

Sheregi F., Ridiger A., Popov M.

## SMALL INNOVATIVE ENTERPRISES UNIVERSITIES

*The experience of formation and functioning of small innovative enterprises at universities focus their activities, especially in the field of applied research. Based on the data of the state statistical records and peer review shows the successes and challenges of small businesses universities as one of the instruments of transfer of scientific results to produce competitive products.*

**Keywords:** innovation, science, applied research, investment, profitability.

УДК 378

Бейзеров В.А.

## ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В НАЧАЛЕ XXI ВЕКА

*Рассматриваются тенденции в высшем образовании стран и регионов мира. Изучены факторы, оказывающие влияние на формирование международного рынка образовательных услуг. Описываются массивификация и глобализация мирового образования. Прогнозируются дальнейшие пути развития мирового образовательного пространства на основе анализа различных факторов и тенденций.*

**Ключевые слова:** массивификация, высшее образование, мировой рынок образовательные услуги, приватизация, мобильность студентов.

Стремительные социально-экономические изменения происходящие в мире также в значительной степени затрагивают и системы высшего образования, которые в связи с этим сталкиваются с необходимостью пересматривать систему организации, систему управления, с необходимостью приспособлять учебные планы, программы, учебный процесс в целом под требования времени. Также меняются подходы к организации самого учебного процесса, организации научных исследований, осуществлению финансирования университетов. В статье приводится теоретико-практический анализ основных тенденций, происходящих в высшем образовании ряда регионов мира. Основными вопросами, раскрываемыми в работе являются: тенденция массивификации высшего образования, приватизация в секторе высшей школы, интернационализация высшего образования, качество высшего образования, рейтинги университетов.

Обозначенные тенденции могут, с одной стороны, рассматриваться как угрозы для позитивного развития высшего образования, с другой стороны – как возможность подготовиться к изменениям при помощи комплексной диагностики, прогнозирования и анализа происходящих изменений.

Современное высшее образование, по мнению многих аналитиков, с которыми нельзя не согласиться, находится под влиянием двух мега-тенденций: массивификации и глобализации. Массивификация – это не просто расширение доступа людей разных классов, наций и возрастов к высшему образованию, а

изменения, происходящие во всей системе высшего образования (в сфере управления вузами, изменение учебных программ и планов, изменение финансирования, изменения в качестве образовательных услуг, состава студенческой аудитории). Растущее число частных вузов привело к большей доступности высшего образования, с одной стороны, и к снижению качества образования, с другой.

Глобализация является еще одним ключевым фактором развития высшего образования в XXI веке. Глобализация, безусловно, привела к росту конкуренции между вузами. Правительства стран предоставляют все больше самостоятельности университетам и уделяют все больше внимания качеству научной и учебной работы. Все больше внимания уделяется развитию международных связей университетов. По мнению экспертов, ежегодно повышается роль высшего образования в экономической конкурентоспособности страны (с точки зрения экспорта образовательных услуг и выпуске наукоемкой продукции). Вызовы, с которыми встретилось высшее образование, имеют как исторические, так и философские предпосылки. Элитаризм и уравнительная политика (эгалитаризм) представляют две противоречивые, но сосуществующие концепции. Они четко ассоциируются с расширением доступа к высшему образованию и его (высшего образования) массивификацией. Элитаризм ассоциируется, прежде всего, с репутацией учреждений. Данные два феномена представляют собой неотъемлемые части глобализации. Элитаризм и эгалитаризм ведут к

усилению роли рыночных факторов и механизмов (в том числе и конкуренции) в высшем образовании.

Элитаризм в высшем образовании восходит своими историческими корнями к университетам, традиционно имевшим и имеющим отличную репутацию и являющимся элитными. Это прежде всего Оксфордский, Гарвардский, Кембриджский, Принстонский и Йельский университеты. Они обеспечивали высшим образованием высшие классы общества. Эта тенденция доминировала вплоть до конца 70-х годов XX века. В настоящее время элитарность вузов ассоциируется не с социальным происхождением студентов, качеством преподавания или размером платы за обучение, а, прежде всего, с качеством научных исследований. Таким образом, элитаризм обеспечивает высокое качество научных исследований, а эгалитаризм – расширение доступности высшего образования для всех слоев населения. В XXI веке произошло так называемое «разделение функций» между двумя типами вузов – элитарными и массовыми. Идея данного разделения впервые нашла отражение в 1959 году в штате Калифорния в специальном плане, где вузы были классифицированы согласно выполняемым ими функциям. Таким образом, четко выделились элитарные университеты, специализирующиеся на научных исследованиях высокого уровня и массовые университеты и университетские колледжи, специализирующиеся в основном на обучении студентов. Глобализация – первоначально феномен исключительно экономического, в настоящее время распространяется и на все остальные сферы человеческой деятельности. В настоящее время образование рассматривается политиками и экономистами как важный сектор в сфере услуг, которые можно и необходимо экспортировать. Более того, высшее образование является форпостом экономики, основанной на научных достижениях, где научные достижения определяют конкурентоспособность экономики. Глобализация оказывает влияние на многие аспекты высшего образования, такие как: управление образовательными системами и образовательными учреждениями, академические программы, финансирование, набор студентов.

Рынки включают продавцов и покупателей (две стороны, одна из которых создает спрос, другая – предложение). Две эти стороны обмениваются товарами и услугами на основе рыночных механизмов ценообразования. Расширение рынков и увеличение объемов продукции и объемов услуг неизбежно привело к росту конкуренции среди продавцов товаров и услуг. Средства массовой информации, в том числе и различные научные издания начали публиковать рейтинги высших учебных заведений и информацию о качестве высшего образования (что немаловажно для потребителей (студен-

тов, родителей, работодателей, правительства стран)). В то же время в данных рейтингах существует множество противоречий, так как в основу их составления положены различные критерии. Большинство вузов старается привлечь на работу известных исследователей, что добавляет им очки в рейтингах, но в то же время это никаким образом не способствует улучшению качества обучения студентов.

В условиях глобального общества начали возникать трансграничные региональные блоки социально-экономического характера (так как объединившись нескольким странам легче вместе справиться с вызовами рынка). Это утверждение напрямую относится и к рынку высшего образования. Хорошим примером этому является развитие так называемого Болонского процесса, который ставил своей главной целью построение общеевропейского пространства высшего образования к 2010 году и создание общей системы академических степеней для обеспечения мобильности студентов и выпускников. Составной частью Болонского процесса являются Лиссабонские соглашения, определяющие механизмы признания выдаваемых документов об образовании внутри стран-участниц Болонского процесса.

Интересен также и пример стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Особенно интересен опыт Австралии, Новой Зеландии и ряда Азиатских государств. Страны данного региона не имеют такой сильной экономической, политической и культурной идентичности как страны – члены Европейского Союза. Однако и у данных стран масса общих черт. Во-первых, экономики государств данного региона являются самыми быстрорастущими в мире. Системы высшего образования данных стран также отличаются наибольшими темпами развития в мире (это, безусловно, является следствием быстрого развития экономики). Во-вторых, страны региона связаны культурно. Страны Восточной Азии (Китай, Япония, Корея, Тайвань, Гонконг, Вьетнам) имеют исторические и религиозные корни в конфуцианстве. В то же время все перечисленные выше государства имели прочные связи с США и(или) Великобританией. Вместе с процессами глобализации и массификации, факторы единообразия и разнообразия одновременно оказывали влияние на развитие высшего образования.

В целом для высших учебных заведений процесс глобализации зависит от степени культурной и средовой адаптации. Различные учреждения адаптируются в новых условиях по-разному. Государства также по-разному реагируют на глобализацию исходя из характеристик своих экономик. Согласно Эндерсу (Enders) большинство индустриальных стран рассматривает глобализацию как условие для проведения структурных реформ. В то же время развивающиеся страны фокусируют свое внимание на воз-



Рис. 1. Теоретическая модель преобразований, происходящих в высшем образовании.

возможностях экспансии высшего образования и расширения доступа к нему. В данных странах растет противодействие глобализации, в которой видят угрозу национальным системам. Таким образом, в исследовании новых тенденций в высшем образовании важно одновременно рассматривать как процессы, происходящие на глобальном, так и на региональном уровнях [4, р. 46–60].

Множество исследователей анализируют доминирующие тенденции в высшем образовании. Большинство из них пришли к выводу, что эгалитаризм и элитарность в высшем образовании находятся под влиянием глобализации, и таким образом, они переплетаются с рыночной конкуренцией (рис. 1).

Обратимся к пяти основным тенденциям и одновременно ипостасям в высшем образовании: массификации, приватизации, управлению, рентабельности, рейтингу университетов. Данные ипостаси-проявления представляют собой главные инновации, появившиеся как ответ на усиление конкуренции в высшем образовании. Должна учитываться и следующая тенденция – течение XX века в разы увеличилось количество студентов вузов, что является результатом уничтожения юридических и эконо-

номических барьеров, позволившее представителям не только элиты общества, но и более низким классам получать высшее образование.

Приватизация расширяется под давлением растущего количества сторонников идеи о том, что высшее образование относится к ряду товаров и услуг, которые производятся, продаются и покупаются. К высшему образованию также применимы все существующие законы рыночной экономики.

Мобильность студентов и преподавателей стала ключевым элементом современного пространства высшего образования, а число иностранных студентов стало одним из важнейших показателей конкурентоспособности университетов.

С развитием массификации, высшие учебные заведения конкурируют друг с другом, стремясь привлечь наиболее талантливых студентов, лучших преподавателей и ключевые ресурсы. В своем исследовании мы опирались на данные Организации экономического сотрудничества и развития, Всемирного банка, исследований, проведенных аналитиками «Тайме». Анализ проведен по 10 государствам (из 30 членов Организации экономического сотрудничества) – Западная Европа (Германия и

Франция), Восточная Европа (Чехия и Польша), Азия (Япония и Южная Корея), Австралия, Великобритания и США. Также мы анализируем глобальные тенденции, обращая особое внимание на Азиатско-тихоокеанский регион. Массификация в образовании изучалась при помощи анализа данных Всемирного банка и Организации по экономическому сотрудничеству, содержащих информацию об отношении количества студентов к общему числу молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет. Тенденция приватизации в высшем образовании анализировалась посредством сравнения количества студентов государственных и частных вузов.

Кроме того, в расчет принимался размер государственных дотаций. Интернационализация изучалась при помощи анализа мобильности студентов и преподавателей [5, р. 12–26].

Можно говорить о том, что массификация расширяет границы высшего образования. В последнее время появились новые виды образовательных организаций, такие как колледжи общин, технические колледжи, высшие учебные заведения, не присваивающие академических степеней после окончания. Данные организации значительно расширили возможности для получения высшего образования, особенно для тех, кто ранее на него и не претендовал. Согласно критериям, предложенным в литературе, большинство развитых стран пришли к почти всеобщему, универсальному высшему образованию уже к середине XX века. Многие развивающиеся страны также могут обеспечить многих своих граждан высшим образованием. Тем не менее, процент молодежи, получающей высшее образование, варьируется от страны к стране и во многом зависит от экономического и социально-культурного контекста. Согласно приведенным в табл. 1 данным, в Южной Корее, США и Австралии охват высшим образованием составляет 70%, в то время как в Ев-

ропе эта цифра не достигает и 50% во многих государствах. С переходом к массовому высшему образованию многие страны получили возможность увеличить набор в вузы. Значительное увеличение числа студентов наблюдается в азиатских и латиноамериканских государствах. К примеру, Южная Корея демонстрирует самый большой рост числа молодых людей, продолжающих обучение в вузе и лучшую динамику начиная с 1990-х годов. Кроме того и другие азиатские страны, включая Китай, Тайвань, Малайзию, Гонконг, Сингапур, демонстрируют положительную динамику расширения высшего образования. Очевидно, что данная тенденция – результат стремительного экономического роста в этих странах (табл. 1).

Второй регион, характеризующийся резким ростом числа студентов вузов – Латинская Америка. Необходимо отметить, что резкий рост числа студентов как в Азии, так и в Латинской Америке стимулировался ростом в частном секторе высшего образования. Существенный рост числа студентов стимулировался в основном нетрадиционными потребителями высшего образования (представительницами прекрасного пола, студентами, занимающимися по заочной форме, студентами старшего возраста). Как показывает статистика, около 50% студентов вузов в настоящее время – представительницы слабого пола. Растет число студентов, обучающихся заочно и дистанционно. В то время, как в прошлые годы большинство студентов обучались по очной форме. Рост числа заочников отразился на рынке труда. Существует и обратное влияние – работодатели требуют от своих работников все большей компетентности, и работники в свою очередь стремятся повысить свою квалификации, чтобы остаться конкурентоспособными на рынке труда. В настоящее время более 10% студентов составляют люди в возрасте превышающем 40 лет. В прошлые

Таблица 1

Охват населения стран высшим образованием

Страна	Численность населения (2006 г.)	Население, имеющее возможность получить высшее образование	Число студентов вузов	% лиц вовлеченных в высшее образование
Австралия	20530424	1,430,725	1,040,153	73
Чехия	10188955	678,053	338,009	50
Франция	61,329,898	3,919,228	2,201,201	56
Германия	82,640,853	4,940,546	2,054,083	42
Япония	127,953,098	7,128,052	4,084,861	57
Корея	48,050,440	3,526,401	3,204,036	91
Мексика	105,342,120	9,380,012	2,446,726	26
Польша	38,140,108	3,271,765	2,145,687	66
Великобритания	60,512,059	3,936,743	2,336,111	59
США	302,841,222	21,386,112	17,487,475	82
В среднем	85,752,917	5,959,763	3,733,834	60

Таблица 2

Распределение студентов по секторам

Страна	Число студентов в вузов	Число студентов женского пола		Число студентов-заочников		Число студентов в возрасте 40 лет и более	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%
Австралия	1,040,153	570,726	54,87	375,089	36,06	132,252	12,71
Чехия	338,009	181,649	53,84	13,918	4,13	11,717	3,47
Франция	2,201,201	1,217,193	55,30	-	-	-	-
Германия	2,054,083	1,137,777	49,70	130,787	5,71	61,479	2,69
Япония	4,084,861	1,865,180	45,66	384,526	9,41	-	-
Корея	3,204,036	1,201,303	37,49	-	-	104,986	3,28
Мексика	2,446,726	1,229,522	50,25	-	-	42,106	1,72
Польша	2,145,687	1,231,628	57,40	944,793	44,03	-	-
Великобритани	2,336,111	1,339,174	57,32	903,072	38,66	392,439	16,80
США	17,487,47	10,031,55	57,36	6,690,46	38,26	1,876,796	10,73

годы такие цифры были нереальны [5].

Таким образом, в настоящее время все больше потребителей высшего образования – это женщины, люди в возрасте свыше 40 лет, а также представители небогатых слоев населения, которые ранее были не в состоянии обучаться в вузах (табл. 2).

С развитием массификации в высшем образовании различные страны стремятся достичь разных целей. С одной стороны, присутствует сильное давление со стороны общества на вузы с целью расширить доступ к высшему образованию. С другой стороны, вузы сталкиваются с необходимостью поддерживать высокое качество образования. Еще одной проблемой является проблема финансирования университетов. Рост числа студентов был поддержан финансированием со стороны правительств. Однако после финансового кризиса 2008 года многие страны были вынуждены отказаться от прежнего уровня финансирования высшего образования. По мнению Мак Гиннеса (McGuinness), правительства вправе снизить масштабы финансирования в период кризиса, но должно увеличивать финансирование вузов в периоды роста в экономике. В настоящее время возникает вопрос, достаточно ли финансирование высшего образования из бюджета для поддержания нынешнего уровня поступления в вузы. Некоторые исследователи считают, что уровень поступления и число студентов в вузах остается высоким и в период кризиса, так как большинство молодых людей в данный период не может найти работу и таким образом, им остается одно – учиться. Все это приводит к дальнейшему росту спроса на высшее образование, с другой стороны многие потенциальные студенты не могут найти средств на обучение [2, р. 198–225].

Среди возможных систематических изменений в массовом высшем образовании – частичная интеграция высшего образования и среднего образо-

вания. Высшее образование, согласно данной концепции, должно стать прямым продолжением средней школы, а не некой самостоятельной единицей. В настоящее время, к сожалению, в подавляющем большинстве стран системы среднего и высшего образования серьезно дезинтегрированы и имеют мало общего. Уже сейчас происходят определенные изменения в данном направлении. В частности, учебные программы колледжей и вузов все больше адаптируются под среднюю школу. Таким образом, многие курсы, изучаемые в университете являются прямым продолжением курсов, которые изучались в старшей школе. К тому же в интеграции средней и высшей школы требуются управленческие решения, политическая воля.

В 1980-е годы выпускники вузов были гораздо более конкурентоспособнее на рынке труда, чем выпускники средних школ. В обществе, основанном на знании, где воспроизводство и использование новых знаний и новых технологий ставится во главу угла, различия между выпускниками средней школы и вуза становятся не столь значительными, как до середины 1980-х годов. Большинство производственных процессов автоматизированы и пропасть между выпускниками вузов и школ уменьшается. На современном рынке труда большое значение имеет компетенция работника, его умение решать возникающие проблемы нестандартно и эффективно, лояльность к руководству, лидерские качества, способности к коммуникации, порой значение этих качеств преувеличивается работодателем и ставится выше деловой компетенции работника, т.е. способности просто хорошо и профессионально выполнять свою работу. В ближайшем будущем работодатели все больше будут требовать от высококвалифицированных работников наличия по крайней мере степени магистра. Не случайно, множество молодых людей в настоящее время не спешит

расстаться с университетской партией и продолжает обучение, получая второй и третий дипломы. Таким образом, различия между аттестатом зрелости и дипломом колледжа или дипломом бакалавра практически сглаживаются.

Новейшие перемены в высшем образовании основываются как раз на данных тенденциях на рынке труда. В настоящее время терминология среднего образования адаптируется к высшему. Один из примеров – стандартизация учебных программ, процесса тестирования, системы кредитов и требований к присвоению академических степеней в высшем образовании. Через так называемый «Болонский процесс» европейские страны стремятся синхронизировать структуру академических степеней и перейти, по сути, к единой системе (бакалавр-магистр-доктор) с едиными критериями присуждения и единой системой зачетных единиц (кредитов). В некоторых странах (к примеру, в Великобритании) стандарты каждой учебной дисциплины установлены в соответствии с системой менеджмента качества. Основываясь на требованиях стандартизации, Организация по экономическому сотрудничеству разрабатывает стандартизированные тесты для студентов выпускных курсов колледжей и университетов, причем при разработке данных тестов применяются те же стандарты и выполняются те же критерии, что и при конструировании тестов для средней школы (к примеру, по системе PISA). Если стандартизация будет применяться широко, то образ высшего образования претерпит серьезные изменения. Стандартизируются учебные программы и учебные планы, способы контроля знаний студентов и выпускников (тесты станут стандартными для всех вузов), каждый курс будет разрабатываться и преподаваться одинаково, требования к получению академических степеней станут одинаковыми на всем европейском образовательном пространстве. Если стандартизация действительно будет применяться повсеместно, стоимость подготовки специалистов в колледжах и университетах существенно снизится и высшее образование станет еще более доступным. К примеру, преподавать смогут преподаватели, ориентированные исключительно на преподавание, и дополнительно не занимающиеся научными исследованиями. Труд подобных преподавателей ценится гораздо ниже. Соискателям степени доктора философии не придется посещать занятия и консультации, так как содержание курса будет стандартизировано. Нагрузки на преподавателей также возрастут из-за освобождения времени (ведь стандартизированные курсы не требуют дополнительной исследовательской работы). Таким образом, преподаватели колледжей и университетов будут выполнять лишь одну функцию – обучать студентов. При этом, безусловно, возрастет количество студентов в одной аудитории и на одного преподавателя.

Признаки этих изменений можно наблюдать в так называемых «общинных колледжах» и технологических вузах в США, в которых количество студентов на одного преподавателя превышает количество студентов в университетах, занимающихся кроме обучения исследовательской деятельностью. В учреждениях подобного типа нагрузка на преподавателя (количество аудиторных часов), как правило, в 3–4 раза выше, чем в «настоящих», классических университетах и колледжах.

Основываясь на опыте исторического развития всей системы образования (которое находится в прямой зависимости от экономических условий и рынка труда), высшее образование следует по пути среднего. Массовое высшее образование обеспечивает равный доступ к знаниям и карьере и тем самым способствует повышению качества жизни. Будущее массового высшего образования видится таким, каким представлялось будущее среднего образования в прошлом.

Довольно сложно определить будущие контуры стандартизированного высшего образования. Большинство исследователей считает, что данная стандартизация произойдет в ближайшем будущем из-за влияния рыночных факторов, которые требуют снижения затрат. Необходимо рассмотреть и различные номенклатуры присваиваемых академических степеней. В западной системе высшего образования существует множество академических степеней. Степени бакалавра и магистра могут присваиваться исключительно по специальностям, обучение на которых не требует проведения исследований. В то же время существуют специальности, обучение по которым требует от обучающегося проведения научных изысканий – по значительной части магистерских специальностей, и безусловно, по курсу докторантуры. Данная тенденция в настоящее время характерна для большинства национальных систем образования.

#### Библиографический список

1. *Altbach P.G.* Peripheries and centers: Research universities in developing countries // *Asia Pacific Education Review*. 2008. № 3.
2. *McGuinness A.C.* The state and higher education // *American higher education in the twenty-first century* (2<sup>nd</sup> ed.). MD: The Johns Hopkins University Press., 2005.
3. *Stromquist N.P.* Internationalization as a response to globalization: Radical shifts in university environments // *Higher Education*. 2007. № 43.
4. *Enders, J.* Higher education, internationalization, and the nation-state // *Higher Education*. 2004. №11.
5. *Teichler U.* Internationalisation of higher education: European experiences // *Asia Pacific Education Review*. 2009. №10.

## THE MAIN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATIONAL SYSTEMS AT THE BEGINNING OF THE XXI CENTURY

*The article deals with the main trends in higher education of the countries and regions of the world. The factors that influence the formation of the international education market have been studied. The trends of, massification and globalization of the world educational system are described. Further development of the world educational space is forecasted on the basis of analysis of the various factors and trends.*

**Keywords:** massification, higher education, global educational market, privatization, the mobility of students.

УДК 371

Мусарский М.М.

### «НОВОЕ» В КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

*В статье критически осмыслен компетентностный подход в контексте ФЗ «Об образовании».*

**Ключевые слова:** финансово-экономическая деятельность; управление образовательной организации; компетентностный подход.

В условиях модернизации системы образования в РФ возрастает значение расширения финансовой самостоятельности образовательных организаций и возможностей привлечения инвестиционных ресурсов из различных источников финансирования. Принятие Федерального закона от 08.05.2010 N 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (далее по тексту – Закон 83-ФЗ) вызвано необходимостью повышения эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг. Закон 83-ФЗ имеет целью создание условий и стимулов для сокращения внутренних издержек бюджетных учреждений и привлечения ими внебюджетных средств, расширения самостоятельности бюджетных учреждений, повышение ответственности за конечные результаты их деятельности. Развитие возможности функционирования бюджетного учреждения на основе рыночных принципов, потребует формирования у руководителей образовательных учреждений дополнительных знаний в области управления финансовыми ресурсами учреждений, развития навыков и умений эффективного использования. Новые организационно-финансовые механизмы призваны изменить позицию ресурсополучателя и всех субъектов образовательной системы по отношению к способам получения и расходования ресурсов. Они должны стимулировать восприимчивость системы к запросам потребителей, мотивируя ее на установление конструктивного диалога с граждана-

ми и выработку представлений о современном качестве образования.

Для этого организационно-финансовые механизмы должны предусматривать обратную связь между достигнутыми результатами и требованиями к качеству образования. Что первично: финансирование или качество? Одни уверяют, что увеличение объема финансирования может стать только следствием улучшения качества образования. Другие считают, что появление в школах дополнительных средств может стать толчком для педагогов и администрации к резкому росту результативности. По моему мнению, экспертам и специалистам можно будет рассуждать на эту тему, только при наличии четких операциональных результатов по каждому образовательному учреждению, как обособленному производителю образовательных услуг и при условии, что финансовые потоки осуществлены по предельно прозрачным и понятным схемам.

Практически все директора сегодня вырастают из обычных учителей-предметников. И в этом нет ничего плохого – директор должен быть «работающим менеджером». Но быть хорошим учителем-предметником для него мало, нужно обладать вполне специфической компетенцией управленца в сфере образования.

Современный руководитель образовательной организации должен решать главную задачу – обеспечивать достижение поставленных результатов, находить пути свершения необходимых перемен. Данная постановка вопроса предполагает, что руководитель образовательной организации – это на-