовку кадров на факультетах, курсах, специализированных центрах [5].

Целевая направленность системы управления социально-экономическим развитием учреждений дополнительного образования в текущем и перспективном периодах времени должна удовлетворять условиям: формирования, стимулирования и удовлетворения потребностей в повышении квалификации и профессиональной переподготовке кадров; насыщения рынка труда специалистами высокой квалификации и профессионального мастерства; обеспечения социальной защищённости и занятости специалистов среднего и высшего звена; приведения профессионального потенциала специалистов к мировому уровню; росту, совместно с другими ступенями профессионального образования, совокупного интеллектуального и научно-инновационного потенциала народного хозяйства, регионов, отраслей и отдельных хозяйствующих субъектов.

Соблюдение указанных выше условий рационализации элементного взаимодействия системы управления социально-экономическим развитием учреждений дополнительного образования требует единства фундаментальных исследований и прикладных разработок, теоретических положений, составляющих основу профессиональных знаний, мастерства специалистов, квалифицированных рабочих и служащих, ориентирующих их на дифференциацию широких подходов к постановке и решению современных задач достижения высоких темпов экономического роста, повышения качества продукции, оказываемых потребителям услуг, эффективности использования ресурсов.

Кроме того, элементное взаимодействие системы управления процессом дополнительного образования в текущем и перспектив-

ном периодах времени должно обеспечивать высокий инновационный и инвестиционный уровень обновления технологии и техники обучения, многообразие, вариативность и мобильность учебных планов и программ, оперативной реакции субъекта управления учреждением дополнительного образования на изменения конъюнктуры рынков труда и образовательных услуг [6].

В то же время обобщающая проблема повышения экономической и социальной результативности, эффективности функционирования системы управления развитием учреждений дополнительного образования требует решения ряда таких частных задач, как:

- создание механизма реализации нормативно-правовых положений о бюджетной, социальной и налоговой поддержке учреждений дополнительного образования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях;

- организация и планирование образовательного процесса учебных заведений в соответствии со складывающимся спросом на рынках труда, образовательных услуг, товаров;

- увеличение тесноты связи содержания обучения квалифицированных рабочих, служащих, специалистов среднего и высшего звена с их практическими потребностями;

- приближение процесса обучения студентов, слушателей к конкретному рабочему месту посредством пересмотра ряда положений учебно-методического комплекса, применения новых обучающих и информационных технологий в образовательном процессе.

Разноуровневая система управления развитием учреждений дополнительного образования в настоящее время нуждается в разработке и использовании нормативно-правовых положений, регламентации текущей деятельности учреждений дополнительного образования на основе механизма, который не только бы содействовал стремлению учреждений дополнительного образования достигать планово-расчётных экономических и социальных результатов в условиях влияния негативных факторов внешней среды на осуществление процесса оказания образовательных услуг потребителям, но и устранял бы существующие несоответствия ряда положений Закона Российской Федерации «Об образовании» с налоговым и гражданским законодательством. Так, например, существуют несогласования в указанных нормативно-правовых актах, приводящих к тому, что аренда помещений для проведения образовательного процесса может быть оформлена негосударственным образовательным учреждением при наличии лицензии, а для получения лицензии, в соответствии с законодательными положениями, необходим сам договор аренды.

В настоящее время в системе разноуровневого управления развитием учреждений дополнительного образования необходимы: рационально функционирующий механизм аккредитации учреждений дополнительного образования, осуществляющих учебные программы профессиональной переподготовки кадров; нормативно-правовые акты и организационный механизм поддержки и содействия социально-экономическому развитию учреждений дополнительного образования, реализующих программы повышения квалификации специалистов; государственные образовательные стандарты для дополнительного образования, имеющие инструментально-технологическую структуру, включающую для каждой ступени обучения нормы финансирования, материально-технического, квалификационного обеспечения образовательного процесса с целевой ориентацией на повышение качества образовательных услуг и темпов экономического роста учебного заведения.

Рационализация системы управления текущей деятельностью и перспективным развитием учебных заведений дополнительного образования должна завершаться достижением одного из основных показателей результативности её функционирования — высокого качества оказания образовательных услуг. При этом качественный уровень образовательных услуг должен устанавливаться, во-первых, соответствием обязательного минимума содержания образовательной программы (по конкретной профессии, специальности) государственным образовательным стандартам, а во-вторых, удовлетворением спроса и предпочтения потребителя на образовательные услуги.

Разработка новых государственных образовательных стандартов для программ обучения является необходимым условием не только для формулирования перспективной и стратегической целевой ориентации учебного заведения дополнительного образования на достижение наибольших экономических и социальных результатов, эффективности ресурсопотребления, но и для системной (обобщающей) оценки качества образовательных услуг и в целом деятельности учебного заведения, осуществления мониторинга качества оказываемых образовательных услуг.

В то же время мониторинг изменения качества образовательных услуг должен: в организационном, программном отношении учитывать отклонения в обобщающем и частных уровнях качества образовательных услуг; основываться на количественных идентификаторах качества, включать оперативный сбор и обработку данных о качестве образовательных услуг.

Мониторинг качества образования в системе управления текущей деятельностью и перспективным развитием учреждений допол-

нительного образования должен учитывать также соблюдение государственных образовательных стандартов [8].

Направлением рационализации элементарного взаимодействия в системе управления социально-экономическим развитием учреждений дополнительного образования выступает обеспечение устойчивого противодействия негативному влиянию факторов внешней и внутренней сред посредством обобщающей и частных (функциональных) стратегий.

Обобщающая (интегральная) стратегия перспективного развития учреждения дополнительного образования должна соединять в себе как различные направленности действия, так и соответствующие им результаты стратегий экономического, социального, инновационного, финансового, маркетингового характера. При этом обобщающая (интегральная) стратегия не может выступать своеобразным инструментом количественного и качественного суммирования экономических, социальных, финансовых и иных результатов, направлений функционирования системы стратегического управления развитием учреждений дополнительного образования.

Обобщающая стратегия системы управления развитием конкретного учреждения дополнительного образования выступает инструментом целевого ориентирования образовательного учреждения на достижение необходимых экономических, социальных и иных результатов в перспективном периоде времени.

Обоснованность принимаемой субъектом управления социально-экономическим развитием учреждения дополнительного образования обобщающей стратегии должна исходить не только из сложившихся тенденций роста стоимостных объемов оказания образовательных услуг и стабильного контингента обучающихся в условиях влияния негативных демографических и конкурентных факторов, но и из соблюдения государственных образовательных стандартов, наметившихся тенденций повышения уровня инновационных технологий и технических средств обучения из объемов использования финансовых средств, направляемых на обновление и модернизацию основных фондов, технологий обучения, создание новшеств учебно-методического, экономико-организационного характера, в соответствии с целевой ориентацией учебного заведения дополнительного образования на достижение планово-расчетных, экономических и социальных результатов. При этом эффективность инвестиционных вложений в основной капитал, создаваемые учебно-методические и иные новшества образовательного учреждения определяются соотношением суммарных экономических результатов к

инвестиционным затратам при условии достижения инвестиционным или инновационным проектом планово-расчётных величин прибыли в установленный инвесторами период времени.

Кроме того, обоснованность формулирования обобщающей стратегии должна подтверждаться и в процессе её последовательной реализации положительными результатами анализа стоимостных объёмов оказания образовательных услуг, получаемого дохода, уровня качества образовательных услуг, решаемых задач достижения намечаемых экономических, финансовых и социальных результатов развития учреждений дополнительного образования, создаваемых экономико-организационных новшеств в процессе маркетинговых исследований о возможности роста объёмов оказания образовательных услуг, соблюдения норм потребления трудовых, материально-технических, финансовых и информационных ресурсов, эффективности инвестиционных вложений и ресурсопотребления в образовательном процессе [3, 4].

Направленность на достижение интегрального результата обобщающей стратегии, сформулированного в логико-вербальной и конкретизированной форме может успешно соблюдаться и последовательно осуществляться как на основе комплексных мер, реализуемых в рамках обобщающей стратегии, так и частных (функциональных) стратегий, результативность противодействия которых негативным факторам внешней и внутренней сред содействует не только целевой ориентации локальных или разноуровневых систем управления развитием учреждений дополнительного образования на достижение намеченных планово-расчётных результатов, но и осуществлению стратегий в рамках экономической, социальной, финансовой, маркетинговой, инновационной направленности развития.

Так, например, в составе экономического направления достижения результатов обобщающей стратегии может действовать частная (функциональная) стратегия роста стоимости оказания образовательных услуг, прибыли, увеличения числа и структурного разнообразия контингента обучающихся в учебном заведении на основе высокого качества оказания потребителям образовательных услуг, предоставления им сопутствующих услуг на льготных условиях. Экономическая направленность функциональной (частной) стратегии может быть выражена ориентацией учебного заведения на минимизацию затрат в процессе оказания образовательных услуг в значительном объёме и в стандартизированной форме.

Диверсификация образовательных услуг в учреждениях дополнительного образования позволит расширить контингент обучаю-

щихся и несколько изменить структуру контингента. В том случае если цены при этом будут на соответствующие виды диверсифицированных образовательных услуг снижены, то компенсация за счёт реализации других видов образовательных услуг с невысокими затратами должна устранить внутренний негативный фактор диверсификации.

Для частных (негосударственных) учреждений дополнительного образования при ограниченных материально-технических, трудовых ресурсах, не позволяющих оказывать образовательные услуги значительному и разнообразному по запросам контингенту потребителей, а также при наличии небольших высокодоходных групп потребителей образовательных услуг, чьи нестандартные предпочтения не были удовлетворены на рынке образовательных услуг, использование функциональной стратегии фокусирования для приведения в состояние равновесности данного спроса и ресурсообеспеченной возможности учебного заведения предоставить эти услуги позволило бы на небольшом сегменте рынка высококачественных образовательных услуг обеспечивать экономический рост и в последующем расширять свои возможности в рамках диверсификации оказываемых образовательных услуг.

Использование стратегии инновационных изменений в образовательном процессе отвечает инновационной направленности осуществления обобщающей стратегии. В то же время экономическая составляющая этой частной стратегии состоит в том, что создание (приобретение) кардинально нового новшества технологического, технического, учебно-методического характера для использования в учебном процессе предоставляет возможность учебному заведению получать в течение определённого времени высокую прибыль за счёт расширения занимаемого сегмента рынка образовательных услуг. Функциональная стратегия оперативного реагирования на изменения, происходящие в макро-, микросредах, входит как в организационную направленность в процессе реализации обобщающей стратегии системы управления развитием учреждения дополнительного образования, так и в экономическую. Это объясняется тем, что, адаптируясь к изменению, например, конъюнктуры рынка образовательных услуг, учебное заведение может в сжатые временные периоды оказывать соответствующие образовательные услуги, соблюдая стандарт государственной образовательной программы по конкретной специальности, профессии. Осуществляя стратегию оперативного реагирования на изменения рынка образовательных услуг, учреждение дополнительного образования имеет все возможности опережать конкурентов в своём стремлении к

экономической результативности, получать дополнительную прибыль.

Применение в системе управления деятельностью образовательных учреждений такой функциональной стратегии, как *связанная диверсификация* усиливает организационную направленность обобщающей стратегии. Данная функциональная (частная) стратегия ориентирована на создание совместно функционирующих учебных заведений на корпоративной основе.

Стратегия связанной диверсификации предоставляет возможность корпоративному объединению учебных заведений существенно снижать затраты на ресурсопотребление за счёт: более интенсивного использования имеющихся ресурсов; установления единых потребителей услуг, рекламы; одинаковых технологий осуществления образовательного процесса; единых органов управления.

Для корпоративных организационно-правовых структур дополнительного образования целесообразно с экономической и организационной точек зрения использовать такую форму обучения контингента квалифицированных работников и специалистов среднего и высшего профессионального образования, как дистанционное обучение на принципах преобладания самоконтроля обучаемого по сравнению с контролем усвоения учебного материала со стороны обучающихся [8].

Значительные инвестиционные вложения в информационные и телекоммуникационные системы дистанционного обучения корпоративным объединением дополнительного образования могут окупаться в нормативные сроки за счёт расширения состава и увеличения числа обучающихся и, соответственно, роста объёмов оказания образовательных услуг по повышению квалификации и профессионального мастерства.

Привлекательность дистанционного обучения для потребителей услуг, осуществляемого на интерактивной основе, состоит: в низких расходах обучающихся и преподавателей, связанных с отсутствием необходимости перемещения к месту обучения; получении предприятиями, учреждениями экономических преимуществ за счёт оперативной подготовки и переподготовки кадров, повышения уровня квалификации работников, специалистов, а вместе с этим и роста производительности труда; существенном снижении расходов потребителей образовательных услуг по сравнению с обучением в учреждениях с очной формой обучения, оперативной доставке образовательной информации потребителям посредством электронной почты, интернет-технологий.

Таким образом, основными направлениями рационализации функционирования системы управления социально-экономическим развитием учебных заведений дополнительного образования, устанавливаемые в соответствии с целевой ориентацией системы на достижение прироста уровня управляемости, экономических и социальных результатов деятельности учреждений образования, выступают: оптимизация объёмов разнородного и многоканального финансирования учебных заведений дополнительного образования для обеспечения равновесности спроса и предложения на образовательные услуги, их высокого качества; компьютеризация учебного заведения, внедрение и эффективное использование управленческих и информационных технологий; развитие разнородного управления на принципах опережения конкурентов, инновационности содержания обучения, учебно-методического комплекса, ориентации на высокое качество подготовки специалистов, индивидуализацию, демократизацию и гуманизацию образовательного процесса; переход от дискретной к самонастраивающейся системе непрерывного обучения; формирование и внедрение обобщающей и частных (функциональных) стратегий развития учебных заведений; использование дистанционного обучения.

Литература

1. *Бискультанов К.М.* Основные этапы стратегического планирования развития предприятия / Сборник научных трудов «Проблемы управления развитием социально-экономических систем». Выпуск 16. — СПб.: СПб ГУКиТ, 2003. — С. 16—19.
2. *Воронова Ю.А.* Структурно-организационные проблемы управления процессом устойчивого развития хозяйствующих субъектов социальной сферы в условиях рынка: Препринт. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.
3. *Жекеев А.М.* Критериально-целевая направленность и планирование эффективности развития социальной сферы: Препринт. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.
4. *Игнатенко А.В.* Сущность и значение социальной политики и социальной рыночной экономики при управлении сферой услуг здравоохранения: Препринт. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.
5. *Кураков В.Л.* Стратегические основы социально-ориентированной модели развития Чувашского государственного университета / «Стратегические направления социально-экономической политики в регионах Российской Федерации: научные труды докторантов, аспирантов и соискателей» — Чебоксары: Изд-во Чувашского государственного университета, 2003. — С. 103—117.

6. Лукин Г.И. Образовательные услуги. Энциклопедия профессионального образования. В 3-х т. Т.2. — М.: Воронеж, 1999
7. Петров А.Н. и др. Стратегическое планирование и управление. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999
8. Смирнов С.Б. Развитие профессионального образования в регионе: глобальные и локальные проблемы: Препринт. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.
9. Федоров Н.В. Система стратегического планирования и прогнозирования социально-экономического развития регионов Российской Федерации. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.
10. U.S. Department of Education, National Centre for Education Statistics. Statistical Analysis Report: Distance Education in Higher Education Institutions. October 1997 / The Experience of Internet Usage in Education Analytical Survey. — UNESCO, 2000. — P. 30.