

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт педагогики, психологии и социологии
Кафедра информационных технологий обучения и непрерывного образования

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ О.Г. Смолянинова
«_____» _____ 2016 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Повышение конкурентоспособности общеобразовательной организации
(на примере муниципального автономного общеобразовательного
учреждения «Гимназия № 11 имени А.Н. Кулакова»)**

44.04.01 Педагогическое образование
44.04.01.06 «Менеджмент образовательных инноваций»

Научный руководитель _____ канд. пед. наук, Т.В. Седых
Выпускник _____ Ю.В. Горбунова
Рецензент _____ канд. пед. наук, доц., А.Л. Позднякова

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические предпосылки проблемы повышения конкурентоспособности общеобразовательной организации.....	7
1.1. Конкурентоспособность общеобразовательной организации как предмет управленческого анализа.....	7
1.2. Особенности управления конкурентоспособностью общеобразовательной организации.....	18
1.3. Оценка конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11.....	29
2. Опыт — экспериментальная работа по повышению конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11.....	49
2.1. Разработка «Программы повышения конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11».....	49
2.2. Вовлечение сотрудников и партнеров общеобразовательной организации в процессы разработки и реализации программы повышения конкурентоспособности.....	59
2.3. Осуществление организационного менеджмента общеобразовательной организации на основе программы повышения конкурентоспособности ...	67
Заключение.....	91
Список использованных источников.....	93
Приложения.....	99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях реформирования российского образования и формирования целостной концепции его развития появилась необходимость приведения общего образования в соответствие с новым социальным, политическим и экономическим статусом общественного и экономического устройства России. Задачи, связанные с обеспечением инновационного характера базового образования, модернизацией институтов образования как инструментов социального развития, созданием современной системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров, формированием механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг с участием потребителей, являются в соответствии с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» приоритетными [20]. Их решение невозможно без разработки новой методологии управления образовательной организацией, основанной на управлении её конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Проблема конкуренции в образовании тесно связана с вопросами развития рынка образовательных услуг, предпринимательства в образовании, управления образовательными организациями различных уровней. Рассматривая систему общего образования, следует отметить, что каждая школа, лицей или гимназия, оказывая комплекс образовательных услуг, выступает субъектом рыночных отношений, даже в том случае, если организация не оказывает услуги, стоимость которых возмещает заказчик (законный представитель) или потребитель. Объем бюджетных ассигнований, выделяемых федеральным бюджетом или бюджетами субъектов РФ образовательному учреждению, находится в прямой зависимости от количества учащихся, что означает включенность в конкурентную борьбу за потребителей образовательных услуг.

Развитие конкурентных отношений в образовательной сфере определяет необходимость поиска общеобразовательными организациями источников

собственных конкурентных преимуществ, из которых формируется их конкурентоспособность. Таким образом, недостаточная разработанность механизмов управления конкурентоспособностью организаций и учреждений общего образования обусловила выбор темы настоящего исследования.

Вопросы управления конкурентоспособностью образовательных организаций достаточно хорошо разработаны в отношении высших учебных заведений, негосударственных образовательных учреждений (Б.С. Яхьяева, А.А., Загородняя). Рыночные инструменты в управленческой деятельности образовательными учреждениями исследуются в работах А.П. Панкрухина, И.А. Дониной, И.Ю. Жданкиной, С.Н. Андреева, А.С. Баталова, Д.А. Бончукова, М.А. Лукашенко, У.Г. Петровой, Э.Р. Рафиковой, Р.А. Фатхутдинова. Однако в отечественном научном сообществе отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности образовательной организации как в целом, так и для общеобразовательной организации в частности [10].

Таким образом, изучение теоретических предпосылок и анализ современного этапа развития системы образования позволяет выявить ряд **противоречий** между:

- возрастающим вниманием общества к проблеме повышения конкурентоспособности государственных образовательных организаций и их неготовностью адаптироваться к условиям конкурентной среды международного и российского рынка образовательных услуг;
- наличием объективных нормативно-правовых условий в системе общего образования для повышения качества образовательных услуг и отсутствием механизмов их реализации в деятельности общеобразовательной организации;
- стремлением общеобразовательной организации к повышению её конкурентоспособности и недостаточностью разработанных управленческих и педагогических условий, способствующих реализации названного стремления.

Названные противоречия актуализируют проблему исследования, которая состоит в недостаточной разработанности условий повышения конкурентоспособности общеобразовательной организации.

Таким образом, **цель исследования:** выявление, теоретическое обоснование и проверка опытно-экспериментальным путем результативности условий повышения конкурентоспособности общеобразовательной организации.

Объект исследования – конкурентоспособность общеобразовательной организации.

Предмет исследования – условия повышения конкурентоспособности общеобразовательной организации.

Гипотеза исследования предполагает, что повышение конкурентоспособности общеобразовательной организации будет более результативным, если в процессе управления будут реализованы следующие условия:

- разработка программы повышения конкурентоспособности, направленной на достижение социального, организационного, экономического эффектов;
- вовлечение сотрудников и партнеров общеобразовательной организации в процессы разработки и реализации программы повышения конкурентоспособности;
- осуществление организационного менеджмента общеобразовательной организации на основе программы повышения конкурентоспособности.

В соответствии с объектом, предметом, целью и гипотезой определены следующие **задачи исследования:**

- конкретизировать понятие конкурентоспособности общеобразовательной организации;
- выявить особенности управления конкурентоспособностью общеобразовательной организации;
- провести анализ конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11;
- выявить и теоретически обосновать условия повышения конкурентоспособности общеобразовательной организации;
- проверить опытно-экспериментальным путём результативность выявленных условий повышения конкурентоспособности общеобразовательной

организации;

– разработать «Программу повышения конкурентоспособности муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Гимназия № 11 имени А.Н. Кулакова».

База проведения исследования - муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Гимназия № 11 имени А. Н. Кулакова» (далее МАОУ Гимназия № 11).

Для решения поставленных задач были использованы следующие **методы исследования:** теоретические – анализ нормативно-правовых актов, литературы по менеджменту и педагогике, обобщение опыта по управлению конкурентоспособностью организации; эмпирические – анкетирование; формирующий эксперимент, рефлексивно-оценочные процедуры; статистические – качественный и количественный анализ результатов исследования.

Объем и структура: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Текст содержит иллюстрации в виде таблиц, рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Конкурентоспособность общеобразовательной организации как предмет управленческого анализа

В настоящее время сложилось ясное понимание того, что экономический рост и благосостояние страны зависят от уровня развития базовых отраслей общественного производства, среди которых исключительно важную роль играет образование. Формирование рынка образовательных услуг поставило перед образовательными организациями целый ряд проблем, что вызывает необходимость пересмотра традиционного подхода к управлению с учётом современных требований рынка.

Одной из задач современной образовательной организации становится раскрытие потенциала всех участников образовательного процесса, предоставление им возможностей проявления творческих способностей. Решение этих задач невозможно без осуществления вариативности образовательных процессов, в связи с чем появляются различные инновационные типы и виды образовательных учреждений, которые требуют глубокого научного и практического осмысления.

Конкурентные отношения — новая тема исследований для некоммерческих организаций. Исследование направлений развития общеобразовательной организации в соответствии с социальным заказом современного общества может рассматриваться как научная проблема, связанная с необходимостью глубокого анализа элементов системы общего образования[1].

Изменение роли образования в обществе обусловило большую часть инновационных процессов, актуализировавших потенциал образовательных организаций как социальных институтов. В сфере услуг границы между различными видами инноваций размыты или фактически отсутствуют.

Поскольку содержание услуги связано с процессом реализации, разделение между сущностью и процессом лишено смысла. При изменении содержания услуги модифицируются процессы предоставления услуги, задачи, процедуры координации, следовательно, и организационные структуры. В то же время удовлетворение не полностью сформулированного потребителем спроса, который формируется в ходе взаимодействия потребителя и производителя, придает разработке услуги видимость коллективного характера. Отметим, что динамика роста сегмента услуг на рынке выражается в развитии некоторых процессов. Возрастает роль накопления знаний и формирования компетенций. Необходимы механизмы, которые одновременно стимулируют и дисциплинируют распространение знаний. В настоящее время отсутствуют общепринятые, удовлетворяющие всех субъектов рынка методы оценки конкурентоспособности не только предприятий, но и других объектов (товаров, услуг, отраслей, регионов, стран).

Эффективная и конкурентоспособная стратегия деятельности образовательной организации должна строиться на сочетании методов научно-обоснованного прогнозирования, гибкого планирования и адаптированных к реальной рыночной ситуации маркетинговых подходов. Необходимость исследования современных механизмов формирования конкурентных стратегий образовательных организаций и разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности, обусловили актуальность изучения проблем маркетинга образовательных услуг.

В нашем обществе созданы предпосылки развития конкурентных отношений в сфере среднего общего образования, основными из которых являются: становление в России рынка образовательных услуг, нестабильная демографическая ситуация, появление на рынке негосударственных автономных и государственных (муниципальных) автономных некоммерческих образовательных организаций, переход школ к нормативно-подушевому финансированию.

Исследователями вопросов управления развитием образовательных услуг (в том числе Н.В. Голубятниковой) выявлены актуальные направления развития конкурентных отношений в сфере среднего общего образования [9]:

- конкуренция за бюджетное финансирование с учетом обеспечения государственного образовательного стандарта и необходимых условий образовательного процесса, т.е. за бюджетные средства, которые «следуют за учеником»;
- конкуренция между организациями среднего общего образования, а также между организациями среднего образования и дополнительного образования детей за внебюджетные средства, получаемые от оказания дополнительных платных образовательных услуг;
- конкуренция за общественный статус, так как известность и престижность той или иной образовательной организации отражается в виде дополнительного финансирования, в том числе за счет средств благотворительных фондов, спонсоров;
- конкуренция в педагогической среде, связанная с необходимостью сокращения педагогических кадров в условиях «демографической ямы» и проводимой политики оптимизации структуры образовательной системы;
- конкуренция потребителей образовательных услуг за «место в лучшей школе» в условиях отсутствия дефицита мест в образовательных организациях.

Различным аспектам теории и практики применения моделей управления образовательной деятельностью в отечественной и зарубежной литературе уделяется значительное внимание, однако эффективные конкурентные стратегии управления образованием начинают только разрабатываться, поэтому опыт организации такого рода механизмов пока недостаточен и требуется проведение дополнительных исследований для выработки направлений управления данными процессами.

Оценка конкурентоспособности организации является одной из ключевых проблем деятельности экономического субъекта. Эффективность характеризует систему управления, показывает в какой мере реализуются цели и достигаются запланированные результаты. Для деятельности, финансируемой учредителями

или частично окупаемой за счет платы, взимаемой с потребителей, анализ конкурентоспособности затруднен. При этом в качестве основной задачи определяется установление критических факторов, влияющих на конкурентоспособность и повышение эффективности управления конкурентоспособностью общеобразовательной организации в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах.

Оценка конкурентоспособности – субъективный процесс, и что понимает под этой категорией лицо, принимающее решение, какой при этом изберет метод оценки ее уровня, такой и может получить результат. При отсутствии единого обоснования в области измерения конкурентоспособности разных объектов разными исследователями могут быть получены абсолютно противоположные результаты по одним и тем же объектам. Это объясняется тем, что конкуренция и все, что связано с ней, сравнительно новое малоизученное явление в сфере образования, поэтому подобные последствия вполне объективны. Именно поэтому существует необходимость развития конкуренции, совершенствования методов оценки и управления конкурентоспособностью различных объектов в системе образования.

Конкурентоспособность, на наш взгляд, следует рассматривать как инструмент, а не цель, поэтому ее необходимо считать не статичным понятием, которое фиксирует состояние экономики, но динамичным. Таким образом, конкурентоспособность — инструмент, помогающий достижению цели, т.е. повышению уровня общего благосостояния. Конкурентоспособность - это оценочная категория, которая характеризует возможность оцениваемого объекта успешно конкурировать. Высказывания о конкурентоспособности государства, компании, продукта или цены на этот продукт, услуги могут быть одинаково корректны. Все зависит от конкретной ситуации и задач, для которых используется понятие "конкурентоспособность". Однако, трудно управлять тем объектом, сущность которого не выявлена или является спорной, поэтому необходимо внести ясность в понятийный аппарат в данной области.

В нашем исследовании проведен анализ разных определений конкурентоспособности предприятия с последующим формулированием

определения, учитывающим выявленные недостатки. Рыночные инструменты в управленческой деятельности образовательными организациями исследуются в работах А.П. Панкрухина, И.А. Дониной, И.Ю. Жданкиной, С.Н. Андреева, А.С. Баталова, Д.А. Бончукова,, М.А. Лукашенко, У.Г. Петровой, Э.Р. Рафиковой, Р.А. Фатхутдинова.

Проведенный анализ литературных источников в исследуемой области позволяет заключить, что общепринятого, удовлетворяющего всех участников рыночных отношений и способствующего разработке методов решения современных управленческих задач в настоящее время определения конкурентоспособности предприятий не существует. Необходима такая формулировка термина «конкурентоспособность», которая имела бы управленческую направленность; устанавливала бы взаимосвязь понятия и содержательных элементов с другими категориями сферы образования; указала бы направление к разработке метода оценки уровня конкурентоспособности организации; позволяла бы вести оценку независимо от временных рамок; сформировала бы направления для дальнейших исследований и была бы лишена тех недостатков, которые приведены выше.

С учетом вышеприведенных замечаний, представляется возможным сформулировать следующее рабочее определение: «конкурентоспособность предприятия – это оцененное субъектами внешней среды превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающей среде, определяемое конкурентоспособностью конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в настоящем и будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары (услуги), превосходящие по критерию цена/качество аналоги».

На наш взгляд, данное определение подчеркивает следующие аспекты конкурентоспособности предприятия: конкурентоспособность для целей общественного суждения оценивают внешние субъекты; оценка ведется на сегментах рынка, где присутствует предприятие; конкурентоспособность – это превосходство над конкурентами, то есть сравнительная категория; оценка

ведется в конкретный момент времени, и могут использоваться фактические и прогнозные показатели; конкурентоспособность интегрирует два комплексных показателя: конкурентоспособность товара (услуги) и конкурентный потенциал предприятия в целом.

Комплексные показатели «конкурентоспособность товара (услуги)» и «конкурентный потенциал предприятия» – категории измеряемые, следовательно, управляемые. Причем данные категории могут измеряться индивидуально. В этом случае оцениваются и сравниваются показатели одного и того же предприятия в разные периоды, выявляется направление развития предприятия, проблемные области; конкурентоспособность достигается без ущерба окружающим; определение формирует направления для дальнейших исследований в данной области.

Во-первых, услуга должна удовлетворять определенные потребности и, следовательно, требуется не только разнообразие услуг, но и широкий спектр модификаций. Во-вторых, необходима индивидуализация сервиса услуги в виде индивидуального консалтинга и мониторинга результатов. В-третьих, индивидуализация времени предоставления. Таким образом, отношения, выстраиваемые ранее по одной группе критериев (прежде всего, потребительских: качество, цена, безопасность), эволюционировали в три группы критериев, связывающих не только требования к потребительским качествам услуги, но и к сервису и обслуживанию (в виде индивидуальных заказов на те или иные услуги, подбор услуг по принципу их сочетаемости, мониторинг результатов).

Разработка и реализация механизма формирования конкурентоспособности предприятий в сфере услуг позволит внедрить эффективные принципы рационального построения рынка услуг, позволяющие: уменьшить инерционность процесса выработки и принятия стратегических решений; на основе прогнозной информации разрабатывать перспективные мероприятия, реализация которых по срокам и длительности может совпадать с моментом нарастания потребности на рынке услуг, подтвержденной устойчивым реальным спросом на свойства, качество и гарантированность

услуг. Такие инструменты оказываются более экономными и результативными для достижений лидирующих позиций предприятий сферы услуг, конкурентоспособности последних и экономики государства в мировом хозяйстве, а также намечаются тенденции к интеграции торговой, промышленной и в целом экономической политики.

В современной отечественной научной литературе анализ категории «конкурентоспособность» представлен в исследованиях таких авторов, как И.А. Дони́на, И.П. Богомоло́ва, И.Ш. Дзахмишева, О.Г. Кантор, Л.Н. Родионова, Н.Е. Свирейко, Ю.Р. Хакимова, Е.В. Хохлов.

Для современного состояния образовательной системы, ориентированной на активное развитие, ценной является позиция И.А. Дониной [13], которая, рассматривая понятие «конкурентоспособность» в сфере образования, подчеркивает два его компонента: адаптивность и инновационность. Адаптивность организации понимается исследователем как свойство приспособляемости, как форму отношений организации с внешней средой, как процесс внеорганизационной перестройки. В свою очередь, инновационность представляется как способность обновляться, как внутриорганизационные процессы перестройки по критериям: ритмичность, технологичность, минимальная себестоимость. Иными словами, процессы обновления должны быть постоянными и ритмичными, технологизированными, т.е. стандартными процедурами достижения целей обновления, а также реализовывать обновленческие процессы с минимальными затратами. На современном этапе можно говорить о наличии инноваций в сфере образовательных услуг и об их специфическом характере.

Конкурентоспособность – это критерий характеризующий «возможность организации существовать в рыночных условиях» [13]. Система оценки результатов деятельности предопределяет обязательное включение мониторинговых процедур в процесс становления организации. Она позволит отслеживать основные эффекты от реализации комплекса мер, направленных на повышения конкурентоспособности конкретной услуги или организации в целом, а именно: социальный (связанный с изменением характера

взаимодействия общеобразовательной организации с потребителями образовательных услуг, общественностью и профессиональным сообществом); организационный (связанный с развитием и преобразованием организационной структуры общеобразовательной организации) и экономический (связанный с динамикой финансовых результатов деятельности общеобразовательной организации). Конкурентоспособность – способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, опирается на конкурентное преимущество системы, эксклюзивную ценность, которой обладает система и которая дает ей превосходство над конкурентами [38].

В современной науке не сложилось единого представления о сущности понятия конкурентоспособность общеобразовательной организации. В таблице 1 представлены результаты анализа работ отечественных исследователей, занимающихся изучением соответствующей тематики.

Таблица 1 — Определения понятия «конкурентоспособность» различными литературными источниками

Автор	Определение понятия
Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А.	Конкурентоспособность образовательного учреждения — это способность учебного заведения конкурировать на рынке образовательных услуг посредством обеспечения более высокого качества, доступности (бесплатности) образования
Киперман Г.Я.	Конкурентоспособность образовательного учреждения — способность противостоять на рынке другим образовательным учреждениям как по степени удовлетворения своими образовательными услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности научно — образовательной деятельности

Окончание таблицы 1

Автор	Определение понятия
Перцовский Н.И.	Конкурентоспособность образовательного учреждения — это возможность эффективной научно — образовательной деятельности и ее эффективной практической реализации в условиях конкурентного рынка; это обобщающий показатель жизнестойкости

Автор	Определение понятия
	образовательного учреждения, его умения эффективно использовать методический финансовый, кадровый, информационный, научно-технический потенциал
Хруцкий В.Е., Корнеева И.В.	Конкурентоспособность образовательного учреждения — способность успешно оперировать на конкретном рынке в данный период времени путем предоставления конкурентоспособных образовательных услуг

Анализируя вышеизложенные определения понятия «конкурентоспособность», подчеркнем то общее, что объединяет, на наш взгляд, подходы: конкурентоспособность образовательной организации - объект управленческой деятельности, формируемый показатель, зависящий от факторов повышения конкурентоспособности общеобразовательной организации.

Понятие конкурентоспособности является многогранным и отражает различные аспекты деятельности образовательной организации и качество образовательных услуг. Для эффективного управления конкурентоспособностью образовательных услуг необходимо установить, какие характеристики включаются в систему факторов, определяющих конкурентоспособность.

Конкурентоспособность образовательной организации определяется его конкурентными преимуществами: внешними и внутренними. Повлиять на внешние факторы учебное заведение не в состоянии, но внутренние факторы почти целиком являются контролируемыми, т. е. менеджмент организации имеет все необходимые условия для контроля этих факторов. Достижение внутренних конкурентных преимуществ организации осуществляется персоналом, при этом особая роль отводится руководителю.

К внешним факторам конкурентоспособности общеобразовательной организации относят социально-демографические, научно-технические, экономические, политико-правовые особенности среды.

К внутренним факторам конкурентоспособности относят особенности личности руководителя, педагогический состав, систему управления

финансово-хозяйственной деятельностью, наличие платных образовательных услуг и их ценовую политику, наличие и полноту использования информационных ресурсов, материально-техническая база, коммуникационную политику, организационную структуру управления, корпоративную культуру образовательного учреждения [47].

Можно выделить три основные стратегии, следуя которым, образовательные учреждения добиваются конкурентных преимуществ:

- 1) предоставление образовательных услуг высокого качества и низкой стоимости, т. е. предоставление доступных (бесплатных на конкурсной основе) образовательных услуг;
- 2) предоставление возможности потребителям образовательных услуг возможности формирования индивидуального учебного плана ;
- 3) ориентация на потребителей для более полного удовлетворения их потребностей, интересов, запросов в образовательных услугах [36].

Под конкурентоспособностью образовательной организации понимаем набор характеристик образовательной организации, предоставляющей потребителю конкурентоспособные качественные образовательные услуги.

Группу факторов конкурентоспособности общеобразовательных организаций целесообразно разбить на три подгруппы:

1. Организационные: доверие к ОО, доступность образовательной услуги, интенсивность продвижение услуг на рынке;
2. Экономические: сохранение контингента обучающихся (в условиях подушевого финансирования).
3. Социальные: отражают принципиальную возможность реализации услуг на конкретном рынке. Сбыт образовательной услуги считается возможным, если все ее основные параметры удовлетворяют действующим качественным показателям образовательной услуги, нормам и требованиям. Если хотя бы один из параметров не удовлетворяет этому условию, образовательную услугу следует считать неконкурентоспособной. Одной из определяющих основ конкурентоспособности образовательной услуги является качество образовательной услуги, в данном случае как совокупность свойств

образовательной услуги, обуславливающая обеспечение уровня подготовки обучающихся, требующегося с позиций потребителя и производителя (образовательного учреждения).

Конкурентоспособность общеобразовательной организации процесс взаимодействия и борьбы между организациями – конкурентами в целях достижения приоритетных позиций по качеству предоставляемых образовательных услуг, а также по реализации существующих и вновь предоставленных инновационных образовательных программ, по применению современных технологий и своевременной адаптации на изменяющиеся условия внутренней среды и внешнего мира. Конкурентоспособность - инструмент управления деятельностью, направленный на максимально возможное предоставление качественных образовательных услуг всем участникам образовательного процесса: обучающимся, педагогам, родителям, социальным партнёрам. Каждая образовательная организация при определении стратегии развития ориентируется на достижение эффектов: социального, организационного, экономического.

Таким образом, обобщая взгляды исследователей, конкретизируем понятие конкурентоспособности общеобразовательной организации, учитывая контекст исследования.

Конкурентоспособность общеобразовательной организации – обобщающий показатель результативности деятельности образовательной организации по оказанию качественных, востребованных на рынке образовательных услуг за счет оптимального управления социальными, организационными, экономическими ресурсами.

Конкурентоспособность общеобразовательной организации выражается в достижении эффектов: социального (связанного с изменением характера взаимодействия общеобразовательной организации с потребителями образовательных услуг, общественностью и профессиональным сообществом); организационного (связанного с развитием и преобразованием организационной структуры общеобразовательной организации) и

экономического (связанного с динамикой финансовых результатов деятельности общеобразовательной организации).

1.2. Особенности управления конкурентоспособностью общеобразовательной организации

Модернизация и реформирование российской системы образования сопровождаются кардинальными изменениями не только в содержании образовательных программ и методике преподавания, но и в системе управления образовательными организациями. Серьезные изменения внешней среды, развивающаяся конкуренция, повышение запросов потребителей образовательных услуг требует новых подходов к управлению деятельностью современной организации. Сегодня все большую актуальность приобретает наличие у руководителя навыков грамотного стратегического планирования, умения правильно определить индивидуальную траекторию развития образовательной организации [36]. Стратегическое управление образовательной организацией в условиях рыночной экономики находится в стадии становления, значительными шагами на пути внедрения нового вида управления стали Приоритетный национальный проект «Образование» (2005 г.), Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» (2010 г.), Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 гг. (2013). Именно эти правительственные инициативы потребовали от образовательной организации погружения в методологию модернизации, способности формулировать долгосрочные цели своего инновационного развития, целостного видения индивидуальной траектории развития.

Вопросы стратегического управления в науке имеют достаточный опыт исследований, как в зарубежной, так и в российской практике. Об этом свидетельствуют работы А. Чандлера, Ф. Зельцника, И. Ансоффа, П. Друкера, М.Х. Мескона, В.Р. Веснина, Р.А. Фатхутдинова и др. Отраслевая специфика планирования стратегии развития образовательной организации нашла отражение в научных трудах М.М. Поташника, О.Г. Прикота, В.Н. Виноградова,

Т.В. Светенко, И.В. Галковской, Е.Н. Яковлевой, В.П. Беспалько, А.В. Беляева, А.М. Моисеева и др.

Под управлением конкурентоспособностью понимается специфическая область управления, совокупность элементов которой, в их взаимосвязи представляет собой систему координации и регулирования деятельности с целью обеспечения конкурентоспособности посредством использования соответствующих приёмов, методов, процедур и инструментов [21]. Отдельные проблемы системных изменений в управлении образовательной деятельностью и их влияния на качество и эффективность образовательного процесса рассмотрены в работах Т.В. Блиновой, Н.А. Восколович, А.И. Коваленко и других отечественных и зарубежных ученых.

Стратегия организации — это генеральный план действий, определяющий приоритеты, задачи, ресурсы и последовательность шагов по достижению целей. Стратегия — сложное и потенциально мощное средство, с помощью которого современная образовательная организация может противостоять меняющимся условиям.

Стратегический менеджмент необходим для достижения результативности в конкурентной среде. Актуальность состоит в том, что конкуренция на рынке образовательных услуг возрастает и для достижения высокого уровня результативности эффективным будет грамотный подход в организации стратегического менеджмента в образовании, нужно адаптировать стратегический менеджмент предприятий к стратегическим потребностям образовательных организаций.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Она включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Сформулированная образовательной организацией стратегия должна быть использована для разработки стратегических программ или проектов. Роль стратегии состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на

возможностях и преимуществах; во-вторых, исключить факторы, не совместимые со стратегией. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи. Выработка стратегии, осознание её концепции проходит определенные этапы:

- аналитический этап, при котором проводят анализ деятельности подразделений и структур общеобразовательной организации. Выявляют недостатки и положительные аспекты реализованных стратегий. Определяют были ли реализованы поставленные задачи, достигнуты ли цели;
- определение стратегической цели. На этом этапе разрабатывается направление развития общеобразовательной организации, формируется представление его существования. Основной целью является — повышение конкурентоспособности образовательной организации в сфере образовательных услуг;
- выбор стратегии. На этом этапе определяют пути достижения стратегической цели и миссии;
- выполнение. Необходимо должным образом вовлечь имеющийся у общеобразовательной организации потенциал для реализации стратегии. Принципиальным является вовлечение в процесс разработки и реализации стратегии кадрового потенциала организации;

Следующие этапы — это оценка и контроль выполнения стратегии, они являются логически последним процессом, осуществляемым в стратегии образовательной организации. Для осуществления оценки и контроля необходимо определить: показатели оценки, эталоны оценки и контроля, выяснение причин отсутствия результативности, осуществление корректировки, если она необходима и возможна. На данном этапе контроль и оценка направлены на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей образовательной организации.

Стратегия задает направление. Основной смысл стратегии — указывать

общеобразовательной организации курс развития в существующих условиях, но следует учесть, что стратегический курс может заслонить потенциальные опасности. Стратегия координирует усилия, в ее отсутствии в организации принимаемые решения могут быть противоречивыми, однако чрезмерная координация прилагаемых усилий ведет к воцарению «группового мышления» и утрате периферийного зрения, благодаря которому могут быть определены новые возможности. Стратегия характеризует организацию, отражает в общих чертах и демонстрирует его отличительные особенности, устраняет неопределенность и обеспечивает порядок. В условиях управления, при которых существует твердое убеждение в своих действиях, как правило, удается добиться очень высоких результатов.

Фиксация стратегии развития общеобразовательной организацией является одним из главных шагов, её закрепление происходит в таких стратегических документах, как программа развития или программа повышения конкурентоспособности.

Итак, управление конкурентоспособностью общеобразовательной организации строится на основе стратегии, коллегиально выработанной в педагогическом коллективе.

Следующей особенностью управления в условиях повышения конкурентоспособности общеобразовательной организацией является маркетинговый подход, который на современном этапе развития системы российского образования более сформировался в негосударственном сегменте рынка образовательных услуг, на уровне дошкольного и профессионального образования, по отношению к общему образованию находится в стадии апробации и внедрения в процесс управления общеобразовательными организациями [4].

Маркетинговый подход к управлению развитием общеобразовательной организации определяется как компонент процесса управления, проявляющийся в разработке стратегии и тактики изучения рынка образовательных услуг и активного воздействия на потребительский спрос [16]. Для анализа факторов воздействия внешней среды (макросреды): политических, экономических,

социальных, технологических будем использовать PEST-анализ.

Анализ факторов внешней среды – это процесс изучения и мониторинга с целью выявления настоящих и будущих позитивных (возможности), негативных (угрозы) тенденций, которые могут повлиять на способности организации к достижению поставленных целей. К факторам прямого воздействия относят традиционно: поставщиков, потребителей, конкурентов, законы и государственные органы, профсоюзы, СМИ:

- факторы и направления образовательной политики на федеральном, социально-экономические требования к качеству образования и демографические тенденции;
- социально-культурологическая особенность региона и города;
- специфика и уровень образовательных запросов обучающихся и родителей (законных представителей).

Следует отметить, что возможности – это любая предпочтительная ситуация в настоящем или будущем, которая возникает в условиях окружающей среды образовательной организации и позволяет ей укрепить свою конкурентоспособную позицию. Угрозы представляют собой любую нежелательную ситуацию, тенденцию или изменения (барьер, ограничения) в условиях окружающей среды, которые имеют разрушительный или неблагоприятный характер для образовательной организации. Примечательно, что внешняя среда образовательной организации, как правило, не подконтрольна, цель организации – максимально выгодно подстроиться под внешнюю среду.

SWOT-анализ является одним из самых распространенных инструментов стратегического планирования. Он позволяет провести аналитическую работу с целью определения сильных и слабых сторон образовательной организации, а также возможностей и угроз внешней среды. Однако при всем многообразии научных изысканий на тему содержания и методики проведения SWOT-анализа, данный метод недостаточно адаптирован к условиям и специфике образовательных организаций дошкольного, общего и дополнительного образования. Современные публикации в основном посвящены анализу

состояния организаций высшего профессионального образования. Исследователем Т.И. Патрахиной [25] предпринята попытка обобщить сведения по перечню факторов внешней и внутренней среды общеобразовательной организации.

SWOT-анализ (от англ. «swot analysis») – это определение сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь организации в ее деятельности и развитии. Данный анализ относят к группе ситуационных и предпринимают для того, чтобы перед организацией появилась отчетливая картина, состоящая из лучшей возможной информации и данных, а также сложилось понимание внешних сил, тенденций и препятствий, в условиях которых организация намеревается занять конкурентоспособное место.

Для того чтобы данный инструмент стал эффективным методом анализа состояния факторов внешней и внутренней среды, в первую очередь, должно быть четкое понимание содержания данных факторов. Во многом это обусловлено тем, что сегодня нет общепринятой классификации отраслевых (специфических) факторов внутренней среды для образовательной организации разного уровня (вуза, школы, детского сада и т.д.), авторские подходы носят рекомендательный характер, в то время как в классической интерпретации SWOT-анализа бизнес-организаций эта классификация имеет устоявшийся характер.

По мнению Т.И. Патрахиной [25], внешняя среда организации включает институты и факторы, которые находятся вне организации и потенциально влияют на результаты ее деятельности. Внешняя среда является источником ресурсов для организации, которая находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая ее выживание и развитие. Она формирует социальный заказ на образовательную деятельность, участвует в создании организации (наделяет статусом, правами, обязанностями, оценивает деятельность); определяет круг партнеров и потребителей образовательной услуги. Анализ факторов внешней среды – это процесс изучения и мониторинга с целью выявления настоящих и будущих позитивных (возможности),

негативных (угрозы) тенденций, которые могут повлиять на способности общеобразовательной организации к достижению поставленных целей .

Содержание маркетингового подхода к управлению развитием общеобразовательной организации включает формирование и развитие представления об учреждении, его образовательных услугах, определение актуальных и перспективных способов осуществления образовательных услуг, обеспечение мотивации сотрудников на качественное выполнение профессиональных обязанностей и продуктивное взаимодействие всех участников образовательного процесса в соответствии со спросом на образование.

Структура маркетингового подхода управления развитием общеобразовательной организации представляет собой систему, включающую взаимосвязанные блоки: внешний маркетинг (формирование, представлений о предлагаемых образовательных услугах); внутренний маркетинг (мотивация сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, как стратегия отношений «общеобразовательная организация – персонал»); двусторонний маркетинг (интеграция отношения «персонал-потребитель»).

После определения перечня факторов внутренней среды, осуществляется фиксирование сильных и слабых сторон. На данном этапе важно понимание, что к сильным сторонам относят фактические конкурентные преимущества (отличающие компетенции) образовательной организации, дающие ей дополнительные возможности: большой опыт, передовые педагогические технологии, высококвалифицированный педагогический состав, современная материально-техническая база, положительный имидж и репутация и т.д. Слабые стороны (или упущения) – это ресурсы (компетенции), которые отсутствуют в должной мере, по сравнению с другими организациями, либо препятствуют достижению поставленных целей. Сильные и слабые стороны – это факторы внутренней среды, они подконтрольны образовательной организации. Практика показывает, что в большинстве SWOT-анализов представлена качественная характеристика сильных и слабых сторон, а не количественная оценка, что значительно может снизить эффективность данного

инструмента. Основой оценки сильных и слабых сторон являются статистические данные, документы, данные анкетирования и опросов и т.д. Формулировка сильных и слабых конкретна и измерима, исключаются оценочные, двусмысленные и субъективные формулировки. В случае, когда критерии объективности, измеримости и объективности не учитываются при формулировках, сильные стороны могут быть слишком оптимистичными, а слабые стороны недооцененными.

Внешняя среда организации включает институты и факторы, которые находятся вне организации и потенциально влияют на результаты ее деятельности. Внешняя среда является источником ресурсов для организации, которая находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая ее выживание и развитие. Она формирует социальный заказ на образовательную деятельность, участвует в создании организации (наделяет статусом, правами, обязанностями, оценивает деятельность); определяет круг партнеров и потребителей образовательной услуги. Внешняя среда представлена факторами прямого и косвенного воздействия. Обращает внимание тот факт, что в SWOT-анализе, необходимо рассматривать факторы прямого воздействия, т.е. проводить анализ значимого окружения (в список включаются только те факторы (целевые группы), которые существенно влияют на деятельность организации в рамках конкретной образовательной сферы).

Критериями оценки эффективности маркетингового подхода в управлении развитием общеобразовательной организации являются удовлетворенность образовательных потребностей заказчиков, организационное развитие структурных подразделений организации, внедрение инновационных образовательных программ и проектов, развитие общественно – государственного управления, мотивация сотрудников на достижение новых качественных результатов.

По мнению исследователя А.А. Загородней, возможность придать педагогическому процессу целостность и оптимальность в достижении высокой степени конкурентоспособности связана с особой организационной структурой управления общеобразовательной организацией, которая строится в

соответствии с прогнозируемыми целями [18]. Эта структура предусматривает вариативность и оптимальную технологичность содержания, средств, форм, методов инструментов и механизмов управления, в ней активно задействованы не только директор, его заместители, но и учителя общеобразовательной организации.

Децентрализация системы управления общеобразовательной организацией способствует гармонизации содержательной и управленческой деятельности, причем для каждой отдельной структурной единицы предусматриваются конкретные цели, оценивается сложность и неоднородность объекта управления. В структуре управления общеобразовательной организацией функционируют не отдельные модули, а их оптимальная комбинация. Структура управления определена следующими стратегическими требованиями:

- полный охват направлений деятельности общеобразовательной организации;
- координация и взаимосвязь деятельности различных структурных единиц;
- адаптивность структуры управления к изменяющимся социально-экономическим условиям, открытость, позволяющая субъектам управления своевременно вводить в имеющуюся систему новые единицы структуры, отказываться от устаревших;
- использование в структуре управления общеобразовательной организацией современных информационных технологий;
- оптимальное для данной структуры управления привлечение квалифицированных специалистов, в том числе из числа родительского сообщества, социальных партнеров к принятию управленческих решений.

Директор – руководитель образовательной организации, каждый член управленческой команды осуществляет сопровождение определенного направления или подразделения системы общеобразовательной организации согласно своему административному статусу, общественной роли. Это выступает звеном опосредованного руководства. Его главная функция в процессе повышения конкурентоспособности общеобразовательной организации – согласование деятельности всех участников в соответствии с

заданными целями, программой и ожидаемыми результатами, то есть добиваться тактического воплощения стратегических задач и прогнозов. Руководители методических объединений и кафедр следующее звено организационной структуры управления. Взаимодействие субъектов управления осуществляется через специализацию функций при их одновременной интеграции. Руководство структурными единицами основано преимущественно на личных непосредственных контактах, осуществляется с учетом индивидуальных особенностей и не формализовано.

В структурных связях принципиальным является единство управления - соуправления - самоуправления. Разработанные, утвержденные и доведенные до сведения педагогического коллектива функциональные обязанности для каждого звена и члена структуры управления обеспечивают четкость и слаженность в управлении развитием образовательной организации, избавляет от перекладывания ответственности.

Управление общеобразовательной организацией, как и управление любой социальной системой, прежде всего состоит в процесс переработки информации, состоящий из трех основных этапов: сбор информации, ее переработка и выдача управленческого решения, затем происходит сопоставление целей и достигнутых результатов, происходит коррекция принятого решения.

Организационная структура управления современной общеобразовательной организацией строится по линейно-функциональному типу с элементами матричной [26]. При линейно-функциональной структуре управления связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией и координацией. Наличие элементов матричной структуры отражает субъекты управления, которые создаются временно для решения той или иной инновационной задачи и распускаются после ее решения. Элементы матричной структуры вводятся в сложившуюся линейно-функциональную структуру на определенный срок. Если в каждом из звеньев структуры управления по горизонтали разворачивается своя структура органов, объединений, групп, комиссий, советов, комитетов, творческих групп, секций,

клубов, которые взаимосвязаны с субъектами и между собой, можно говорить о построении матричной структуры управления общеобразовательной организацией как наиболее эффективной в деятельности, направленной на повышение конкурентоспособности.

При выстраивании матричной структуры управления происходят существенные изменения организационной структуры в общеобразовательной организации. Наряду с традиционными субъектами и объектами управления формируется новый общественный полюс управления в лице руководителей рабочих (творческих) групп. В качестве иллюстрации такого процесса можно показать появление в структуре общеобразовательной организации рабочей группы педагогов - психологов, социального педагога, педагога - дефектолога и др. с непривычными функциями (диагностика обученности, обучаемости, учебных возможностей обучающихся и возможностей учителей, выбор оптимальной для конкретного обучающегося программы и технологии обучения, учителя, той или иной системы организации учебно-воспитательного процесса, условий обучения и многое другое).

Таким образом, можно утверждать, что процесс повышения конкурентоспособности предполагает развитие организационной структуры управления от линейно — функциональной к матричной, это является основой для децентрализации управления, развития такой особенности управления, как делегирование полномочий.

Важнейшими целями деятельности общеобразовательной организации является создание условий для повышения её конкурентоспособности, для развития потенциала всех структурных единиц. Процесс повышения конкурентоспособности будет эффективным, если управление в организации построено на основе выработанной коллегиально (управленческая команда, педагогический коллектив, социальные партнеры, заказчики) стратегии развития, управление образовательной организацией строится на основе матричной структуры. Одним из инструментов реализации стратегии является программа повышения конкурентоспособности общеобразовательной

организации, разработанная на основе комплексного анализа и построенная на основе маркетингового подхода.

1.3. Оценка конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11

Данный параграф посвящен решению такой задачи нашего исследования, как проведение анализа конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11. Прежде чем проводить анализ конкурентоспособности конкретной организации, необходимо рассмотреть специфику проведения данного вида анализа и основные используемые инструменты.

Конкурентоспособность образовательной организации определяется на основе анализа факторов макро- и микросреды среды (внешних и внутренних). Повлиять на внешние факторы учебное заведение не в состоянии, но внутренние факторы почти целиком являются контролируемыми управленческой командой, т.е. менеджмент организации имеет все необходимые условия для контроля этих факторов. Достижение внутренних конкурентных преимуществ организации осуществляется педагогическим коллективом, при этом особая роль отводится деятельности по включению его в разработку и реализацию программных документов общеобразовательной организации.

Для оценки конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11 необходимо провести анализ внешних и внутренних факторов. При этом внешние факторы исследуются с помощью такого инструмента, как PEST-анализ, а внутренние - SWOT-анализа, анализа результатов рейтинговой оценки общеобразовательных организаций города Красноярск, структуры управления, кадрового потенциала и качества организации социального взаимодействия образовательной организации.

Базой проведения исследования в рамках данной работы является МАОУ Гимназия № 11, оказывающая образовательные услуги начального общего, основного общего и среднего общего образования, а также дополнительного образования детей и взрослых (лицензия на право осуществления образовательной деятельности № 8538-л от 27 января 2016 года). Гимназия

(школа № 48) основана в 1936 году, в течение всего времени функционирования является одной из лучших в Ленинском районе города Красноярска: с 1995 года — имеет статус школы с углубленным изучением предметов (физики и литературы), с 2004 года — статус гимназии. Расположена в центральной части Ленинского района города Красноярска.

Фрагмент текста изъят в связи с наличием служебной информации, не подлежащей разглашению.

Глава 2. ОПЫТНО—ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАОУ ГИМНАЗИЯ № 11

2.1 Разработка «Программы повышения конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11»

Содержанием данного параграфа является документирование процесса разработки программы повышения конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11, обоснование содержания деятельности по приращению преимуществ общеобразовательной организации и ослаблению влияния упущений на её развитие.

В быстро изменяющемся мире стратегические преимущества будут иметь те образовательные организации, которые смогут эффективно создавать, накапливать и продуктивно использовать инновационный потенциал развития, основным носителем которого являются педагогический коллектив. Инновационное развитие, рассматриваемое как приоритетная задача обновления экономики и социальной сферы всего общества, определяется уровнем качества образования, инновационностью каждой образовательной организации. Это обуславливает необходимость разработки новых механизмов управления общеобразовательной организацией, создания современной высокотехнологичной среды образования, усиления государственно-общественного управления образованием.

Социальный заказ по отношению к системе образования отражает интересы государства, профессиональных сообществ, производства и бизнеса, каждого человека, общества в целом. Инвестиции в человека, повышение его образовательного уровня и инновационной активности являются необходимым условием развития всех секторов российской экономики и социальной сферы, приобретения Россией конкурентных преимуществ в быстро меняющемся мире. Несовершенство существующей системы образования в целом во многом обусловлено ограниченными финансово — экономическими ресурсами образовательной организации.

Современная инфраструктура системы образования свидетельствует о своеобразном «разрыве инновационной цепочки». Инновационные образовательные технологии недостаточно эффективно внедряются в образовательную практику, а иногда и отвергаются ею. В свою очередь, это ведет к усилению консервативности системы образования, стереотипизации сознания педагогов, снижению продуктивности их инновационной, проектной и исследовательской деятельности, неиспользованию потенциала современного научного гуманитарного знания в процессе обучения, в решении стратегических задач образования.

Необходимость решения указанных проблем в рамках «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [21], создания действенных механизмов развития человеческого капитала для инновационной экономики и общества знаний определяет направленность изменений современной системы образования, позволяет выделить основные приоритеты развития образовательной и инновационной деятельности гимназии.

В «Концепции долгосрочного социально — экономического развития Российской Федерации до 2020» указывается на необходимость создания условий для эффективного развития российского образования, направленного на формирование конкурентоспособного человеческого потенциала [21]. Рассматривая данный тезис на практике, можно заключить, что конкурентоспособность человека, организации, региона и государства неразрывно связаны, приращение или упущение преимуществ на одном уровне приводят к соизмеримым последствиям на другом уровне. Поэтому важно концептуальные основы федерального документа применить на уровень образовательной организации: сопоставить образ желаемого будущего (миссию) образовательной организации с объективной действительностью, представления о качественной образовательной услуге производителей, потребителей и заказчиков. Результатом такой деятельности станет понимание разрывов, противоречий и упущений, преимуществ в деятельности образовательной организации, которое послужит основой для разработки

механизма преобразований в общеобразовательной организации, таким механизмом является программа развития организации.

Программа - это научно обоснованное представление о состоянии какого-либо отдельного, локального объекта управления через определенный период времени на основании реализации поставленной цели и выполнения комплекса мероприятий, согласованных по ресурсам, срокам и исполнителям. По мнению исследователя Н.В. Голубятниковой [10], необходим отбор приоритетных целей экономического, социального, организационного развития, разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в заданные сроки с максимальной эффективностью при требуемом обеспечении ресурсами

В программе развития необходимо сосредоточиться на изменении правовых, организационных, финансовых, управленческих и материальных условий обеспечения образовательного процесса в направлении повышения качества, доступности и эффективности.

Программа развития должна обеспечить для образовательного учреждения снижение степени неопределенности при принятии стратегически важных решений, наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов, определение оптимальных внутренних и внешних условий эффективного функционирования, систему управленческих решений по переходу в новое качественное состояние.

Как и другие нормативные документы, Программа развития общеобразовательной организации в обязательном порядке должна содержать:

- аналитическое обоснование;
- постановку конкретных целей и задач;
- выбор средств, способов и механизмов их достижения;
- планирование приоритетных действий, акций, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение намеченного в установленные сроки;
- определенность последовательности этих действий;
- ответственных исполнителей. Следует отметить, что требования к структуре программы развития нормативно не закреплены, имеют рекомендательный характер. Каждая общеобразовательная организация в зависимости от условий

определяет структуру и содержание документа.

Программа развития имеет достаточно существенные отличия от традиционного плана работы организации. Это связано, прежде всего со стратегическим характером Программы развития, ее преимущественной направленностью на решение наиболее важных, судьбоносных стратегических задач, предопределяющих общие направления жизнедеятельности общеобразовательной организации и образовательного сообщества.

Программы развития акцентируют внимание на вопросах стратегического значения и на выработке общей стратегии (а уже затем – тактики) их решения; имеют ярко выраженную инновационную направленность. Программа развития является стратегическим планом осуществления основных нововведений в образовательном учреждении; характеризуются прогностичностью, направленностью на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование; опираются на идеологию системного подхода в управлении; ориентированы на использование при разработке структурированного алгоритма управленческой деятельности.

Программа повышения конкурентоспособности осмысливается как часть программы развития организации, логично, что к ней предъявляются сопоставимые требования к структуре и содержанию. как результат деятельности управленческой команды и педагогического коллектива представляет собой программный документ, описывающий цели, задачи, структуру и последовательность действий для достижения результатов. Программа повышения конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11 выстроена в этой логике.

Программа повышения конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11 базируется на результатах предпрограммного исследования (ход исследований, инструменты описаны в п.1.3. «Оценка конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11»).

Фрагмент текста изъят в связи с наличием служебной информации, не

подлежащей разглашению.

2.2. Вовлечение сотрудников и партнеров общеобразовательной организации в процессы разработки и реализации программы повышения конкурентоспособности

Задачей данного параграфа исследовательской работы является описание механизма вовлечения членов педагогического коллектива, партнеров общеобразовательной организации в процесс разработки и реализации программы повышения конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11.

Обеспечение маркетингового подхода к управлению общеобразовательной организацией является инновационным процессом, оно базируется на исследованиях А.М. Моисеева, М.М. Поташника, П.И. Третьякова, вопросы структурных и содержательных аспектов управления общеобразовательными учреждениями рассматривались в трудах В.А. Слостенина, Ю.А. Конаржевского, К.М. Ушакова, теорию маркетинга в образовании глубоко изучил А.П. Панкрухин.

Общеобразовательная организация рассматривается как особый вид некоммерческой организации, ориентированной в своей деятельности на социальный образовательный заказ личности, общества и государства и способной к преобразованию внутренней и внешней среды с целью создания образовательного продукта и обеспечения его востребованности на рынке образовательных услуг.

Фрагмент текста изъят в связи с наличием служебной информации, не подлежащей разглашению.

2.3. Осуществление организационного менеджмента общеобразовательной организации на основе программы повышения конкурентоспособности

В данном параграфе отражен процесс создания эффективной системы организационного менеджмента в общеобразовательной организации на основе реализации программы повышения конкурентоспособности. Перед нами стоит задача разработать понятную всем участникам образовательного процесса и совместной с социальными партнерами деятельности организационную структуру взаимодействия объектов и субъектов гимназии, которая должна стать эффективным инструментом повышения конкурентоспособности.

Организационный менеджмент — область менеджмента, основной целью которой является формирование организации как системы, предназначенной для эффективной реализации её целевого назначения. Организационный менеджмент является одной из составляющей управления организацией, в том числе и общеобразовательной. В нем широко применяются общие принципы управления: системность, научность, планомерность, оптимальность, перспективность, оптимального соотношения централизации и децентрализации, принцип единства единоначалия и коллегиальности, рационального сочетания прав, обязанностей и ответственности в управлении. Эффективность этой деятельности достигается, когда она всецело подчинена стратегии развития общеобразовательной организации, в нашем случае мы говорим о повышении конкурентоспособности организации.

Особенностью менеджмента общеобразовательной организации является то, что в ней взаимосвязи и взаимоотношения происходят исключительно в человеческих структурах: работник органа управления – руководитель школы – учитель – ученик. Такая специфика постоянно порождает реальную опасность проявления элементов субъективизма в процессе взаимоотношений участников педагогического процесса, в оценке деятельности учителей и обучающихся, в подходах к фактам и явлениям. Поэтому строгое следование требованиям объективных закономерностей образовательной деятельности, учет реальных возможностей педагогического коллектива, реального вклада каждого его члена, является основным условием эффективности образовательной деятельности.

Наличие единого подхода к решению наиболее важных и сложных педагогических задач и проблем, единая линия в воспитании и обучении, взаимодействии с социумом, предполагающая одновременно и многообразие форм и методов работы, является одним из условий успеха. Единство педагогических позиций складывается из формирования единого взгляда на стратегические цели деятельности, выбор форм и методов, оценку конечных результатов работы, ведет к достижению организационного, социального и экономического эффектов.

Модель организационной структуры общеобразовательной организации рассматривается нами с двух позиций - субъектной и объектной. Субъектная позиция выражена уровнями: уровень директора (стратегический уровень управления); уровень заместителей (тактический уровень управления); уровень руководителей методических объединений и кафедр (технологический); уровень учителей и классных руководителей (уровень оперативного управления); уровень обучающихся, родителей, партнеров (уровень соуправления, сотворчества). Объектная позиция представлена управляющим (наблюдательным) советом, педагогическим советом, научно - методическим советом, собранием трудового коллектива.

Модернизация системы управления общеобразовательной организацией проявляется в изменяющихся отношениях субъектов управления (субординация, координация, согласование). Представляя собой достаточно сложный объект управления, действующий в меняющемся социуме, общеобразовательная организация нуждается в грамотном, теоретически обоснованном, использующем маркетинговый подход выстраивании управленческой модели. Для достижения организационного, социального и экономического эффектов необходимо системное преобразование организационной структуры, которая бы обеспечивала качественное функционирование и инновационное развитие общеобразовательной организации. Процесс организационного менеджмента проходит следующие этапы:

1. Создание образа «желаемого будущего» - того, к чему должна стремиться организация. На данном этапе важно сформировать экспертную группу, в том числе с привлечением представителей учредителя, социальных партнеров, родительской общественности.

2. Анализ ситуации, сложившейся в организации и вокруг нее; выявляет проблемные объекты (субъекты) организационной структуры, требующие преобразований;• выбирает подходящий путь преобразований; выявляет и мобилизует желающих и способных участвовать в подготовке реорганизации; создает атмосферу поддержки со стороны других сотрудников и управленческой команды; организует помощь внешних консультантов.

3. Планирование процесса реорганизации. Данный этап предполагает определение пути перехода от существующей ситуации к «желаемому будущему».

В рамках этого этапа должны произойти:

– перераспределение приоритетов в деятельности общеобразовательной организации (выделение основных процессов и вспомогательных процессов, обеспечивающих эффективное функционирование, разработка стратегий достижения эффективного функционирования, разработка кадровых программ обеспечения реорганизации);

– направление деятельности управленческой команды на решение приоритетных проблем (стратегический контроль за перспективой, а не за прошлой деятельностью);

– формирование программы проведения реорганизации.

4. Осуществление действий. Экспертной группе организационных изменений целесообразно создать «экспериментальный участок деятельности». Наиболее важно создание конкурентной среды для педагогического коллектива. Конкуренция даст возможность выявить сотрудников, способных включиться в реорганизацию в активной позиции, разработчика, лидера, организатора (система моральной поддержки). Для этого необходимо:

– разделить ответственность за поддержание функционирования и реорганизацию;

- финансировать внедрение изменений отдельно от финансирования репродуктивной части деятельности организации (система материального стимулирования);

- разработать гибкую систему стимулирования и вознаграждать за успешную работу по стратегически важным направлениям.

5. Поддержка реорганизации. Необходимость включения в реорганизацию все большего числа педагогических (или иных) сотрудников. Важно максимально расширить реорганизацию, а для этого следует:

- наладить обучение персонала;

- привлечь экспертов к принятию решений;

- постоянно информировать всех заинтересованных лиц по существу вносимых изменений;

- контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем исполнителей;

- обеспечить управленческой команде возможность влиять на процесс принятия решений по вопросам, относящимся к их непосредственной деятельности.

6. Мобилизация. Переход от активного внедрения к естественному проведению реорганизации. Происходит мобилизация всего педагогического коллектива на работу в новых организационных условиях.

7. Обновление. Организация достигает поставленных целей и функционирует в соответствии со сформулированным видением.

Таким образом, сталкиваясь с необходимостью проведения организационных структурных изменений, следует учитывать ситуацию в общеобразовательной организации, время на изменения и особенности персонала. На основании этих данных необходимо выбирать тот способ изменений, который будет адекватен сложившейся ситуации, и планировать этапы проведения изменений, максимально привлекая педагогический коллектив.

На момент осуществления констатирующего этапа исследования в МАОУ Гимназия № 11 сформирована линейно-функциональная структура управления как наиболее распространенная и адаптированная к условиям образовательной

деятельности. Она основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. При этом реализуется принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения готовится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично. Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений).

Преимущества такой структуры организации заключаются в том, что руководитель освобождается от информационной перегрузки. Существенным препятствием к эффективному использованию этой структуры является то, что она не позволяет быстро реагировать на изменения в системе образования, которая чаще всего приводит к утрате гибкости во взаимоотношениях управленческой команды и педагогического коллектива из-за высокого уровня формализации, органически свойственной данной структуре. Результатом является замедление и сложности с передачей информации, а это приводит к снижению скорости принятия решения, значит, резко увеличивается объем работ руководителя организации и его заместителей. Чрезмерно централизуется оперативное управление образовательным процессом. Вертикальный рост ограничивает развитие эффективных горизонтальных связей. При ориентации общеобразовательной организации на запросы рынка адаптация к изменениям внешней среды затрудняется.

Фрагмент текста изъят в связи с наличием служебной информации, не подлежащей разглашению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное теоретико-экспериментальное исследование по проблеме повышения конкурентоспособности общеобразовательной организации позволило нам сделать следующие выводы.

Анализ психологической, педагогической литературы показал, что решение указанной проблемы исходит из общетеоретических представлений о феномене конкурентоспособности общеобразовательной организации, под которым в нашем исследовании мы понимаем обобщающий показатель результативности деятельности образовательной организации по оказанию качественных, востребованных на рынке образовательных услуг за счет оптимального управления социальными, организационными, экономическими ресурсами.

Конкурентоспособность общеобразовательной организации выражается в достижении эффектов: социального (связанного с изменением характера взаимодействия общеобразовательной организации с потребителями образовательных услуг, общественностью и профессиональным сообществом); организационного (связанного с развитием и преобразованием организационной структуры общеобразовательной организации) и экономического (связанного с динамикой финансовых результатов деятельности общеобразовательной организации).

Основными особенностями управления конкурентоспособностью общеобразовательной организации являются необходимость осуществления стратегического планирования деятельности с учетом маркетингового подхода, совершенствование организационной структуры общеобразовательной организации .

Условиями повышения конкурентоспособности общеобразовательной организации считаем разработку программы повышения конкурентоспособности, направленной на достижение социального, организационного, экономического эффектов; вовлечение сотрудников и партнеров общеобразовательной организации в процессы её разработки и

реализации, осуществление организационного менеджмента общеобразовательной организации на основе программы повышения конкурентоспособности.

В процессе исследования были получены данные, подтверждающие результативность выявленных и реализованных в опытно-экспериментальной работе условий повышения конкурентоспособности общеобразовательной организации.

В ходе выполнения исследования была разработана и апробирована «Программы повышения конкурентоспособности МАОУ Гимназия № 11», направленная на реализацию приоритетных направлений деятельности общеобразовательной организации, муниципальной и региональной систем образования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулова, О.В. Современная школа: опыт модернизации /Под общ. ред. Тряпицыной А.П., - СПб., 2005.
2. Андреев, С.Н. Некоммерческий маркетинг и его особенности. Проблемы современного маркетинга: сборник научных трудов/ Под общ.ред. Б.А.Соловьева. - М.: Изд-во Рос. Экон. Акад., 2007. - С.145-161.
3. Андреев, С.Н. Некоммерческий маркетинг: практикум/ С.Н.Андреев.- М.: Российская экономическая академия, 2006. - 384с.
4. Баталов, А.С. Маркетинг образовательных услуг в системе внутришкольного управления: дисс.... канд.пед. наук : 13.00.01 / Баталов Антон Сергеевич.- Москва, 2003. - 221с.
5. Богданова, Т. В. Формирование обучающихся организаций в контексте концепции непрерывного образования социально- технологический аспект: дис. ... канд. социолог. наук: 22.00.08 / Богданова Татьяна Владимировна.- Москва, 2009.- 185с.
6. Бончукова, Д.А. Экономические и имиджевые механизмы обеспечения конкурентоспособности учреждений высшего профессионального образования (Автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук)/ Бончукова, Д.А.- Санкт-Петербург, 2012.
7. Булаев, Н. И. Налоговое и бюджетное регулирование инновационной, научной и образовательной деятельности [Текст] / Н.И. Булаев, А.П. Бердашкевич. - М. : Интерконтакт Наука, 2005. - 488 с.
8. Болонский процесс. Миф или реальность: Высшее образование в России / Ю.Давыдов.- М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2005. -№ 10.- 6с.
9. Гребенюк, Е.Н. Синергетический подход в гуманитарном исследовании: монография / Е.Н. Гребенюк.-Астрахань, 2011.- 100с.
10. Голубятникова, Н.В. К вопросу о развитии конкурентных преимуществ субъектов образовательной сферы // Сборник научных трудов Пятого международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества – 2010». – М.: МФПА, 2010. – 0,30 п.л.

11. Голубятникова, Н. В. Управление конкурентоспособностью учреждений среднего общего образования : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Голубятникова Наталья Валерьевна; [Место защиты: Моск. финансово-пром. акад.].- Москва, 2011.- 143 с.
12. Дониная, И.А. Развитие образовательных организаций в контексте становления территориальных обучающихся сообществ: формирование территориальных сообществ в контексте развития образовательных организаций / И.А. Дониная, Р.М. Шерайзина // Великий Новгород, НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2014. –199с.
13. Дониная, И.А. Образовательный маркетинг – современный этап маркетинга взаимоотношений [Электронный ресурс] /И.А.Дониная// Фундаментальные исследования. – Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/issue/index>.
14. Жданкина, И.Ю., Смирнов, А.Н., Шамин, Е.А., Предпосылки и факторы, влияющие на конкурентоспособность образовательных услуг организаций высшего образования, Вектор науки ТГУ, 2014, № 4 (30)
15. Жданкина, И. Ю., Шамин, Е.А. Сущность и понятие конкурентоспособности образовательных организаций.- Вестник НГИЭИ, № 9 (40) 2014.
16. Забелин, П.В. , Моисеева, Н.К. Основы стратегического управления. - М.: Маркетинг, 1998.- 195с.
17. Загвоздкин, В. Эффективная школа. О направлениях обеспечения и развития качества школьного образования за рубежом. [электронный ресурс] / Управление школой, №19, 2007г.. URL: <http://upr.1september.ru/article.php?ID=200701909> .
18. Загородняя, А.А. Экономические и методические аспекты совершенствования управления конкурентоспособностью вуза (на примере негосударственного высшего учебного заведения): дисс....канд.эк. наук: 08.00.05/ Загородняя Анна Александровна.- Находка, 2007. - 172с.
19. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата современного образования [Электронный ресурс] / И.А. Зимняя // Электронный журнал Эйдос.- Режим доступа: <http://www.eidos.ru/yournal/2006/0505.htm>

20. Каспржак, А.Г. Развитие сферы образования и социализации в Российской Федерации в среднесрочной перспективе: доклад экспертной группы /А.Г.Каспржак, электронный ресурс
21. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ifap.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf> .
22. Лукашенко, М.А. Развитие рыночных отношений в системе образования современной России: дис.... д-ра экон. наук: 08.00.01 / Лукашенко Марианна Анатольевна.- Москва, 2002. - 316с.
23. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова.- М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.-176с.
24. Панкрухин, А.П. Маркетинг образовательных услуг [Электронный ресурс] / А.П. Панкрухин.- Режим доступа: url: <http://mou.marketologi.ru/content>.
25. Патрахина, Т.Н. SWOT – анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации// <http://naukovedenie.ru/PDF/08PVN215.pdf>.
26. Петрова, У.Г. Маркетинговая деятельность как условие модернизации управления адаптивной школой: дис.... канд.пед. наук: 13.00.01/ Петрова Ульяна Гаврильевна.- Якутск, 2007.- 206с.
27. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 05.12.2014 http://www.krao.ru/files/fck/File/.SOVET/Prikaz__1547_ot_05_12_2014.pdf.
28. Проект «Разработка критериев качества и механизмов общественного участия в оценивании деятельности общеобразовательных учреждений». Система критериев и показателей оценки деятельности общеобразовательных учреждений с участием региональных общественных структур. [электронный ресурс] / Сайт Научно-методического центра кадрового обеспечения общего образования ФИРО МОН РФ. URL: <http://www.teacher-edu.ru/wmc/arts/1185285125>.
29. Поташник, М.М. Управление современной школой / М.М. Поташник.- М.: Знание, 1992. - 167с.
30. Профессиональный стандарт: «Руководитель образовательной организации (управление в сфере образования)» Предварительный проект [Электронный

ресурс] - Режим доступа: <http://www.fgosvpo.ru/uploadfiles/proekty%20doc/rukov.pdf>.

31. Развитие сферы образования и социализации в Российской Федерации в среднесрочной перспективе. Доклад экспертной группы. //Вопросы образования. - 2012. - № 1. С.6- 59.

32. Рафикова, Э.Р. Технологии оценки деятельности конкурентов на рынке образовательных услуг как концептуальный вектор алгоритма управления маркетинговой политикой учреждений профессиональной переподготовки работников образования: дис.... д-ра эк. наук: 08.00.05 / Рафикова Элина Рашитовна.- Сочи, 2011.- 299с.

33. Третьяков, П.И. Управление школой по результатам: практика практического менеджмента / П.И.Третьяков.- Москва: Новая школа, 1997.- 288с.

34. Третьякова, Т.Н. Теория и практика маркетинга в структуре непрерывного образования: дис.... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Третьякова Татьяна Николаевна.- Челябинск, 2001. - 423с.

35. Ушаков, К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий /К. М. Ушаков.- М.: Новая школа, 2004. -192с.

36. Фатхутдинов, Р.А., Инновационный менеджмент, Питер, 2003

37. Фатхутдинов, Р.А., Ориентация обучения на конкурентоспособность, Высшее образование в России, выпуск №9, 2007

38. Фатхутдинов, Р.А., Управленческие решения, М., Инфра-М, 2015

39. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс]. -Режим доступа: URL: <http://base.garant.ru/70291362/>.

40. Федеральный закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации», 29.12.2012 № 273-ФЗ; ред. от 23.07.2013. [Электронный ресурс].- Режим доступа: URL: <http://base.garant.ru/70291362/>.

41. Фрумин, И.Д. // Вопросы образования, 2012 . - С.6-58.

42. Фурсик, С.Н. Маркетинг на рынке образовательных услуг и эффективность управления образовательным учреждением. Управление качеством непрерывного образования / С.Н.Фурсик.- Вологда, ВГПУ, 2011. – 192с.

43. Хакен, Г. Синергетика / Г.Хакен.- М.: Мир, 1980. - С.231.

44. Хуторской, А.В. Компетенции в образовании: опыт проектирования/ А.В.Хуторской.- М.: «ИНЭК», 2007. - 327с.
45. Шапкин, И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. - М.: «Юрайт», 2011, 690с.
46. Шерайзина, Р.М. Образовательный менеджмент как ресурс организационного развития/ Р.М.Шерайзина.- Великий Новгород, НовГУ, 2008. - 44с.
47. Яхьяева, Б.С. Формирование маркетинговых технологий управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Яхьяева Бава Селимовна.- Махачкала, 2003. - 124с.
48. Michael E. Porter. Competitive Advantage / Gardners Books. - London, 2011, 210с.

Приложение А — Программа повышения конкурентоспособности МАОУ Гимназия
№ 11

Фрагмент текста изъят в связи с наличием служебной информации, не подлежащей разглашению.