Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

На правах рукописи

Донина

Ирина Александровна

Концепция и маркетинговая стратегия развития школы как общеобразовательной организации

Специальность 13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и образования

Диссертация на соискание ученой степени
доктора педагогических наук

Научный консультант:
доктор педагогических наук, профессор
Шерайзина Р.М.

Великий Новгород - 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..……4

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ КАК ОРГАНИЗАЦИИ: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ……..…… 22

1.1.Общеобразовательная организация как объект полидисциплинарных исследований……22

1.2.Развитие школы как общеобразовательной организации: историко-педагогический контекст……..…….....46

1.3.Методологические основы управления развитием общеобразовательной организации …….…….....87

Выводы по 1 главе……...122

ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ……..….....131

2.1.Концептуальные основания развития школы как общеобразовательной организации...……131

2.2.Организационно-педагогические основы становления школы некоммерческой общеобразовательной организацией.....156

Выводы по 2 главе…….....194

ГЛАВА 3. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ……..199

3.1.Стратегическая парадигма исследования проблемы развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации……199

3.2.Маркетинговый комплекс как механизм реализации маркетинговой

стратегии развития некоммерческой общеобразовательной организации……..……..……238
3.3.Маркетинговая компетентность как интегративный критерий оценки эффективности стратегии развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией ……....261
Выводы по 3 главе…….……...…..283

ГЛАВА 4. РЕАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СОВРЕМЕННОЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ.....287
4.1.Проблемно-диагностический анализ развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации в контексте стратегической парадигмы ……..…….....…287
4.2.Опыт реализации маркетинговой стратегии развития некоммерческой общеобразовательной организации в территориальной образовательной системе……310
Выводы по 4 главе…….....341
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……..…….346
БИБЛИОГРАФИЯ……..…….353
ПРИЛОЖЕНИЯ……...……394

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Глобальные преобразования во всех сферах социально - экономического развития России предопределяют наличие готовности системы образования адекватно реагировать на современные вызовы и обеспечивать эффективную реализацию стоящих перед ней государственных задач: внедрение процедур общественной и независимой оценки качества образования и системы государственно-общественного управления образованием, предоставление дополнительных образовательных услуг, введение новых финансовых механизмов, адекватных меняющимся запросам современного общества. Согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» (2012 г.) школа приобретает новый статус некоммерческой общеобразовательной организации, что обусловливает возможность переноса на её деятельность общих законов менеджмента и маркетинга.

Проблемам управления образовательными системами и организациями, становления экономических отношений в сфере образования, повышения конкурентоспособности образовательных учреждений посвящены многочисленные исследования ученых. В работах рассмотрены следующие аспекты: теоретические основы предпринимательской деятельности в образовании (В.П.Галенко, А.А.Швагирева и др.); теория и практика имиджевой деятельности образовательных учреждений (Е.П.Никоненко, Т.Н.Пискунова и др.); сущность маркетинговой деятельности в образовательных учреждениях профессионального образования (А.Г.Бездудная, Л.Н.Гудырева, Т.В.Ковтун, В.А.Яровенко и др.), маркетинговая деятельность руководителей образовательных организаций (А.В.Курбатова и др.), особенности профессиональной подготовки и повышения квалификации руководителей и педагогов в вопросах образовательного маркетинга (С.С.Битарева, Т.Б.Соколова и др.); концептуальные основы управления маркетинговой деятельностью в

профессиональных учебных заведениях (Я.Р.Бандурович, С.А.Зайчикова Е.А.Носова и др.).

Однако, несмотря на имеющиеся исследования ключевых аспектов маркетинга в образовании, подавляющее большинство из них рассматривают в данном контексте деятельность учреждений профессионального образования, что не всегда отражает специфику деятельности школ в рыночных условиях, связанную с социальным эффектом их деятельности.

Исследование направлений развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации в соответствии с социальным заказом современного общества может рассматриваться как фундаментальная научная проблема, связанная с необходимостью глубокого анализа всех элементов сложноорганизованной системы общего образования. Видение проблем в управлении школой в контексте её развития как некоммерческой организации позволит взаимоувязать интересы и потребности школы (как организации), граждан (как потребителей образовательных услуг) и государства.

Анализ теоретических исследований и практики по вышеназванной проблеме позволяет сформулировать противоречия между:

-нарастающей нестабильностью и усилением вероятностностного характера изменений и вызовов внешней среды и отсутствием научно обоснованной концепции развития школы в рыночных условиях, гибко реагирующей на данные процессы;

-необходимостью научного обоснования нового статуса современной школы и отсутствием научных исследований, раскрывающих особенности стратегического управления развитием некоммерческой общеобразовательной организации;

-актуальностью исследования проблемы продуктивного взаимодействия некоммерческой общеобразовательной организации с потребителями образовательных услуг как специфического объекта

стратегического управления и неразработанностью управленческих механизмов, обеспечивающих её решение;

-потребностью практики в определении стратегических ориентиров развития некоммерческой общеобразовательной организации в условиях конкурентной внешней среды и недостаточной изученностью в педагогической науке концепций маркетинга как возможного теоретического базиса для разработки инновационной стратегии современной школы.

Систематизация выявленных противоречий позволила определить **проблему исследования**, которая состоит в необходимости научного обоснования теоретико-методологических основ развития школы как общеобразовательной организации в контексте стратегической парадигмы.

Недостаточная разработанность проблемы, необходимость ее теоретического осмысления и практического решения в общем контексте модернизации образования обусловили выбор темы исследования «Концепция и маркетинговая стратегия развития школы как общеобразовательной организации».

Объект исследования: теория и практика развития школы в современных социально-экономических условиях.

Предмет исследования: концептуальные основы и маркетинговая стратегия развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации.

Цель исследования: определить концептуально–методологические основы и разработать маркетинговую стратегию развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации.

Гипотеза исследования основана на предположении о наличии связей между эффективностью управления современной школой и возможностями научно обоснованной маркетинговой стратегии развития некоммерческой общеобразовательной организации. Эти связи могут быть реализованы, если:

-концептуально–методологическую основу развития современной школы составляют теория компетентной организации, теория образовательного маркетинга и содержательная интеграция маркетингового, персонифицированного и фасилитативного подходов;

-«некоммерческая общеобразовательная организация» является базовым понятием исследования и одной из категорий маркетинговой стратегии, которая позволяет осмыслить проблему эффективности реализации инновационной стратегии развития школы в условиях рынка образовательных услуг;

-развитие некоммерческой общеобразовательной организации в территориальной образовательной системе рассмотрено в контексте маркетинговой стратегии современной школы и предусматривает включение маркетингового комплекса как механизма её реализации, а также создание организационно–педагогических условий (внутриорганизационное дифференцированное обучение образовательному маркетингу субъектов организации, система их развивающего сопровождения);

-исследование эффективности развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией квалифицируется как организационно–образовательная проблема, решение которой предусматривает рассмотрение в качестве интегративного критерия её оценки - маркетинговой компетентности организации, отражающей готовность и способность субъектов образовательного процесса и самой организации к эффективной маркетинговой деятельности.

Достижение цели и проверка научной гипотезы определили необходимость решения следующих **задач исследования**:

1. Выявить совокупность положений, определяющих теоретико-методологическую основу процесса развития школы как общеобразовательной организации.

2. Научно обосновать концепцию развития школы общеобразовательной организацией.

3. Разработать маркетинговую стратегию развития некоммерческой общеобразовательной организации.

4. Определить критериально-оценочную систему эффективности развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации.

5. Провести экспериментальное исследование эффективности маркетинговой стратегии развития некоммерческой общеобразовательной организации в территориальной образовательной системе.

Для решения поставленных задач и проверки выдвинутой гипотезы использовались **методы**: анализ и синтез философской, методологической, педагогической, психологической, социально-экономической литературы по теме исследования; изучение законодательных, нормативно-правовых и программных документов, актуального опыта в области развития образовательных систем, управления образовательными системами, маркетинга в образовании. Применение эмпирических методов основывалось на использовании включенного наблюдения, экспертного оценивания, интервьюирования, письменных опросов, констатирующего и формирующего эксперимента, методов математической обработки данных.

Опытно-экспериментальная база исследования. Исследование проводилось на базе муниципальных районов Новгородской области, общеобразовательных школ и гимназий Новгородской области, в котором приняли участие 18 председателей комитетов образования муниципальных районов Новгородской области, 78 директоров школы (гимназий), 457 педагогических работников, 234 учащихся школ, 136 родителей учащихся и лиц их заменяющих, 526 студентов Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого, Витебского государственного университета имени П.М.Машерова (Белоруссия), Днепропетровского национального университета имени Олеся Гончара (Украина), Хмельницкого

национального университета (Украина), Смоленского государственного университета (Россия).

Исследование проводилось в три этапа с 2007 по 2014 гг.

Первый этап (2007 – 2009 гг.) - проведен анализ первоисточников по проблемам управления образовательными организациями, маркетинга в образовании, развития школы как организации; определены проблемы в практике работы современных образовательных учреждений, а также возможности транслирования полученных результатов в деятельность общеобразовательных школ различных типов и видов; проанализирована философская, психолого-педагогическая и экономическая литература с целью обоснования непротиворечивой методологической платформы и основной идеи концепции развития школы общеобразовательной организацией.

В ходе первого этапа использовались следующие методы: теоретический анализ педагогической, психологической, социально-экономической, философской литературы по теме исследования; логико–исторический анализ нормативных документов.

Второй этап (2010 – 2012 гг.) – разработаны и обоснованы программа проведения педагогического эксперимента по реализации концепции развития школы как общеобразовательной организации и инструментарий его проведения. Опытно-экспериментальная деятельность включала: формирование маркетингово-ориентированной организационной культуры образовательных учреждений, программ внутриорганизационного дифференцированного обучения субъектов образовательного процесса школ основам образовательного маркетинга.

Выявлены основные факторы, способствующие эффективному становлению школы как некоммерческой общеобразовательной организации. Обозначены резервы в реализации заявленной маркетинговой стратегии.

Определена зависимость между развитием школы как организации и уровнем развития маркетинговой компетентности ее субъектов.

На втором этапе использовались следующие методы: анкетирование педагогов, родителей, школьников, руководителей; наблюдение, анализ программ развития школ, сайтов школ, продуктов маркетинговой деятельности школ.

Третий этап (2013 – 2014 гг.) предполагал завершение формирующего эксперимента и обобщение его результатов, анализ динамики развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации, анализ взаимосвязей между уровнем готовности субъектов образовательного процесса и уровнем достижений общеобразовательной организации как рыночно-ориентированной, анализ эффективности внедрения системы внутриорганизационного обучения для обеспечения реализации маркетинговой стратегии развития школы с учетом внутренней среды и рыночной ситуации, в которой она находится. Осуществлен мониторинг реализации маркетинговой стратегии развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации и мониторинг маркетинговой компетенции общеобразовательных организаций. Обобщены результаты исследования, сформулированы выводы, на основании которых представлены рекомендации для органов управления образованием по развитию школы как рыночно-ориентированной организации. Завершено оформление работы.

На третьем этапе эксперимента использовались методы математической обработки эмпирических данных.

Исследование проводилось в рамках международного проекта TEMPUS IV (159371-TEMPUS-DE-TEMPUS-JPCR) «Сетевое взаимодействие университетов-партнёров в многоуровневой системе подготовки и повышения квалификации специалистов в области образовательного менеджмента».

Теоретическая основа исследования базируется на:

-теории инновационного управления образовательными системами (А.Л.Гавриков, И.А.Колесникова, А.Е.Капто, В.С.Лазарев, А.В.Лоренсов, А.М.Моисеев, А.М.Новиков, М.Н.Певзнер, М.М.Поташник, Т.И.Пуденко, П.И.Третьяков, О.Г.Хомерики, П.В.Худоминский, А.М.Цирульников, И.Д.Чечель и др.);

-теории образования взрослых (С.Г.Вершловский, С.И.Змеев, А.Е.Марон, Л.Ю.Монахова, Ю.Н.Кулюткин, В.Г.Онушкин, Р.М.Шерайзина и др.);

-структурных, содержательных и технологических аспектах управления образовательными процессами в школе (И.В.Гришина, Э.Д.Днепров, В.А.Сластенин, О.Е.Лебедев, М.И.Кондаков, Ю.А.Конаржевский, В.Ю.Кричевский, В.С.Лазарев, Т.И.Шамова, В.П.Симонов, Е.П.Тонконогая, К.М.Ушаков и др.);

-современных исследованиях региональных проблем образования (В.Н.Аверкин, В.В.Загвязинский, Б.С.Комаров, Э.М.Никитин, В.М.Петровичев, В.И.Подобед, В.Н.Скворцов, П.И.Третьяков и др.);

-теории управления (И.Ансофф, В.Г.Афанасьев, О.С.Виханский, М.Вудкок, П.Друкер, А.Т.Зуб, М.Мескон, Э.Мэйо, А.И.Наумов, И.Нонака, П.Сенге, П.Сперроу, Р.А.Факхутдинов, Ф.Хедоури, Д.Ходкинсон, Н.А.Цырельчук и др.);

-теории маркетинга (И.Л.Акулич, Г.Л.Багиев, Е.П.Голубков, Г.Я.Гольдштейн, Т.П.Данько, Ф.Котлер, О.А.Третьяк др.);

-теории маркетинга в образовании (А.И.Барановский, Е.А.Ганаева, А.Т.Глазунов, А.П.Егоршин, В.Н.Зотов, Г.Г.Корзникова, Н.П.Литвинова, А.П. Панкрухин, Т.Н.Третьякова и др.).

Методологическую основу исследования составляет непротиворечивая методологическая платформа, включающая маркетинговый подход (А.И.Барановский, Н.Л.Галетова, Е.А.Ганаева, А.П.Егоршин, И.В.Захарова, В.Н. Зотов, Н.П. Литвинова, А.П. Панкрухин, Т.Н. Третьякова и др.),

позволяющий направить образовательную политику некоммерческой общеобразовательной организации на поиск путей удовлетворения существующих и формирования новых образовательных запросов потребителей образовательных услуг; персонифицированный подход (В.П.Беспалько, Т.Э.Галкина, И.С.Казаков, В.Е.Клочко, С.В.Кондратьев, О.В.Попова и др.), обеспечивающий понимание субъекта образовательного процесса некоммерческой общеобразовательной организации как «персоны», готовой и способной к поиску решения проблемы в соответствии с профессионально – личностными потребностями, интересами и затруднениями; фасилитативный подход (Р.С.Димукаметов, М.Н.Певзнер, К.Роджерс, С.Я.Ромашина и др.), предполагающий актуализацию субъектного опыта каждого из участников и построение особого взаимодействия субъектов, основанного на сотворчестве, соразвитии, событийности.

Научная новизна исследования заключается в том, что впервые:

-дано теоретическое обоснование общеобразовательной организации как открытой компетентной организации, ориентированной на динамическое взаимодействие с внешней средой, адаптацию к происходящим в ней изменениям, интерактивную обратную связь;

-определена концептуально-методологическая основа становления школы общеобразовательной организацией, включающая теорию компетентной организации, теорию образовательного маркетинга и содержательную интеграцию маркетингового, персонифицированного и фасилитативного подходов;

-разработана маркетинговая стратегия развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией, концептуальную основу которой составляют теория маркетинг-менеджмента и теория холистического маркетинга;

-рассмотрена маркетинговая компетентность в качестве интегративного критерия оценки эффективности развития школы как некоммерческой

общеобразовательной организации в территориальной образовательной системе.

Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:

-расширены теоретические представления о развитии школы в современных социально–экономических условиях посредством раскрытия сущностных характеристик понятия «некоммерческая общеобразовательная организация», которая рассматривается как особый вид компетентной организации, ориентированной на социальный образовательный заказ личности, общества и государства по реализации основных и дополнительных образовательных программ общего образования и способной к преобразованию внутренней и внешней среды с целью создания образовательного продукта и обеспечения его востребованности на рынке образовательных услуг;

-теория самоменеджмента образовательных систем обогащена разработанной в диссертации концепцией развития школы общеобразовательной организацией, которая может быть рассмотрена как теоретический базис формирования ее конкурентоспособности;

-содержательная интеграция маркетингового, персонифицированного и фасилитативного подходов к определению понятия «маркетинговая стратегия некоммерческой общеобразовательной организации» позволила определить два концептуальных основания, одно из которых обосновывает процесс прогнозирования её развития на основе концепции маркетинг–менеджмента, а другое – формирование маркетингового потенциала территориальной системы образования в контексте идей холистического маркетинга;

-в соответствии с критерием «ключевая компетенция организации», рассматриваемой как коллективное знание организации, создающее ценность и уникальность образовательных услуг для потребителя, выделены и теоретически обоснованы исторические этапы развития школы как общеобразовательной организации: *1 этап* - возникновение теории

организационного развития, позволяющей рассмотреть школу как организацию (1970-1990 гг.); *2 этап* – развитие идеи ситуативного подхода к управлению организацией, направленного на развитие школы как открытой системы, приспосабливающейся к многообразию её внешней и внутренней среды (1991- 2004 гг.); *3 этап* – становление теории образовательного маркетинга в управлении школой как некоммерческой общеобразовательной организацией (2005 – по н.в.).

Практическая значимость исследования заключается в том, что:

-*разработана и внедрена:* маркетинговая стратегия развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации, включающая: определение миссии; инновационной стратегической цели; анализ внешней и внутренней среды общеобразовательной организации; выбор целевых аудиторий и определение рыночно – ориентированной позиции; стратегическое планирование; реализацию расширенного «комплекса маркетинга», контроль и коррекцию результатов;

-*определены перспективы практического использования* теории стратегического управления некоммерческой общеобразовательной организацией в контексте содержательной интеграции маркетингового, персонифицированного, фасилитативного подходов; апробирована в реальной практике критериально-оценочная система эффективности реализации маркетинговой стратегии развития современной школы;

-*создана и реализована на практике* система практических рекомендаций по реализации маркетинговой стратегии развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации, включающая рекомендации по организации внутриорганизационного обучения по программе «Образовательный маркетинг», формированию организационной культуры школы, комплексному сопровождению маркетинговой деятельности, планы маркетинговых мероприятий, направленных на внутришкольное взаимодействие и взаимодействие с внешней средой

общеобразовательной организации; рекомендации по продвижению образовательных услуг и проведению рекламных и PR-кампаний, информационному сопровождению реализации маркетинговой стратегии общеобразовательными организациями Новгородской области;

-*представлены:* предложения по реализации маркетингового комплекса в контексте маркетинговой стратегии развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации и совершенствованию маркетинговой деятельности общеобразовательных организаций.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Концепция развития школы как общеобразовательной организации включает ведущие теории, основные принципы и организационно–педагогические основы становления школы как некоммерческой общеобразовательной организации.

К ведущим теориям концепции отнесены: теория компетентной организации и теория образовательного маркетинга.

Теория компетентной организации раскрывает механизмы формирования ключевой компетенции организации как коллективного знания организации, создающей уникальную ценность для потребителя и возможность успешно конкурировать на рынке на протяжении определенного периода.

Теория образовательного маркетинга включает научные основы управления современной школой как рыночно–ориентированной организацией, отличительными особенностями которой являются: сосредоточение ресурсов организации на оказании таких образовательных услуг, которые реально востребованы в избранных школой сегментах рынка; понимание качества образовательных услуг как меры удовлетворения образовательных запросов потребителей; предпочтение превентивных методов, предугадывающих и активно формирующих спрос; доминирование ориентации на долгосрочную перспективу; непрерывность сбора и обработки информации о потребностях рынка образовательных услуг.

Концепция базируется на принципах инновационности (обеспечение непрерывного развития организации и адаптации ее к изменяющимся условиям), субъект-субъектного взаимодействия (равноправие всех участников партнерского взаимодействия, стимулирование их активности в маркетинговой деятельности), самоменеджмента (возможность самоформирования и саморазвития образовательной организации в зависимости от окружающих ее внешних условий) и гуманистической направленности (предопределение гармоничного единства сочетания целей общества и личности – каждого из субъектов образовательного процесса общеобразовательной организации).

Организационно–педагогические основы становления школы как некоммерческой общеобразовательной организации включают технологии и содержание внутриорганизационного обучения основам образовательного маркетинга всех субъектов образовательного процесса; способы включения их в управление маркетинговой деятельностью; условия формирования маркетингово-ориентированной организационной культуры школы; систему развивающего сопровождения, предусматривающую взаимодействие её субъектов по овладению маркетинговой деятельностью.

2. Методологическую основу развития школы как общеобразовательной организации составляет содержательная интеграция маркетингового, персонифицированного и фасилитативного подходов за счет: направленности образовательной политики современной школы на удовлетворение существующих и формирование новых запросов потребителей образовательных услуг; учета и соблюдения баланса интересов потребителей образовательных услуг, общественности, государства и организации (маркетинговый подход); рассмотрение субъекта образовательного процесса некоммерческой общеобразовательной организации как «персоны», как сложной, многоуровневой, открытой, самоорганизующейся системы, обладающей способностью поддерживать

себя в состоянии динамического равновесия и генерировать новые формы организации своей жизнедеятельности за счет внутренних ресурсов личности, свободы выбора вариантов решения проблемы в соответствии с профессионально–личностными потребностями, интересами и затруднениями (персонифицированный подход); конструктивной совместной деятельности и эффективной коммуникации субъектов образовательного процесса, детерминирующей развитие личности каждого из субъектов образовательного процесса и развитие организации в целом посредством актуализации субъектного опыта каждого из участников, инициирования творческой активности и сопровождения индивидуального развития каждого субъекта, создания ситуации безопасности и комфорта, доверия и открытости, успеха и достижений всех субъектов образовательного процесса, построения особого взаимодействия субъектов, основанного на сотворчестве, соразвитии, событийности (фасилитативный подход).

3. Маркетинговая стратегия развития современной школы рассматривается как инновационная стратегия её становления некоммерческой общеобразовательной организацией, концептуальную основу которой составляют теория маркетинг-менеджмента и теория холистического маркетинга. Алгоритм проектирования маркетинговой стратегии: четко сформулированная миссия организации→инновационная стратегическая цель→генерирование инновационных идей→лидерство и командообразование вокруг инновационной цели→маркетинговый потенциал→стратегическое планирование→механизм маркетингового комплекса →контроллинг.

Механизм маркетингового комплекса представляет систему действий, обеспечивающих комплексную организацию маркетинговой деятельности по каждому из запланированных направлений (ассортимент образовательных услуг, стратегия и тактика ценообразования на дополнительные образовательные услуги; способы предоставления и продвижения

образовательных услуг; готовность субъектов образовательного процесса к эффективному взаимодействию в новых условиях; процесс оказания образовательных услуг; атрибуты качества сервиса и образовательных услуг).

Реализация маркетинговой стратегии включает следующие этапы: подготовка студентов, педагогов и руководителей экспериментальных школ к проектированию маркетинговой стратегии (1этап); разработка стратегии и ее экспертный анализ (2этап); развивающее сопровождение реализации стратегии (3этап); оценка эффективности реализации стратегии, корректировка предыдущих этапов и подготовка практических рекомендаций по реализации маркетинговой стратегии развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации (4этап).

4. Маркетинговая компетентность некоммерческой общеобразовательной организации как интегративная характеристика эффективности процесса развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации отражает её способность и готовность всех субъектов образовательного процесса к проектированию и реализации маркетинговой стратегии развития организации, направленной на формирование конкурентоспособной образовательной политики и маркетингово-ориентированной организационной культуры. Маркетинговая компетентность структурно представлена социально–личностной и организационно–управленческой компетенциями. Социально–личностная компетенция маркетинговой компетентности некоммерческой общеобразовательной организации отражает социальную значимость личностного развития субъектов образовательного ее процесса и характеризуется наличием ценностей и мотивов личности, адекватных целям и задачам маркетинговой стратегии; личностных качеств, значимых для совместной маркетинговой деятельности; знаний в области образовательного маркетинга; умений и навыков практического решения маркетинговых задач; творческих и рефлексивных способностей.

Организационно–управленческая компетенция показывает, насколько общеобразовательная организация достигает своих целей, связанных с управлением ее развитием, и, в первую очередь, управлением образовательным процессом. Организационно–управленческая компетенция проявляется в готовности организации к: проектированию маркетинговых стратегий организации; формированию системы маркетинг-менеджмента; взаимодействию с партнерами и клиентами, выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений; использованию преимуществ сетевого, межорганизационного и межличностного взаимодействия; разработке и проведению мероприятий имиджевого характера.

Эффективность развития современной школы как некоммерческой общеобразовательной организации определяется в соответствии с уровнем её маркетинговой компетентности: репродуктивным, продуктивным и творческим.

Достоверность и обоснованность выводов и результатов диссертационного исследования обеспечены: наличием основной идейной линии развития школы как некоммерческой организации, базирующейся на анализе современных научных разработок в области образовательного маркетинга, теории управления образовательными системами, теории конкуренции; непротиворечивой методологической платформой, последовательным планом исследования; согласованностью с опубликованными экспериментальными данными по теме диссертации, в том числе по социологическим и экономическим отраслям науки; использованием современных методик сбора и обработки исходной информации, модифицированных в соответствии с задачами исследования и адекватных его объекту и предмету; использованием представительных выборочных совокупностей, в том числе при апробации и оценке внедрения промежуточных результатов исследования; возможностью воспроизводимости результатов исследования в каждой региональной

образовательной системе.

Личный вклад соискателя состоит в: непосредственном его участии на всех этапах процесса исследования, в получении исходных данных на этапе обоснования методологии исследования, разработки программы проведения педагогического эксперимента и способов его проведения; организации и проведении научного эксперимента по внедрению маркетинговых стратегий развития в деятельность общеобразовательных организаций; определении комплекса современных образовательных технологий, методик и средств формирования готовности педагогического персонала к маркетинговой деятельности; разработке программы и инструментария для проведения мониторинга развития маркетинговой компетентности общеобразовательной организации в ходе реализации научной концепции развития школы как организации и реализации соответствующей маркетинговой стратегии; обработке и интерпретации экспериментальных данных, данных мониторинга; в подготовке публикаций по выполненной работе.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялись на всех этапах проведения диссертационного исследования: использование полученных результатов субъектами общего образования, проведение экспертизы промежуточных гипотез, апробация основных положений разработанной концепции, реализация маркетинговой стратегии развития в экспериментальных школах, внедрение способов формирования маркетинговой компетентности субъектов образовательного процесса экспериментальных школ Новгородской области и за ее пределами.

Основные положения диссертационного исследования были представлены на научно-практических конференциях:

- международных: Тамбов (Россия) 2014г., Великий Новгород (Россия) 2013г., 2012г., Астрахань (Россия) 2012г., Санкт-Петербург (Россия) 2012г., Одесса (Украина) 2011г.; Сыктывкар (Россия) 2011 г., Москва (Россия) 2010г.

- всероссийских с международным участием: Великий Новгород, 2012г.; Москва, 2009г.

- всероссийских: Великий Новгород, 2011г.; Москва, 2005г.

- межвузовских: Великий Новгород, 2013 г., 2010г.

Объем и структура диссертации. Диссертация включает введение, четыре главы, заключение, список литературы, приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ КАК ОРГАНИЗАЦИИ: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

В первой главе раскрыта сущностная характеристика понятий «организация», «общеобразовательная организация»; выделены и теоретически обоснованы основные исторические этапы развития школы как общеобразовательной организации, систематизированы теоретические подходы к управлению современной школой. Методологическая основа развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации раскрывается как непротиворечивая методологическая платформа, включающая маркетинговый, персонифицированный и фасилитативный подходы.

1.1 ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ПОЛИДИСЦИПЛИНАРНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Развитие школы как организации в современных социально-экономических условиях обусловливает необходимость осмысления ее сущности, новых функциональных особенностей и новой роли, связанной с изменением государственных и общественных интересов.

Разработкой теории организации занимались многие российские ученые (А.В.Вавилинина, О.С.Виханский, С.А.Езопова, Ю.Н.Лапыгин, Б.З.Мильнер, А.И.Наумов, А.И.Пригожин, М.Н.Певзнер, Э.А.Смирнов, Р.М.Шерайзина и др.) и зарубежные исследователи (М.Альберт, И.Ансофф, У. Бреддик, Р.Дафт, П.Друкер, К. Кинан, Ф.Котлер, М.Х.Мескон, Ф.Хедоури, и др.) [22;82;83;125;140;217;218;219;232;265;267;330;367].

Обобщая результаты исследований вышеперечисленных учёных, определим сущность понятия «организация», его структуру и основные

характеристики.

Термин «организация» большинством авторов определяется исходя из его трактовки в латинском языке - *organiso* - «сообщаю стройный вид», «устраиваю» и предполагает достижение внутренней упорядоченности, согласованности в действии остальных частей [54].

Различные грани взглядов на сущность организации мы находим в таких науках, как теория управления, философия, социология, педагогика и психология, т.е. особенностью понятия «организация» является его *полидисциплинарность*, которая отражает специфику «организации» одновременно с разных сторон несколькими научными дисциплинами. «Полидисциплинарность – это неинтегративная смесь дисциплин, в которой каждая дисциплина сохраняет собственную методологию и собственные теоретические допущения, не видоизменяя и не дополняя их, подвергаясь воздействию со стороны других дисциплин. Полидисциплинарность отличается от междисциплинарности характером отношений, которые устанавливаются между различными дисциплинами. Внутри полидисциплинарного комплекса знаний кооперация может быть взаимной и кумулятивной» [54]. Рассмотрим содержание понятия «организация» и его специфические черты в контексте различных наук.

В науке управления выделяется *теория организации* как теория, определяющая принципы построения организации как системы, законы и закономерности организации, методы проектирования и её развития, организационные процессы и оценку их состояния и *теория менеджмента*, как теория управления предпринимательского типа, предполагающая обусловленность действий руководителя складывающейся рыночной ситуацией, право и обязанность проявлять инициативу, принимать самостоятельные решения, нести ответственность за их результаты [79]. Термин «организация» является основополагающим в обеих теориях. Так, например, в представлении одного из основоположников менеджмента

Р.Л.Дафта, термин «организация» обозначает социальное образование, которое имеет специально созданную структуру в соответствии с определенной целью» [125]. С точки зрения автора, «подчиненность цели», означает, что организация должна «приносить определенный результат» (прибыль, увеличение доходов членов организации, удовлетворение духовных или социальных потребностей и т.д.). Э.А.Смирнов отмечает, что организация – это одно из самых древних общественных образований на Земле и, что термин «организация» можно рассматривать в двух контекстах «как процесс» и «как явление» [367]. Давая характеристику организации как процесса, ученый отмечает его направленность на «образование и совершенствование взаимосвязей между частями целого». В то же время организация как явление рассматривается им с точки зрения объединения элементов, действующих на основании совокупности правил и процедур для реализации определенной программы или цели. К существенным чертам организаций автор относит: наличие цели (хотя бы одной), наличие участников (хотя бы одного), получение прибавочного продукта в одной из форм: материальной, информационной, духовной. Близкую точку зрения высказывают М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури, которые под организацией понимают «группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей». Исследователи выделяют три признака организации: *первый признак* - «наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью группы», *второй признак* - «наличие, по крайней мере, одной цели (желаемого результата), которую принимают как общую все члены группы», *третий признак* - «наличие членов группы, которые намерены работать вместе, чтобы достичь значимой цели для всех».

В контексте нашего исследования особую значимость имеет взгляд Ю.Н.Лапыгина, акцентирующий внимание на таких свойствах организации как «системность», «целостность» и наличии трех ключевых процессов: получение ресурсов из внешней среды, трансформация ресурсов в готовый

продукт (или услугу) и передача его во внешнюю среду» [232, с.85]. Ю.Н.Лапыгин, Э.А.Смирнов подчеркивают такую характеристику организации как «необходимость координации ее деятельности». Кроме того, авторы выделяют такое свойство организации, как «открытость, и отмечают, что организации, как правило, являются открытыми системами, так как взаимодействуют с внешней средой неограниченное число раз. К трем ключевым процессам в организации они относят: получение ресурсов из внешней среды, трансформация ресурсов в готовый продукт (или услугу) и передача его во внешнюю среду» [232; 367].

С.А.Езопова выделяет такие существенные характеристики организации, как: преобразование ресурсов для достижения результатов, зависимость от окружающей среды и распределение труда (горизонтальное и вертикальное) и отдельно выделяет такую характеристику организации, как социальную направленность ее деятельности. В данной трактовке можно подчеркнуть такую важную характеристику организации, как зависимость от окружающей среды [145].

А.В.Вавилинина, М.Н.Певзнер, Э.А.Смирнов, Р.М.Шерайзина, обобщая в своих исследованиях различные точки зрения на сущность термина «организация», выделяют его несколько смыслов: *система взаимоотношений* (видов деятельности, прав, обязанностей, ролей, которые имеют место в процессе совместного труда), *явление* (физическое объединение реальных элементов для достижения цели, выполнения программы или более или менее ясно очерченных функций); *процесс* (совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между элементами целого); *социальная общность* (группа людей с общими целями); *частная управленческая функция* (процесс создания предварительных условий для целевой деятельности: подбор и обучение персонала, формирование системы рабочих мест и т. д.) [67; 285; 367; 465].

Обобщение вышеперечисленных научных работ, посвященных вопросам теории менеджмента и теории организации, позволяет констатировать: «организация» - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей (М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури) [265]; процесс создания структуры, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей [367]; систематическая координация и принятие необходимых мер для совершения какого-нибудь дела (К.Кинан) [181]; составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, комбинирующий труд, выполняемые индивидуально или группами людей, наделенных необходимыми качествами, которые позволяют создать условия эффективного, систематического, позитивного скоординированного приложения знаний работников (У.Бреддик) [63]; саморегулирующаяся система на всех этапах жизненного цикла (О.С.Виханский, А.И.Наумов) [83].

Рассматривая сущность понятия «организация» с точки зрения *философии*, мы разделяем точку зрения О.Р.Сигнаевской, которая предполагает, что выработка философской ориентации на сущность этого понятия определяется философским ракурсом понимания отношений: «Мир организации — Человек», «Организация — Мир человека», «Порядок и Хаос», «Организация и Духовность» и др. и отмечает, что «философский интерес к анализу понятия «организация» актуален и значим тем, что с обращением к этой репрезентативной области, философия получает возможность выхода в праксеологическое измерение, и что наиболее значимо, к сопряженному анализу макро-, мезо- и микроуровней мира человека в аспекте проблем организации» [356].

М.П.Тараканов, отмечая значимость работ философов Г.С.Арефьева, А.С.Ахиезер, В.С.Барулина, В.Н.Иванов, Э.В.Ильенкова, А.А.Кара-Мурзы, В.Е.Кемеров, В.В.Козловский, Н.И.Лапин, К.Х.Момджяна, В.Г.Федотовой, определяет организацию как «форму упорядоченных связей индивидов и их

групп, которая позволяет на основе сотрудничества координировать цели с целью удовлетворения потребностей» и поясняет, что «организация представляет собой относительно целостное, системное и многоуровневое образование, чья деятельность дает возможность достигнуть гораздо более высоких результатов, нежели действия отдельного человека или социальной группы» [383].

М.А.Полищук, рассматривая онтологические аспекты управления организацией, отмечает, что социальная организация является сложноструктурированной самоорганизующейся социальной системой, которой нельзя навязывать пути развития, не соответствующие ее внутренней природе; базисными задачами организации, как специфической формы социального упорядочения, являются обнаружение и фиксирование в структурах вновь возникающих параметров порядка и «состоявшихся» качеств в фазе становления системы и реструктурирование устаревших структур, сдерживающих инновационную активность в фазе инволюции. Средством реализации организационной поддержки самоорганизующегося процесса социального становления выступает управление; самоорганизация, как спонтанное образование новых структур, и организация, как сознательное упорядочение, представляют собой взаимодополняемые формы согласования деятельности индивидов в функционировании организации.

Таким образом, по мнению М.А.Полищук, «социальная организация представляет собой систему социальных групп и отношений между ними, направленную на достижение определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления». Значимым для нашего исследования мы считаем следующий аспект, выделяемый автором, что социальная организация является местом, где социальное пространство принимает не только наиболее упорядоченный и иерархически

организованный вид, но и определенный тип культурного пространства, при этом содержание организационной культуры не является искусственно надуманным или случайным, а вырабатывается непосредственно «снизу» в ходе практической деятельности организации, как ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда» [316].

В отечественной традиции под социальной организацией понимают такую форму или способ совместной деятельности людей, при котором она выглядит четко упорядоченной, скоординированной, отлаженной. Западные специалисты Д.Биддл, М.Ньюпорт, Р.Тревата дают следующее определение этому феномену: социальная организация - это структура, предназначенная для координации — путем разделения труда и иерархизации власти - деятельности двух или более индивидов, осуществляемой во имя достижения общей цели [316].

Ряд философов понятие «организация» связывает еще и с её *социокультуротворческой* ролью (Л.Карчевский), предполагающей, что каждое общество, каждая социальная группа нуждается в наличии объединяющих их социально значимых целей и связей, в некоем скрепляющем идеале, который неразрывно связан с этикой и моралью общества. Фундаментальные культурные предпосылки, как правило, недоступны или трудно доступны для непосредственного восприятия, касаются природы человека, межчеловеческих отношений, природы окружения, отношения организации с окружением, экономики и бизнеса в обществе [180].

К.А.Бадиков также делает акцент на многоаспектном характере понятия «организация»: «*организация* - внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением; *организация* - совокупность процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого; *организация* —

объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил. Далее автор уточняет, что организация - это система, в высокой степени обладающая внутренним неповторимым духовным началом, придающим функционированию организации активность, целенаправленность и стремление к гармоничному развитию» [26].

Философскому осмыслению современной сущности понятия «организация» способствовали также процессы, связанные со становлением глобального информационного общества, которые обусловливают ускоренный рост высоких технологий, увеличение числа коммуникационных каналов, высокую степень накопления и быструю смену информации, глобализацию знаний. Концепция информационного общества (Е.Масуда, Д.Мартин, Г.Молитор и др.) затрагивает все сферы общества (социальную, экономическую, техническую и научную) и направлена на создание лучших условий для удовлетворения информационных потребностей всех видов организации и людей. О.Г.Хомерики выделяет следующие черты информационного общества: «увеличение роли информации и знаний, возрастание доли информационных коммуникаций, продуктов и услуг во всех сферах общественной жизни, создание глобального информационного пространства, обеспечивающего эффективное информационное взаимодействие людей, доступ к мировым информационным ресурсам и удовлетворение потребности в информационных продуктах и услугах. Развитие сферы образования выдвигается в число решающих политических предпосылок экономической, социальной и культурной интеграции различных государств» [432]. Информатизация общества позволяет выделить некоторые специфические характеристики организации, поскольку в современном информационном обществе производство и потребление информации является важнейшим видом деятельности, а информация признается наиболее значимым ресурсом, так как информационные и

телекоммуникационные технологии и техника становятся базовыми технологиями и техникой, а информационная среда, наряду с социальной и экологической, – новой средой обитания человека. Для организаций особенности информационного общества проявляются в появлении новых возможностей, таких, как: открытые информационные ресурсы, виртуализация деятельности организации в сети Интернет, использовании информационных технологий для реализации стоящих перед организацией задач и многое другое.

Н.А.Антонова, Л.Карчевский, К.А.Бадиков основной акцент делают на таких аспектах современной организации, как поведение потребителя, сущность социальной организации, нематериальных ресурсах организации (репутация, организационное знание и т.д.).

Так, отмечая изменения в поведении потребителей, Н.А.Антонова отмечает, что сервисная составляющая выходит на одно из первых мест в ожиданиях потребителей, что предполагает индивидуализацию и персонификацию взаимодействия с потребителем, адресность предлагаемых рынку продуктовых предложений [23].

Также при определении сущности понятия «организация» в социологии (С.С.Фролов) основной акцент делается на таких ее характеристиках, как *социальные объединения* (или человеческие группы), сознательно конструируемые и реконструируемые для специфических целей [422]. В качестве особенностей социальных организаций Э.А.Смирнов обозначает реализацию потенциальных возможностей и способностей человека; формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных), предполагая, что единство целей и интересов служит системообразующим фактором; сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности [367].

М.Уорнер подчеркивает, что «организация - это вид кооперации, совместной деятельности при достижении целей», и отмечает такие отличия

организации от других социальных объединений, как сознательность, предсказуемость и целенаправленность [187].

Т.В.Богданова, рассматривая социально-технологический аспект деятельности социальных организаций, выделяет особенности формирования обучающихся организаций в контексте концепции непрерывного образования. Автор считает, что одним из востребованных направлений исследований стала социологическая интерпретация и изучение методами теоретической и прикладной социологии относительно нового социального явления - обучающихся организаций (в таких организациях в той или иной степени реализована концепция непрерывного образования, причем обучение работников встроено в систему функционирования этих организаций как естественный компонент повседневной жизнедеятельности). В качестве основы формирования обучающейся организации ученый рассматривает этап создания корпоративной памяти организации [50].

В педагогике (Н.В.Бордовская, А.П.Тряпицына, Т.И.Шамова) выделяется важная характеристика «организации» - включенность ее в какую-либо среду и зависимость от нее. При этом среда приобретает характер (согласно Н.В.Бордовской) таких свойств, как глобальность, открытость, неопределенность. По мнению авторов, *глобальность* – это процесс становления и гармонизации многомерного мира во всех формах проявления; *открытость* – это становление общества через процессы массовой социальной и межкультурной коммуникации; *неопределенность* рассматривается как современное состояние жизни человека, стимулирующее к принятию самостоятельных решений, выбору учебной стратегии и стратегии поведения [55; 394; 452; 454].

Современные тенденции в педагогической науке также связаны с принятием в качестве ведущего – компетентностного подхода - и возможностью рассмотрения организации с точки зрения формирования компетентности организации как совокупного субъекта и компетентности

личности как сотрудника организации или потребителя ее услуг. Это предполагает обращение к сущности обучающейся организации с педагогической точки зрения и рассмотрения вопросов, связанных со становлением обучающейся организации с точки зрения обеспечения образовательного процесса.

Также в исследованиях по педагогике, психологии, менеджменту (В.А.Сластенин, Г.М.Мануйлов, Т.Ю.Базаров, К.Прахалад, П.Р.Сперроу, Дж.П.Ходкинсон и др.) выделена важная характеристика современной организации как компетентность. Анализируя различные точки зрения на сущность данной характеристики (Дж.Ходкинсон, П.Сперроу и др.), мы определяем, что *компетентная организация* - это организация, существенным компонентом деятельности которой является компетентность всех ее сотрудников в регулярном разрешении проблем, приобретении и усвоении новых знаний сообщаемых потребителями и членами организации друг другу, и эффективном их распространении внутри организации, благодаря постоянному обучению на основе собственного опыта и опыта других [128].

Также считаем важным отметить такие характерные для каждой организации аспекты, как ее назначение – миссия (определяется сферой ее ключевой компетенции), правовая основа организации (определяет условия ее функционирования и развития), наличие или отсутствие государственной поддержки как показателя особых условий, предоставляемых организации.

В качестве обобщения можно выделить следующие типы организаций: организация, *ориентированная на функционирование* (жесткая структура, где каждый элемент выполняет определенные функции достижения стабильных значений ключевых показателей, обеспечивающих жизнеспособность организации; изменение элементов системы происходит в том объеме, в котором это необходимо для ее сохранения); целевой установкой организации, *ориентированной на внутреннее развитие,* является такой объем

преобразования элементов системы, который позволяет адаптироваться к изменениям внешней среды и получать качественно новые результаты за счет усиления внутренних инновационных процессов; объектами её развития выступают элементы ее внутренней среды; *организация, ориентированная на внешнее развитие,* реагирует на изменения внешнего и внутреннего окружения за счет включения в деятельность образовательного маркетинга, обеспечивает внутреннее развитие, преобразование внешней среды и получение комплексного результата, соответствующего социальному заказу, принятие уникальной конкурентной позиции на рынке образовательных услуг.

К характеристикам *организации, ориентированной на внешнее развитие*, относятся:

- знание рынка и целевых аудиторий и активное взаимодействие с внешней средой;
- стратегическое планирование; системные исследования целевых аудиторий и разработка на их основе образовательных продуктов;
- целенаправленное воздействие на внешнюю среду;
- наличие потребностей в предлагаемых рынку образовательных продуктах; активная имиджевая деятельность и высокая репутация организации; систематический конкурентный анализ, формирование и реализация преимуществ;
- сформированность качеств компетентной организации (способность к самостоятельному формированию своего уникального знания за счет накопления знаний и компетенций каждого из своих сотрудников, за счет мобилизации собственных резервов и формирование объединенного общего знания; активный поиск источников новых для себя знаний во внешней среде и внутренней среде и самостоятельное получение недостающих знаний).

Адаптируя различные точки зрения на сущность понятия «организация» и учитывая подидисциплинарный характер термина

«организация», рассмотрим её специфику в контексте понятия «общеобразовательная организация». Для этого уточним в данном контексте взаимосвязь понятий «организация», «образование», «общеобразовательная организация».

С категорией «образование» обычно ассоциируются следующие понятия: «культура» и «развитие», «обучение» и «воспитание», «образовательный процесс» и «образовательное учреждение», «школа», «обучающийся», «педагогический коллектив», «управление образовательным учреждением».

Анализ работ ученых (Б.М.Бим–Бад, Н.В.Бордовская, Б.С.Гершунский, Б.Т.Лихачев, В.А.Сластенин, И.Ф.Харламов, А.М.Цирульников, Р.М.Шерайзина) показал, что в научных психолого-педагогических исследованиях многоаспектно представлена сущность категории «образование», которая рассматривается как педагогический процесс организованной социализации, осуществляемой в интересах личности и общества» (Б.М.Бим–Бад) [46]; развитие и саморазвитие личности, связанное с овладением социально-значимым опытом человечества, воплощенном в знаниях, умениях, творческой деятельности и эмоционально-ценностном отношении к миру; необходимое условие деятельности личности и общества по сохранению и развитию материальной и духовной культуры» (Р.М.Шерайзина) [285]; процесс социализации, осуществляемой в интересах личности и человечества, как процесс развития и саморазвития личности, связанный с овладением социально значимым опытом человечества, воплощенном в знаниях, умениях, творческой деятельности и эмоционально-ценностном отношении к миру; необходимое условие деятельности личности и общества по сохранению и развитию материальной и духовной культуры (Б.М.Бим–Бад) [46]; целенаправленно организованный процесс управления социализацией» (В.А.Сластенин) [306]. Б.С.Гершунский отмечает, что понятие «образование» - предельно широкое социокультурное, социально-

экономическое и собственно педагогическое явление [100, с.6]. В психолого-педагогической литературе образование рассматривается «с одной стороны, как процесс овладения изучаемым материалом, т.е. обучение, а с другой – воспитательно-формирующее влияние на личность, олицетворяя их единство и органическую взаимосвязь», и как «специально организованная система передачи и приема опыта поколений, специально предназначенная для развития человека». *С точки зрения общества,* образование рассматривается как средство трансляции исторических традиций и национальной культуры через развитие личности ребенка, приобщение его к основным духовным ценностям. *С позиции индивида,* образование - вложение в наращивание собственного человеческого капитала, что обеспечит эффективную адаптацию и социализацию, востребованность на рынке труда, а также успешную профессиональную деятельность. Как общественное явление, образование рассматривают А.М.Цирульников, Б.Т.Лихачев. Ученые определяют образование как часть социокультурной сферы и механизм ее развития, как особый социокультурный феномен и культурно – исторический процесс, как элемент социодинамики культуры (А.М.Цирульников) [441]; воспитание и самостановление (как общественное явление), целостности педагогического процесса, который проектируется различными образовательно-воспитательными концепциями, теориями и воплощается в образовательных системах и учреждениях» (Б.Т.Лихачев) [242]. И.Ф.Харламов и Н.В.Бордовская рассматривают образование *как специально организуемую систему* овладения изучаемым материалом (обучение), воспитательно-формирующего влияния на личность, олицетворяющую их единство и взаимосвязь (И.Ф.Харламов) [428, с.75], передачи и приема опыта поколений, специально предназначенная для развития человека (И.Ф.Харламов) [428, с.171]; развивающаяся сеть государственных учреждений разного типа и уровня (дошкольного, школьного, среднего специального, высшего и после вузовского дополнительного образования)

(Н.В.Бордовская) [55].

В *социально-экономическом контексте* образование рассматривается как отрасль (совокупность предприятий и организаций, представляющих качественно однородную группу, роль которой в общественном производстве совокупного продукта – общественных благ). Поясняя данный тезис, В.Е.Бочков отмечает, что все образовательные учреждения вне зависимости от их уровня, формы собственности или ведомственной принадлежности, расположенные на территории Российской Федерации, образуют отрасль "система образования", которую можно условно отнести к сфере услуг. Основными её звеньями являются образовательные учреждения различных организационно-правовых форм и различного уровня. Отрасль "система образования" не является некой простой суммой отдельных образовательных учреждений, а представляет собой определенным образом сформированную совокупность организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере образования [59].

Таким образом, образовательная организация - это особый, специфический тип организации. К отличительным особенностям образовательных организаций можно отнести их *миссию*, сущностная характеристика которой чаще всего связана со становлением личности; созданием образовательной среды, способствующей максимальной самореализации каждого субъекта образовательного процесса; обеспечению готовности к вызовам современного общества, формирования потребности в непрерывном самообразовании и т.д. Миссия образовательных организаций отличается своей сложностью, заключающейся, прежде всего, в обеспечении обучения, воспитания и развития обучающихся. Также спецификой образовательной организации является ее правовая основа организации, как некоммерческой и автономной организации, позволяющая обеспечить ее функционирование и развитие в условиях рынка образовательных услуг, и большая государственная поддержка, связанная с предоставлением образования

как общественного блага.

Традиционно основным звеном системы образования является школа, которая в современных словарях (С.А.Кузнецов, С.И.Ожегов, Н.Ю.Шведова, Е.С.Рапацевич) трактуется как «воспитательное и образовательное учреждение, в котором осуществляется общее образование, воспитание и развитие молодого поколения» [225;286;340].

Особый интерес представляет современное видение школы как объекта управления (В.И.Зверева, О.Е.Лебедев, А.М.Моисеев, К.М.Ушаков, Р.М.Шерайзина и др.). Если в прежние годы школа рассматривалась преимущественно как совокупность педагогических (учебно-воспитательных) процессов и прямо декларировалось, что объектом управления в современной школе выступает учебно-воспитательный процесс, то в современный период утверждается и становится преобладающим представление о школе как особой разновидности социальной организации, которой присущи все атрибуты таких организаций (взаимодействие с внешней средой, ориентация на удовлетворение определенных потребностей, достижение внешних и внутренних целей, использование ресурсов, наличие коллектива, наличие внутренней среды, организационной культуры, разделение труда, потребность в управлении и т.д.) и в которой, наряду с собственно образовательными, осуществляются и другие виды процессов, значимые для достижения организационных целей [135;154;233;234;235;271;402]. По мнению ученых, школа в современных социально-экономических условиях приобретает новые функции и ценности как социальной организации.

Подтверждение этому тезису мы находим в работах Т.И.Шамовой: «Школа, как и любое другое образовательное учреждение, - это целостная, открытая, взаимодействующая с внешней средой система. Будучи составной единицей муниципального, регионального и федерального образовательного комплекса, школа входит в более широкие образовательные системы. В то же

время она является частью всей социальной системы. Связь школ с внешней средой двусторонняя. Каждая школа (образовательное учреждение) испытывает на себе влияние общего социального климата, политических, правовых, экономических, культурных, экологических и других воздействий. Школа, как относительно автономная система, может пассивно приспосабливаться к тем или иным изменениям или, напротив, активно влиять на окружающую ее среду. В последнем случае она будет проявляться как адаптивная и адаптирующая система, имеющая, вместе с тем, свою внутреннюю среду» [454]. Т.В.Щеброва отмечает: «Сегодня школа понимается уже как социальная система, подверженная законам функционирования рыночной экономики [459].

Возрастание объема требований в образовательной организации и изменение содержания социального заказа к школе как со стороны общества, так и со стороны государства, усиление степени самостоятельности школ в выборе стратегии собственного развития приводит к тому, что занять достойное место на рынке образовательных услуг смогут те школы, которые будут обладать уникальным предложением, востребованным потребителями образовательных услуг, сильными конкурентными преимуществами. Для этого современная школа в условиях конкуренции должна ответить на следующие ключевые вопросы: какими характеристиками обладают целевые аудитории школы; каковы потребности реальных и потенциальных клиентов и механизмы их выявления; как обеспечить дополнительные ресурсы для развития; какие образовательные услуги востребованы; какова организация деятельности, позволяющая реализовать рыночно – ориентированную стратегию (в том числе - стратегию ориентации на потребителя).

Современная школа уже сейчас находится в состоянии конкуренции за ученика, так как родители стараются выбирать для своих детей те из школ, которые способны обеспечить хорошие условия обучения и предоставить разнообразные и качественные образовательные услуги. Как следствие,

приток заинтересованных в результатах обучения учащихся повышает качество обучения, уровень сформированности навыков и умений, развивает способности и создает условия для развития личности выпускников, а это, в свою очередь, повышает спрос на обучение в конкретной школе. В итоге она пополняется все более и более способными учениками, что усиливает стимул ее развития и улучшает результаты ее деятельности, и приводит к дальнейшему усилению конкурентных преимуществ. Наличие конкурентов побуждает школу к поиску творческих решений, активизации своих возможностей и комплексированию ресурсов.

Возникающий механизм конкуренции между школами; нестабильная конкурентная среда (как совокупность внешних условий и отношений, в контексте которых учебные заведения обеспечивают себе нишу на рынке образовательных услуг), бюджетное финансирование и физических, и юридических лиц (платные образовательные услуги) [25] начинают выступать в качестве регулятора отношений между образовательными организациями, в качестве стимулятора поиска и реализации более востребованных предложений образовательных услуг. Это требует от школ адекватной реакции: поиска собственной ниши на рынке образовательных услуг, наличие готовности к формированию и развитию конкурентных преимуществ.

Поэтому сегодня вопросам конкуренции образовательных организаций отводится ключевое значение. Так, например, С.Филатов утверждает: «Конкуренция, безусловно, является единственным механизмом, который проверяет жизнеспособность образовательных организаций, определяет направленность, структуру и качество их деятельности» [419]. Конкуренция рассматривается нами не как противостояние организаций с одинаковым рыночным предложением, а как стимул для поиска своей уникальности. Значимым механизмом, способствующим становлению конкуренции, является конкурентная среда, поскольку каждая

образовательная организация в конкурентной среде должна найти свою нишу и занять в ней уникальную позицию. В противном случае, в условиях прямой конкуренции ей предстоит бороться за место в конкурентной линейке за право занимать лидирующие позиции.

Условно выделим в конкурентной среде внутреннюю и внешнюю составляющие. Рассматривая внутреннюю конкурентную среду как механизм стимулирования педагогов к творческому профессиональному саморазвитию, отметим, что для ее создания и подержания необходимы управленческие механизмы, такие, как соответствующая система стимулирования, организационная культура и т.д. Под внешней конкурентной средой, разделяя точку зрения А.В.Облизова, мы будем понимать «совокупность внешних условий и отношений, в контексте которых учебные заведения обеспечивают себе нишу на рынке образовательных услуг, представленную соответствующим объемом платежеспособного спроса со стороны государства (бюджетное финансирование), а также физических и юридических лиц (платные образовательные услуги) [283]. Необходимо отметить, что каждая отдельно взятая организация не может сформировать конкурентную среду в территориальном образовательном пространстве, но она может послужить источником формирования конкуренции за счет своей активной маркетинговой стратегии, привлечения потребителей и достижения высоких результатов, соизмеримых с результатами других образовательных организаций. Конкуренция, согласно А.П. Егоршину, – это стимул к развитию организации и формированию у нее такого стратегически важного качества, как конкурентоспособность, как «возможности организации существовать в рыночных условиях» [142]. «Конкуренция, безусловно, является единственным механизмом, который проверяет жизнеспособность образовательных организаций, определяет направленность, структуру и качество их деятельности» (Л.И. Дорофеева, М.В. Бгашев) [138].

Таким образом, многоуровневость конкурентной среды выражается как

наличием механизмов конкуренции внутри педагогического персонала (1уровень), так и между образовательными организациями (2уровень). Наиболее высоким уровнем конкуренции мы считаем конкуренцию «на уровне желания потребителя» (3уровень), когда мы говорим о конкурентоспособности образования как общественного института, образовательная потребность вступает в конкуренцию с другими потребностями более высокого или более низкого уровня. Именно суть этого уровня конкуренции отражена в докладе группы ученых под руководством А.Г.Каспржака и И.Д.Фрумина в своем исследовании «Развитие сферы образования и социализации в российской федерации в среднесрочной перспективе», которая выделила ведущие вызовы, стоящие перед современным образованием как институтом. В качестве одного из вызовов была обозначена «утрата формальным образованием монополии на обучение и социализацию», суть которого выражается в том, что у учащихся и их родителей появляются новые каналы и источники информации, поэтому общеобразовательные организации утрачивают монополию на формирование знаний, навыков и образцов поведения. Происходит уход детей из традиционной школы: большая доля детей присутствует в общеобразовательной организации лишь формально, основным местом взросления для них становятся внешкольные клубы, сетевые сообщества, рабочие места. Общеобразовательные организации и образование как институт теряют монополию на образовательные услуги. Возникает необходимость поиска путей и методов установления и поддержания взаимоотношений с учащимися и их родителями в новых изменившихся условиях [178].

Конкуренция обусловливает появление такого критерия эффективности деятельности общеобразовательных организаций, как *конкурентоспособность*, выражающей рыночную философию организации и характеризующую успешность организации по отношению к внешней среде,

роль которой в развитии школы динамично усиливается.

Рассматривая суть понятия «конкурентоспособность», необходимо отметить, что чаще всего ее оценка предполагает сравнение величин и динамики критериальных показателей результатов деятельности образовательной организации с аналогичными показателями ее прямых конкурентов. Так, ученые (А.А.Загородняя, А.П.Егоршин, О.В.Шиняева и др.) определяют конкурентоспособность образовательной организации как свойство, отражающее степень его реальной и потенциальной способности оказывать образовательные услуги с качественными характеристиками, соответствующими требованиям потребителей по более привлекательным ценовым и неценовым параметрам, чем у конкурентов, и получать при этом эффект, позволяющий постоянно обеспечивать конкурентоспособность образовательного учреждения»; критерий, характеризующий возможность организации существовать в рыночных условиях [142; 150].

Конкурентоспособность общеобразовательной организации можно рассматривать как функцию многочисленных и разнообразных внутренних факторов: профессионализма ее педагогического персонала, эффективности коммуникаций, системы принятия управленческих решений, оснащенности современными техническими средствами. Конкурентоспособность общеобразовательной организации проявляется в уровне ее рыночных возможностей и зависит от степени удовлетворения общественной потребности в образовательных услугах, уникальности, ценности и полезности предлагаемых общеобразовательной организацией образовательных услуг.

Известно, что конкурентоспособность организации может быть обеспечена различными способами. Мы считаем, что одним из наиболее эффективных путей достижения конкурентоспособности общеобразовательной организации является обеспечение соответствия между возможностями организации по созданию рыночного предложения и

потребительским спросом с целью соблюдения баланса интересов общеобразовательной организации, потребителей образовательных услуг, государства и общества. Конкурентоспособность образовательной организации напрямую связана с ее готовностью и способностью принять философию маркетинга и реализовать ее в своей деятельности.

Для формирования своей конкурентоспособности образовательным организациям приходится формировать и постоянно наращивать свои конкурентные преимущества. При этом, «конкурентное преимущество - это высокая компетенция организации в какой – либо области, которая обеспечивает наилучшие по сравнению с конкурентами возможности производства продукции или оказания услуг» [103].

Такая позиция гармонично сочетается с государственной политикой в области образования, что отражено в Федеральном Законе «Об образовании в Российской Федерации» [415]. Согласно этому документу, под *образовательной организацией* понимается «некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана», а «общеобразовательная организация» рассматривается как «образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования» [415].

Таким образом, современная школа, как общеобразовательная организация, может быть рассмотрена как социальная система, которая является одной из структурных подсистем общества. Это сложная, динамичная, открытая, самоорганизующаяся, управляемая система, которая характеризуется уникальностью и целенаправленностью. Общеобразовательная организация, как система, неисчерпаема: развиваются участники педагогического процесса, изменяются ситуации,

совершенствуется или деградирует сама организация, и, очевидно, что чем глубже руководитель, тем дальновиднее он, тем выше его осознание в необходимости осознания всех реалий, связей, состояний организации.

Замена термина «образовательное учреждение» термином «образовательная организация» подчеркивает самостоятельность ее как субъекта, актуализирует развитие предпринимательства и активного взаимодействия с внешней средой, в частности с потребителями образовательных услуг, обусловливает возможность переноса на его деятельность общих законов менеджмента и маркетинга, его рыночную ориентацию. Следовательно, переход школы в статус общеобразовательной организации предопределяет освоение субъектами образовательного пространства нового типа деятельности, новых норм отношений и новых ролей, связанных с поиском путей удовлетворения образовательных потребностей учащихся и их родителей и формированием конкурентоспособности школы.

Соотнесение результатов научных исследований и нормативно – правовой базы позволяет нам определить общеобразовательную организацию как особый вид организации, ориентированной на социальный образовательный заказ личности, общества и государства по реализации основных образовательных программ общего образования. Для общеобразовательной организации характерны все свойства, присущие организации в целом: открытость, компетентность, социальная ориентация, некоммерческая направленность деятельности. Таким образом, общеобразовательная организация является открытой компетентной организацией, ориентированной на динамическое взаимодействие с внешней средой, адаптацию к происходящим в ней изменениям, интерактивную обратную связь.

Систематизация ведущих идей позволила выделить следующие тенденции развития организаций: усиливающийся рост конкурентной

борьбы, появление множества моделей организаций, появление интереса к неформальным структурам в организациях (переход от формальных процессов, бюрократических механизмов к использованию неформальных механизмов, предполагающий детальное изучение новых ролей руководителей и сотрудников, неформальных связей в рамках системы-организации, развития компетентности организации как ее уникального ресурса, формируемого организацией.

Кроме образовательной функции, связанной с реализацией социального заказа общества и государства, к новым функциям общеобразовательной организации мы относим экономическую функцию и функцию соуправления. Экономическая функция связана с эффективной реализацией возможностей, предоставляемых новыми механизмами хозяйствования организации как самостоятельного субъекта. Функция соуправления обеспечивает развитие системы стратегического партнерства, обеспечивает активную включенность субъектов в процесс развития общеобразовательной организации, связана с возможностью реализации механизмов менеджмента и маркетинга с целью успешного развития общеобразовательной организации в условиях нестабильной внешней среды. Реализация функции соуправления предусматривает рассмотрение субъектов образовательного процесса общеобразовательной организации как группы единомышленников, состоящей из самореализующихся индивидуальностей, объединенных совместными ценностными установками и обладающих соответствующими профессиональными качествами; готовыми к обеспечению адаптации к внешним факторам, повышению качества образовательного процесса.

1.2. РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ КАК ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ИСТОРИКО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Цель данного параграфа – проведение историко-педагогического анализа процесса развития школы общеобразовательной организацией, включающего обоснование критериев периодизации, выявление основных исторических этапов развития школы как организации, характерных для каждого исторического этапа.

Так как теория управления образовательными системами имеет глубокие исторические корни, то становится актуальным обращение к принципу историзма при рассмотрении вопроса об особенностях процесса развития школы как организации в соответствии «принципу подхода к действительности, изменяющейся во времени и развивающейся» (Л.Ф.Ильичев, П.Н.Федосеев и др.), что позволит реконструировать исторический объект с учетом его конкретных особенностей, описать постепенный переход от одного этапа развития к другому, выявить факторы, обусловившие деятельность школы в данный период и спрогнозировать тенденции развития [166;216].

Согласно принципу историзма, всякое явление или процесс должны быть рассмотрены в их генезисе, то есть в развитии с момента возникновения до сегодняшнего дня и с указанием возможных перспектив. Всё имеет свою историю и предысторию, а потому познание настоящего должно начинаться в прошлом [285].

Принципу историзма при проведении исследований в сфере образования уделяли большое значение ведущие российские ученые. Так, например, Б.С.Гершунский отмечал, что историзм выступает как всеобщий принцип познания: обеспечивает ориентацию научного предвидения развития изучаемого явления во взаимосвязи качества реализации различных

этапов его генезиса. Особо автор акцентирует на то, что «будущее – это не простая аналогия прошлого или настоящего, оно не раскрывается путем механического переноса особенностей настоящего в будущее. Главным является обнаружение внутренней зависимости между ступенями развивающихся явлений и процессов, преемственности их старых и новых качественных состояний» [99].

Эта же идея прослеживается и в работах Г.Б.Корнетова, где ученый отмечает, что исторический подход обусловливает исследование педагогического объекта как необходимость выявления предпосылок его возникновения (общественно-исторических, социальных и собственно педагогических); обоснования критериев периодизации и соответственно этапов его развития; определения современного состояния и обоснования педагогического потенциала для решения современных проблем образования [211].

Историко-педагогический анализ процесса развития школы общеобразовательной организацией требует также рассмотреть сущность понятия «развитие» и «становление».

Термины «развитие» и «становление» на сегодняшний день являются наиболее употребляемыми в различных областях научного знания – в педагогике, психологии, философии, менеджменте, социологии и др. Однако до сих пор они имеют многозначный смысл и различные трактовки.

Г.Гегель, подчёркивая значимость становления для всего бытия, определил его как «первую истину», являющуюся отправным пунктом всего последующего развития, как начальную точку возникновения, порождения вещей и явлений [98; с.8].

В современных исследованиях под становлением понимается «философская категория, выражающая спонтанность, изменчивость вещей и явлений, их непрерывный переход в другое состояние, приобретение новых признаков и форм в процессе развития, приближение к определенному

состоянию» [85; с.5].

Значительный вклад в научное определение понятия «становление» внесла Р.М.Шерайзина. По её мнению, становление – это интегративное понятие, содержание которого включает философско-мировоззренческое осмысление жизнедеятельности как системообразующей педагогического знания, социальное самоопределение субъекта социума, психологическое самоопределение личности, связанное с развитием определённых качеств, построение собственной системы деятельности [461; с.71].

Мы разделяем её точку зрения и рассматриваем категорию становление через категории формирования и развития, которые выступают в качестве взаимообусловленных, взаимодополняющих и сопутствующих процессов.

По отношению к общеобразовательной организации «становление» можно рассматривать в трех аспектах: экономическом, психолого-педагогическом и социальном. Причем, если в экономическом аспекте термин «становление» рассматривается как становление материально–техническое и финансовое, то в психоло-педагогическом и социальном – как достижение организацией определенного социального эффекта в становлении субъектов ее образовательного процесса.

Современный энциклопедический словарь дает следующие определения: «развитие – необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания, их универсальное свойство; в результате развития возникает новое качественное состояние объекта – его состава или структуры….»; «развитие – процесс тесно взаимосвязанных количественных (рост) и качественных (дифференцировка) преобразований особей с момента зарождения до конца жизни (индивидуальное развитие, или онтогенез) и в течение всего времени существования жизни на Земле их видов и других систематических групп (историческое развитие, или филогенез) [54].

По мнению А.Л. Гапоненко, «развитие – это движение вперед, формирование новых черт, становление новых структурных характеристик

объектов. Развитие означает его эволюцию, улучшение, совершенствование, прогресс, а также рост и расширение. Применительно к организации развитие означает устойчивые изменения направления деятельности выполняемых функций, структуры организации, уровня эффективности и качества деятельности организации» [97].

Понимая, что развитие – это «необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания» [232, с40], отметим, что вопросам развития российской школы посвящены работы ведущих ученых, таких, как: А.Г.Каспржак, В.С.Лазарев, А.М.Моисеев, М.М.Поташник, К.М.Ушаков, Л.И.Фишман и др. [178;229;401;421]. В них учеными рассмотрено «развитие» как «осуществление» качественных, планомерных, целеустремленных изменений, приводящих к существенному улучшению общего положения дел в школе, к получению качественно новых, прогрессивных результатов ее деятельности» [229].

Развитие школы как общеобразовательной организации проходило ряд исторических этапов, в процессе которых менялись точки зрения на роль школы для общества и государства.

Разделяя сущность понятий «развитие» и «становление» в контексте нашего исследования проблемы развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации, необходимо отметить, что они будут носить практически синонимичный характер.

Чтобы более полно провести историко-педагогический анализ процесса становления школы «общеобразовательной организацией», необходимо выделить критерий, согласно которому будет проводиться сравнительная оценка исторических периодов.

В связи с обоснованием новой роли современной школы как некоммерческой компетентной общеобразовательной организацией, данной в предыдущем параграфе, с нашей точки зрения, в качестве критерия периодизации для историко–педагогического анализа может выступать

ключевая компетенция школы. Отдельно считаем необходимым подчеркнуть сущность ключевой компетенции организации, т.к. согласно исследованию О.В.Малыгиной, в зависимости от непрерывности, степени выраженности, устойчивости и актуальности, характеристики компетенции общеобразовательной организации могут быть обозначены как базовая, отличительная, ключевая. Наличие базовой компетенции говорит о возможности организации вести данный вид деятельности, отличительная компетенция организации носит временный характер, а ключевая компетенция является основой устойчивого конкурентного преимущества организации [255].

В то же время, понятие «ключевая компетенция» существует как для личности, так и для организаций, однако в характеристиках понятий «ключевая компетенция личности» и «ключевая компетенция организации» можно выделить общее и единичное. Рассмотрим краткую характеристику этого понятия в личностном аспекте.

Следует особо отметить значимые для нашего исследования работы, посвященные вопросам изучения ключевых компетенций личности В.И.Байденко, В.А.Болотова, Э.Ф.Зеера, И.А.Зимней, И.А.Колесниковой, О.Е.Лебедева, Дж.Равена, В.В.Серикова, Ю.Г.Татура, А.В.Хуторского и др. [51;156;157;158;193;336;384;435;437].

Анализ работ ученых показывает наличие различных точек зрения на содержание понятия «ключевая компетенция личности». В частности, ключевую компетенцию трактуют как «обладание способом и способностью действовать в ситуации неопределенности (О.Е.Лебедев, В.А.Болотов, В.В.Сериков); круг вопросов, в которых человек хорошо осведомлен и обладает опытом их решения (М.М.Шалашова), опытом решения которых он обладает; способность к успешному выполнению заданий, достижению поставленных целей или общественных требований (Д.А.Иванов, М.А.Копытов); заданное содержание компетентности, которое необходимо

освоить (С.Г.Воровщиков, А. В. Хуторской); потенциальные новообразования (знания, представления, программы (алгоритмы) действий, системы ценностей и отношений), выявляющиеся в компетентностях человека (И. А. Зимняя).

Характеризуя ключевые компетенции личности, И.А.Зимняя подчеркивает такие их характеристики, как многофункциональность, многомерность, надпредметность и междисциплинарность. Ученый отмечает, что ключевые компетенции требуют значительного интеллектуального развития личности, абстрактного мышления, саморефлексии, определения своей собственной позиции, самооценки, критического мышления и др. Систематизация автором ключевых компетенций осуществлена по видам:

- компетенции, относящиеся к самому человеку как личности, субъекту деятельности общения;
- компетенции, относящиеся к социальному взаимодействию человека и социальной сферы;
- компетенции, относящиеся к деятельности человека [159].

А.В.Хуторской разделяет понятия «компетенции» и «компетентности», понимая под первым совокупность взаимосвязанных качеств личности, задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов. Компетентность он определяет как владение человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и предмету деятельности. Другими словами, компетенция - это наперед заданное требование к образовательной подготовке обучаемого, а компетентность – уже состоявшиеся качества личности обучаемого и минимальный опыт по отношению к деятельности в заданной сфере [437; с.59].

Рассматривая ключевые компетенции организации, отметим, что их сущность более связана с обеспечением ее конкурентных преимуществ.

Нам близка точка зрения К.Прахалада, П.Р.Сперроу, Дж.П.Ходкинсона

[128;219;329], что «ключевые компетенции – это знания, устоявшаяся практика организации, созданные на основе устойчивых отношений сотрудников организации, поставщиков, покупателей и других заинтересованных сторон, которые формируются на протяжении нескольких поколений работников. При этом Г.Хэмел и К.К.Прахалад утверждают, что компетенция – это набор взаимосвязанных навыков и технологий, а не отдельно взятые навык или технология».

В исследованиях авторов ключевая компетенция организации определена как:

- особый навык или технология, коллективное знание организации, создающее уникальную ценность для потребителя, которые обеспечивают организации возможность успешно конкурировать; повысить значимость продукта в глазах потребителя по сравнению с его конкурентным аналогом; иметь такие свойства, которые не могут быть воспроизведены конкурентами;
- способность организаций (или, точнее, их членов) приобретать, хранить, восстанавливать и интерпретировать информацию, значимую для долгосрочного выживания и благосостояния организации, а также действовать на ее основе;
- ключевые компетенции есть результат коллективного обучения организации, которые обеспечивают потенциальный доступ к различным рынкам; определяют отличительные достоинства конечной продукции; достаточно сложны для воспроизведения конкурентами.

Раскрывая сущность компетенции организации, отметим, что нам близка точка зрения В.А.Сластенина, который, характеризуя ключевую компетенцию организации, отмечает ее особенность, заключающуюся в способности сотрудников к объединению вокруг общей идеи и успешному развитию за счет достижения синергетического эффекта [306].

В работах Ф.Котлера, Р.Бергера, Н.Бикхоффа, М.Портера выделяются такие значимые характеристики ключевой компетенции организации, как

ценность (значимость и незаменимость), уникальность (исключение дублирования), доступность (возможность применения).

Важно отметить, что ключевые компетенции образовательных организаций чаще всего были связаны с реализацией их основных функций и основных процессов и, как следствие, с ключевыми компетенциями субъектов образовательного процесса: учащимися, родителями, педагогами, руководителями образовательных организаций.

Вслед за Г.Хэмелом и К.К.Прахаладом, мы считаем, что основными отличительными особенностями ключевых компетенций школы как организации являются:

− ценность для клиента (компетенции являются источником добавленной ценности для потребителя);

− уникальность образовательных услуг (неповторимость, по крайней мере, на протяжении определенного периода, защищенность от имитации);

− кругозор (обеспечивают доступ к новым рынкам, к новым продуктам на основе ключевых продуктов) [427].

А.В.Завгородняя предлагает следующий алгоритм управления ключевыми компетенциями:

1. Определение существующих ключевых компетенций. Цель определения ключевых компетенций – разработать всестороннее понимание умений и навыков, которые в настоящее время подкрепляют успех организации.

2. Создание программы приобретения ключевых компетенций. Формирование «компетентностного» мышления персонала.

3. Создание новых ключевых компетенций.

4. Развертывание ключевых компетенций.

5.Защита и сохранение лидерства в ключевых компетенциях [148].

Исходя из приведенного анализа, выделим общее в понимании термина «ключевая компетенция». Единым (общим) является то, что ключевые компетенции позволяют достигать результатов в неопределённых,

проблемных ситуациях. Они позволяют самостоятельно и в сотрудничестве с другими разрешать проблемные ситуации, для разрешения которых не существует наработанных алгоритмов.

К общему также можно отнести наличие в ключевых компетенциях личности и ключевых компетенциях организации общих составляющих. Так, общими является их *ценностно-смысловая* составляющая, т.к. в каждом определении ученые считают центральным компонентом ключевой компетенции ценностные ориентиры, способностью видеть и понимать внешнюю и внутреннюю среду, осознавать свою роль и предназначение, уметь выбирать целевые и смысловые установки для своих действий, принимать решения. Также к «общему» можно отнести составляющую *социального взаимодействия* (социальная мобильность, сотрудничество, толерантность с обществом, коллективом, партнерами и потребителями образовательных услуг) и составляющую, связанную с *самоменеджментом* (освоение способов перехода к системе самоуправления и саморазвития). С нашей точки зрения, эти составляющие также является ключевым моментом данного понятия, различны лишь взгляды на средства достижения этих составляющих и целей их достижения. Для личности цели в большей степени связаны с ее социализацией и формированием человеческого капитала, для организации - с обеспечением собственной уникальности, конкурентоспособности и развития как субъекта рынка.

В качестве *критерия периодизации* при проведении историко–педагогического анализа мы выбираем наличие (проявленность) в рассматриваемый период содержательного аспекта *ключевой компетенции школы,* рассматриваемой как коллективное знание организации, создающее ценность и уникальность образовательных услуг для потребителя на протяжении определенного периода, обеспечивающих конкурентоспособность организации.

Исходя из этой позиции нами в качестве *первого* исторического этапа (1970-1990 гг.) определен этап возникновения теории организационного развития, позволяющий рассмотреть школу как организацию.

Основы функционирования школ рассматриваемого периода и анализ их деятельности представлен в работах М.И.Кондакова, М.Л.Портнова, Н.И.Соцердотова, В.П.Стрезикозина, Н.С.Сунцова, П.В.Худоминского, Р.Х.Шакурова и др.

Социально – экономическая ситуация рассматриваемого периода характеризуется всеохватывающей идеологизацией, которая, следуя концепции «развитого социализма», в качестве главной цели ставит формирование у трудящихся веры в возможности советского строя.

Это отражается в основополагающих правовых документах. Так, Конституция Союза Советских Социалистических Республик от 7 октября 1977 года законодательно закрепляет руководящую роль Коммунистической партии Советского Союза, под руководством которой общество будет продвигаться к коммунизму. Особенностью социалистического хозяйствования является система единого государственного планирования, направленная на выполнение пятилетних планов, утверждаемых сессиями Верховного Совета СССР. Следовательно, управлению социалистическим производством присущи плановость, централизация, единство политического и хозяйственного руководства, ведущая роль государства. Оценка эффективности управления в социалистической экономике проводится в основном по количественным параметрам и календарным срокам, причем наблюдается четкое выполнение указаний сверху.

Эта идеология находит отражение во всех сферах жизни общества: в том числе экономической и социально-культурной. Школа выступает в качестве «транслятора» единой государственной политики в области народного образования и единой линии КПСС [282].

Согласно Закону РСФСР «О народном образовании» от 2 августа 1974

года, цель народного образования – подготовка высокообразованных, творчески мыслящих, вооруженных глубокими знаниями, всесторонне и гармонично развитых граждан, убежденных борцов за коммунизм, воспитанных на идеях марксизма-ленинизма и в духе непримиримости к буржуазной идеологии и морали; сознательно и ответственно относящих к труду, соблюдающих советские законы и правила социалистического общежития, активно участвующих в общественной и государственной жизни. Запрограммированная идеология управления школой является ведущей в оценке качества образования и коммунистического воспитания, трудового обучения и профессиональной ориентации учащихся, формирование высоких нравственных качеств, любви к Родине и готовности к ее защите.

Основными задачами, решаемыми в этот период школой, являются: осуществление общего среднего образования детей и молодежи, вооружение учащихся глубокими и прочными знаниями основ наук; формирование потребности к непрерывному совершенствованию знаний, умений самостоятельно пополнять их и применять на практике; воспитание у учащихся марксистско-ленинского мировоззрения, коммунистической убежденности, любви к Родине, советского патриотизма и социалистического интернационализма, готовности к защите социалистического Отечества, правильного понимания внутренней и международной политики КПСС и Советского государства, происходящих в стране и мире событий.

Основы функционирования общеобразовательных школ рассматриваемого периода и анализ их деятельности представлен в работах В.П.Арсенова, Н.А.Бакова, Г.П.Веселова и М.И.Кондакова (инспектирование школы и теоретические основы школоведения); Ю.К.Бабанского и М.М.Поташника (общедидактический аспект оптимизации процесса обучения); Б.П.Беспалько (основные теории педагогических систем); В.Г.Бочаровой и А.М.Цирульникова (взаимодействие школы и социальной

среды); Г.И.Щукиной (роль деятельности в учебном процессе); Ф.Г.Паначина (современные социалистические системы руководства и управления народным образованием, школьная политика партии в действии) и др. [24;45;58;78;87;296;323;440;476].

Ведущими принципами данного периода выступали единство системы народного образования и преемственность образования во всех типах учебных заведений, обеспечивающие возможность перехода к высшим ступеням обучения; единство обучения и коммунистического воспитания; сотрудничество учебно-воспитательных учреждений, семьи, общественных организаций, трудовых коллективов в воспитании детей и молодежи [282].

Таким образом, к целям и задачам образовательных учреждений рассматриваемого периода относятся: реализация государственной политики и задач КПСС по обучению и воспитанию молодежи, добросовестное выполнение инструкций и указаний органов управления образованием [295].

И.В.Гришина характеризует систему образования рассматриваемого периода следующим образом: *школа является сильно унифицированной, имеет очень узкую компетенцию, существует в стабильных условиях и реализует официальную идеологию* [114].

Важно отметить, что в советский период образовательные учреждения получали от государства не только «идеологию», но и стабильную финансовую поддержку. В этот период финансовые ресурсы не принадлежат образовательному учреждению, они выделяются «сверху» по цепочке: госплан→министерство→учреждение. Таким же образом принимаются решения относительно их использования. Забота о школе выступает как общепартийное и всенародное дело. Попытки стимулирования школы к поиску своей индивидуальности практически отсутствуют, конкуренции между ними нет, единообразие школы как института, насаждаемое сверху, очень высокое. В связи с этим постановка вопроса о формировании отличительных преимуществ школы в эпоху социализма не возникает.

Все вышеперечисленное позволяет школе стабильно функционировать, реализуя единые образовательные программы и учебные планы, применяя традиционные педагогические технологии и технологии управления. Советская система общего образования основывается на идеологии долга (по О.Е.Лебедеву) — все дети школьного возраста *должны* учиться; учителя *должны* обеспечивать достижение предписанных результатов; родители *должны* выполнять предписания школы.

В исследованиях ученых этого периода отмечается следующее:

- государственно-патерналистский подход в отношении ко всем участникам образовательного процесса, образовательные потребности личности как единственного конечного потребителя образовательного учреждения фактически игнорировались (А.П.Панкрухин) [300];

- школа в парадигме тотального общества потеряла ориентиры своего развития и пришла в острое несоответствие с социально-экономическими, культурными и образовательными потребностями страны (Э.Д.Днепров) [96, с.48]; управление школой, базирующейся на «единстве и единообразии» характеризуется как централизованное воздействие на образовательный процесс, упорядоченная целенаправленная деятельность, ориентированная на сознательное регулирование общественных связей и отношений под руководством партийных и политических органов (И.В.Гришина) [114].

Давая характкристику школы рассматриваемого периода, Н.И.Булаев отмечает: «Советская школа обеспечивала охват обучением подавляющее большинство детей школьного возраста. Она была основана на мотивации долга, что препятствовало достижению высоких образовательных результатов. Советская школа была способна подготовить обучающегося к исполнительской деятельности, при этом она ограничивала самостоятельность учащихся при определении их мировоззренческой и политической позиции; призывала учителей к достижению образовательных результатов, которые оказывались не востребованными в зрелой

повседневной жизни выпускников школ и для достижения которых применялись в том числе и методы принуждения» [65].

Помимо нормативно – правовых документов и трудов ведущих ученых, важным основанием для анализа системы внутришкольного управления образовательными учреждениями рассматриваемого периода является господствующая в исследуемый период парадигма управления образованием, которая также характеризует рассматриваемый период, т.к. каждая социокультурная, экономическая и политическая ситуация выдвигает свою управленческую парадигму, наполняя ее новыми представлениями о принципах и содержании управленческой деятельности, объектах, методах и формах ее организации.

Управленческая парадигма — это научный подход, теория, опирающиеся на систему понятий, которые выражают существенные стороны управленческой действительности. Такими понятиями являются функции управления, цели деятельности, эффективность, коммуникации, мотивация, централизация (В.А.Винокуров). Отметим, что в истории известны примеры различных управленческих парадигм, обеспечивающих эффективность деятельности организации. Соглашаясь с точкой зрения Р.М.Шерайзиной, считаем, что определенная управленческая парадигма значима и определяет стиль управления образованием, направление и характер принимаемых решений, стратегию развития образовательной организации [467].

Современные ученые (М.В.Александрова, М.Н.Певзнер, Р.М.Шерайзина) отмечают доминирование в рассматриваемый период школоведческой парадигмы, когда преобладают только две главные функции – руководство и контроль [285, с.53]. «Система внутришкольного управления отличается слабой самостоятельностью в принятии тактических и стратегических решений, отсутствием устойчивого инновационного развития школы» [114, с.62]. Действия руководителя образовательного учреждения

чаще всего связаны с администрированием - исполнением должностных обязанностей в соответствии с едиными нормативными требованиями.

В качестве особенностей внешней среды школы можно отметить, что она под воздействием социально-экономических и политических факторов является достаточно стабильной.

Характеризуя систему внутришкольного управления, ученые отмечали следующее:

1.недостаточная самостоятельность в принятии тактических и стратегических управленческих решений, ориентация на устойчивое инновационное развитие школы, идеологизация на выполнение распоряжений, инструкций и показателей; отсутствие ориентации на развитие индивидуальности образовательных учреждений и создание управления, максимально соответствующего особенностям школы и ее социального окружения; школьное самоуправление не получало серьезного развития и не ориентировано на самосовершенствование и саморазвитие и привлечение к управлению коллективом [114, с.62];

2.система управления была проста, удобна для централизованного управления, экономична, авторитарна, недемократична; директивные методы и авторитарный стиль ориентированы на исполнение функционала; школа выступала как объект управления учебно-воспитательным процессом, не рассматривалась как целостная социальная образовательная организация; в системе управления стала проявляться тенденция «падения эффективности» [295;324].

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что в условиях социалистической экономики в системе управления образовательными учреждениями ориентир на потребителя (учащегося) носил декларируемый характер и никак не был связан с результатами работы и развития учреждений образования.

В управленческой деятельности практически не возникает

необходимости самостоятельной разработки уникальной стратегии развития школ. В связи с полной монополией государства в сфере образования участие педагогов в управлении школой не актуально. Управление школой базируется на «единстве и единообразии», характеризуется как централизованное воздействие на образовательный процесс.

Однако в рассматриваемый период появляется целая серия научных работ, посвященная раскрытию новых функций управления школой: совершенствование организационно-педагогической деятельности руководителя школы в соответствии с задачами школьной реформы (В.И.Зверева), система функциональных знаний и умений директора школы и научные основы управления школой (В.П.Маслов, И.И.Митина); социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив (Р.Х.Шакуров); качественный анализ деятельности школ (М.Л.Портнов, П.В.Худоминский); творческий подход к работе с руководителями школ (А.Орлов, В.Соколов) и др. [24; 45;58; 78; 86; 87; 196;200;258;269; 270;292;296;297;320;321;381;431;440;449].

В связи с зарождающимися процессами демократизации и гуманизации общества, появляются предпосылки осмысления ценностей удовлетворения образовательных потребностей личности, связанные с поиском путей совершенствования образовательного процесса и процесса управления, направленного на учет потребностей учащихся, родителей, общественности; поиском путей формирования уникальности и отличительных особенностей школ.

Появление в рассматриваемый период теории организационного развития позволяет рассмотреть развитие как процесс, ориентированный на проблемы организации, требующий краткосрочного и долгосрочного планирования, формирования готовности персонала к преобразованиям и ориентирующийся на достижение конкретных результатов, процесс движения

к качественно новому состоянию, требующему нового типа управления и новых методов управления.

Ценностно-смысловая составляющая ключевой компетенции практически не реализуется в управленческой практике. Относительно составляющей социального взаимодействия: социальная мобильность — практически отсутствует, сотрудничество отмечается только в рамках взаимодействия ученического самоуправления и педагогического коллектива и между школьным и дополнительным образованием детей. В качестве партнеров выступают общественные родительские организации.

Определенные результаты отмечаются в реализации составляющей самоменеджмента, к которым можно отнести следующие: осуществляются первые шаги к развивающему стилю управления; учет потребностей родителей в оказании образовательных услуг, но инструментарий маркетинга при этом не применяется. Элементы саморазвития проявляются в системе методических объединений разного уровня (школьное, районное, областное), появлением творческих групп по разработке определенных методических (дидактических) материалов. В управленческой среде стратегии межличностных отношений отсутствуют [2].

Второй этап (1991-2004 гг.) в исследовании рассматривается как *этап развития идеи ситуативного подхода к управлению организацией*, направленного на развитие школы как открытой системы, приспосабливающейся к многообразию внешней и внутренней среды организации.

В этот период в России происходит реорганизация всех систем власти – политическая (распад СССР, ориентация на демократические основы управления); экономическая (переход к рыночным методам хозяйствования на базе развития многообразия форм собственности) и социально-общественная (ориентация на развитие индивидуализма, достижение личных экономических и социальных результатов, усиление прагматизма в

отношениях между субъектами хозяйствования) [348].

Отметим, что переход к рынку в России порождает сложную систему взаимообусловленных экономических проблем: гиперинфляция приводит к нехватке материально-финансовых ресурсов у всех организаций. Происходящие изменения касаются как производителей (зависимость от внешней среды предопределил поиск путей формирования собственных конкурентных преимуществ в виде ресурсов и корпоративных компетенций, привлечение клиентов), так и потребителей товаров и услуг, которые становятся более требовательными, избирательными, компетентными в нормативных и правовых вопросах и т.д.

Все названные выше процессы прямо и опосредованно отражаются и на сфере образования. Принятие новой экономической парадигмы раскрепощает систему образования, запускает новые механизмы их развития, что существенно меняет не только сознание, социальную психологию, самоощущение, ориентиры образовательной среды, но и способствует переводу образования из потребительного состояния в созидательное [131; 243].

Коренные преобразования в жизни страны предопределили появление законодательной базы, связанной с реформированием системы образования – определение государственно-правовых основ развития образовательной системы («Программа стабилизации и развития российского образования в переходный период», Закон РФ «Об образовании», «Программа реформирования и развития системы образования РФ в условиях углубления социально-экономических реформ» и др.).

Ценностные ориентиры новой концепции образования в Российской Федерации - это гуманистический характер образования (приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободное развитие личности, воспитания гражданственности и любви к Родине); создание единого культурно-образовательного пространства в условиях

многофункционального государства; свобода и плюрализм образования (демократический, государственно-общественный характер управления образованием, автономность образовательных учреждений) [131].

Четкое разграничение полномочий субъектов и регламентация собственности в системе образования обеспечивает возникновение негосударственных учебных заведений, платных образовательных услуг, предпринимательской деятельности, не связанной с предоставлением образовательных услуг, предопределяет переход школы в статус автономного учебного заведения, что и проявится в дельнейшем в их самостоятельности, но при сохранении государственного заказа на подготовку выпускника.

Реализация стратегических идей развития и стабилизации российского образования в 90-х годах XX века обеспечивает демократизацию школы, её открытость, вариативность и дифференциацию на основе сотрудничества, создает условия развития творческих и инновационных процессов, возрождения национальных образовательных систем и регионализации образования.

Коренные преобразования в жизни страны предопределили также появление законодательной базы, связанной с реформированием системы образования, определением государственно-правовых основ развития образовательной системы, обеспечили возникновение негосударственных учебных заведений, платных образовательных услуг, предпринимательской деятельности, не связанной с предоставлением образовательных услуг, что способствует развитию их самостоятельности, но при сохранении государственного заказа на подготовку выпускника.

Свидетельством активной позиции Министерства образования РФ в рамках сохранения и усиления мер защиты в сложных социально-экономических условиях, реализации конституциональных прав граждан на получение доступного бесплатного качественного образования является программа развития образования (ФПРО). Ценностно-целевая установка

программы – развитие системы образования в интересах формирования гармонично развитой, социально активной, творческой личности как одного из факторов экономического и социального прогресса общества.

Выполняя решение Правительства Российской Федерации по реализации «Основных направлений социально-экономической политики на долгосрочную перспективу», министерство образования разрабатывает стратегию модернизации образования, которая по своей сути является осмысленным стратегическим документом концептуально-программного характера, где комплексно представлены важнейшие социально-философские, социально-педагогические и организационно-экономические проблемы современного образованиях [290, с.4].

Также постановлением Правительства Российской Федерации в апреле 2000г. была утверждена «Национальная доктрина образования в РФ». Приоритет образования в государственной политике, стратегические направления его развития, определение цели и механизма воспитания и обучения учащихся стали стержневым в государственной политике, что в последующем отразилось в Концепции модернизации российского образования на период до 2010 г. [208].

Анализируя социальные факторы внешней среды образовательного учреждения, необходимо также отметить, что провозглашенное гражданское общество предполагает тип личности, свободной в своей самореализации, в связи с чем в общественных отношениях происходит переход от тоталитарного режима к гражданскому обществу, к признанию самоценности личности, приоритета человека и общественных ценностей [131].

Смена политических, социально-экономических ориентиров предопределила становление гуманитарной парадигмы образования в качестве ведущей [131, с.60], создание условий для развития и самореализации личности, «запуска механизмов развития и саморазвития самой системы образования, превращения образования в действенный фактор

развития общества» [131, с.67].

Гуманизация образования большинством исследователей понимается как: создание условий, направленных на раскрытие и развитие способностей человека, его позитивную самореализацию, в основе чего лежит уважение к человеку и вера в него; общественное явление, которое является проводником идей гуманизма в обществе на различных уровнях [274]; очеловечивание образования (учет интересов, возможностей, индивидуальных особенностей учащихся; создание оптимальных условий для всестороннего развития личности; формирование базовой культуры личности; субъект–субъектные отношения; приоритет развития над обучением, включение в процесс обучения рефлексии, самоанализа и самооценки) [357].

Специфика гуманизации образования выражается в следующих направлениях развития школы: школа→потребители образовательных услуг; школа→персонал; школа→организации-партнеры.

Гуманизация образования по отношению к потребителям подразумевает перенос зоны ответственности за эффективность взаимодействия с нескольких сотрудников на весь педагогический персонал и принятие каждым сотрудников партнерских отношений с потребителем как личной ценности. Взаимодействие общеобразовательной организации *с потребителями образовательных услуг* выражается в организации взаимодействия с учащимися, их родителями (законными представителями), общественностью, правительством. Именно во взаимоотношениях с этими группами лежат основные устойчивые конкурентные преимущества современной общеобразовательной организации (его «отношенческие» активы), обеспечивающие доступ к лучшим ресурсам.

Технологиями организации взаимодействия выступают интерактивные коммуникации. В качестве одной из проблем можно обозначить неготовность педагогов к реализации образовательных услуг как к производственному процессу, в то время как учащиеся не всегда могут сформулировать сущность

своих потребностей, ожиданий и степень удовлетворенности предлагаемыми им образовательными услугами. Подход к взаимодействию в рамках образовательного процесса, для которого первичны образовательные потребности ребенка, еще находится в стадии становления.

Мы разделяем точку зрения А.И.Субетто в том, что гуманизация образования выступает системообразующим элементом в связке с гуманизацией общества и гуманизацией экономики [378].

Семья, как современный потребитель образовательных услуг, вступает во взаимодействие со школой и выступает «подлинным заказчиком образовательного процесса, реально начинает участвовать в финансировании, проектировании и определении содержания образования» [471].

Одной из предпосылок, порождающих обозначенные проблемы, является интеграция коммерческой и некоммерческой деятельности общеобразовательной организации в виде основных и дополнительных образовательных услуг.

Заметим, что именно в начале 90-х годов XX века стали интенсивно создаваться общеобразовательные учреждения нового типа: гимназии, лицеи, школы-комплексы. Также возникла возможность создания новых организационных структур в виде научно–методических советов школы, школьных кафедр, общественно–наблюдательных советов и т.д.

Принцип «развития» становится ведущим в деятельности школы. «Развивающая и развивающаяся школа постоянно работает в поисковом режиме, преобладают процессы принятия решений по результатам» [390, с.14]. Это актуализирует поиск образовательными учреждениями внебюджетных источников финансирования.

В концепции внутришкольного управления происходят изменения, связанные с переводом управления на новую парадигму, в основе которой лежит человеческий фактор, ориентация на человека и его потребности, на соответствие сформулированных общих целей ценностным ориентациям

педагогического коллектива; а также с созданием условий, обеспечивающих всестороннее развитие личности каждого школьника и учителя и мотивация их на эффективную самоуправляемую индивидуальную и коллективную деятельность в различных автономизированных внутришкольных системах [114], ориентацию образовательного учреждения на опережающее инновационное развитие, направленное на человека и его потребности.

Вслед за С.А.Беляковым к ведущим управленческим проблемам рассматриваемого периода мы относим: доступность качественного образования; эффективность использования ресурсов, управление развитием образовательных учреждений [41; 229].

В этот период доминируют две концепции управления: функциональная и развивающая. «*Функциональная концепция* – это концепция управления, в которой управление образованием рассматривается как процесс, представляющий собой совокупность непрерывных взаимосвязанных видов деятельности. При этом управленческий цикл включает в себя информационно – аналитическую, мотивационно – целевую, планово – прогностическую, организационно – исполнительскую, контрольно – диагностическую и регулятивно – коррекционную функции. *Развивающая концепция* – концепция, ориентированная на преобразование объектов управления, проектирование и разработку программ развития. Она предполагает создание условий для поливариантного развития и его соорганизации, что и определяет вектор развития образования в целом» [285].

В управлении развитием школы в рассматриваемый период возникают также новые типы задач, обусловленных как сменой образовательной парадигмы, так и происходящими социально – экономическими изменениями. К ним относятся: формирование позитивного имиджа школы, командообразование, формирование и развитие организационной культуры образовательного учреждения, обеспечение гласности и открытости по отношению к потребителям, разработка и реализация стратегии развития,

коммуникационной политики, системы менеджмента качества, обеспечение конкурентоспособности образовательного учреждения на рынке образовательных услуг.

Демократизация и децентрализация управления рассматривается в качестве ведущих принципов, реализуемых как в отношении внутренней среды школы, так и в отношении ее внешней среды, предполагающей не только создание образовательного пространства школы, обеспечивающего всестороннее развитие личности каждого учащегося, но и развитие всех субъектов образовательного процесса, их мотивацию к эффективной профессиональной деятельности.

Таким образом, характерным для реформирования российской системы образования этого периода являются: идея приоритета личности и гуманизация; процесс диверсификации в образовательных учреждениях, образовательных программах и структурах управления; дифференциация и, как следствие, гибкость системы образования. С другой стороны, смена «идеологии долга» на «идеологию права» (О.Е.Лебедев) изменяет точку зрения на «основного заказчика» в образовании, определяет первичность социального заказа, соответственно расширяет задачи образовательных учреждений по отношению ко всем участникам образовательного процесса. Родители, учащиеся, государство и общественность становятся равноправными партнерами образовательных учреждений.

Изменения нормативно-правовых основ деятельности образовательных учреждений и реформирование системы образования в рассматриваемый период обусловили появление в управлении школой элементов менеджмента, направленного на организацию жизнедеятельности в условиях усиления самостоятельности школ, применение основ стратегического и тактического планирования, внедрение партисипативных методов управления, направленность на инновационное развитие образовательного учреждения. К востребованным качествам руководителя и педагогов начинают добавляться

такие, как: активность, видение перспектив, лидерские качества, информационно – аналитические, организационно управленческие знания и умения.

В данный период образование начинает рассматриваться как особый тип общественного производств, возникает понятие «образовательная услуга» как специфическая форма общественного блага, создание которой обусловлено не только потребностями государства, но запроса-заказа самих участников образовательного процесса. Появляется точка зрения, что деятельность в сфере образования является деятельностью по оказанию услуг, т.к. производство услуг есть основа экономических отношений в сфере образования и именно образовательная услуга является продуктом образовательного производства (С.А.Беляков, Р.Джапарова, А.П.Егоршин, И.В.Захарова, А.П.Панкрухин, В.В.Чекмарёв, В.П.Щетинин) [41;127;141;153;299;473;474].

Образовательные услуги учеными рассматриваются как:

- система знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения многоликих потребностей человека, общества и государства, предоставляемые в процессе осуществления образовательной деятельности, результатом которой является достижение гражданами определенного уровня воспитания и обучения (В.Щетинин);

- деятельностная передача системных знаний и привитие проверенных опытом практических навыков к определенному виду занятия путем непосредственной коммуникации с обучаемым (Р.Джапарова);

- комплекс услуг, которые непосредственно связаны с реализацией главных целей образования, осуществлением его миссии - приращение ценности человека как личности, как работника, как гражданина (А.П.Панкрухин).

Анализируя первые попытки определения сущности нового понятия, отметим их различные акценты: содержательный (В.Щетинин),

деятельностный (Р.Джапарова), комплексный (А.П.Панкрухин), результативный (А.М.Моисеев) [127; 473].

В рамках нашего исследования особый интерес представляет определение образовательных услуг В.Б.Бансловой, которая рассматривает образовательные услуги с субъектной позиции, выделяя личные (конечный потребитель), групповые (предприятия-работодатели, общественность) и государственные потребности. По мнению автора, образовательные услуги обладают характеристиками (неосязаемость, неотделимость, непостоянство качества, недолговечность/несохраняемость и отсутствие владения), которые учитываются при разработке маркетинговых программ. Необходимо особо отметить роль государства, выполняющего одновременно функции потребителя образовательных услуг, нормативно-правовую и контролирующую, что мы и находим в определении А.П.Панкрухина [81;300].

В различных исследованиях выделяются значимые для потребителя параметры образовательной услуги, сочетание которых формирует ее уникальность: тип и качество услуги, фундаментальность и глубина подготовки, продолжительность и периодичность, связанность с предыдущим и последующим обучением или работой, ограничения, гибкость, способность к модификации [417].

К основным параметрам, определяющим свойства и характеристики образовательных услуг, относятся:

желаемые характеристики будущего контингента обучающихся; цели обучения адекватное им соотношение между общекультурными, фундаментальными, специальными и прикладными знаниями;

продолжительность и форму обучения; тип образовательного учреждения; технологию обучения и контроля результатов; характеристики педагогического коллектива;

типы учебно-методических средств и технологии их использования. От этих параметров зависит решение основных вопросов маркетинга в отношении ассортиментной, ценовой, коммуникационной, сбытовой и кадровой политики.

Специфичность образовательных услуг проявляется и в традиционных характеристиках услуг и в присущих только им чертах. В дополнение к традиционным необходимо учитывать такие свойства образовательного учреждения, как сезонность образовательных услуг, высокая стоимость, относительная длительность их исполнения (оказания); отсроченность выявления результативности и зависимость результатов от условий будущей работы и жизни обучаемого; необходимость сопровождения и зависимость приемлемости услуг от места их оказания и места проживания потенциальных обучающихся и др. [300].

Кроме того, образовательные услуги различаются: *по длительности оказания* (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные); *по констатации достижений обучающимися образовательных уровней (*получение документа, подтверждающего достижение образовательного уровня и без получения); *по способу возмещения средств за обучение* (за счет бюджетных средств; платные и с частичным возмещением затрат).

К особенностям образовательных услуг относится их творческий характер, активное участие потребителей в образовательном процессе и в наращивании собственного потенциала; активное участие государства в обеспечении качества образовательных услуг (стандарты качества образования, гарантия общедоступности образования, подготовка и повышение квалификации педагогов и руководителей образовательных организаций), правовой защите потребителей образовательных услуг; обусловленностью результативности образовательных услуг, отсроченностью проявления сформированных знаний, умений, способностей и личностных качеств; зависимостью от условий, в которых они будет проявляться.

Обобщая вышеизложенное, можно определить образовательную услугу

как образовательную деятельность по освоению системы знаний, умений и навыков; предоставление возможности получения образования для повышения человеческого капитала, который реализуется в процессе удовлетворения разнообразных образовательных потребностей личности, общества, государства.

Профессиональный тезаурус рассматриваемого периода раскрывает понятие «рынок образовательных услуг» с различных оснований: институт или механизм, который сводит вместе покупателей (предъявителей спроса) и продавцов (поставщиков) конкретного товара или услуги» (Н.К.Розова); материальные взаимодействия участников образовательного процесса: учащихся, организаций, предоставляющих образовательные услуги, лиц и организаций, оплачивающих эти услуги (И.Березин); система экономических отношений по поводу купли-продажи образовательных услуг, который функционирует при наличии трех элементов: продавец (производитель), покупатель (потребитель) и наличие предмета сделки (товара или услуги) [43; 345].

Основными функциями рынка образовательных услуг являются: *интегрирующая* (установление и обеспечение взаимосвязи между партнерами на рынке), *оценочная* (оценка результатов труда товаропроизводителей), *организующая* и *регулирующая* (рынок выступает как инструмент, обеспечивающий рациональное построение и гармоничное функционирование экономической системы).

В рассматриваемый период на рынке образовательных услуг сложилась ситуация, которую можно охарактеризовать следующим образом: внешняя среда стремительно изменяется, становится нестабильной, неустойчивой, обладает большой степенью неопределенности. На рынке оформился дифференцированный спрос; предложение уравновесило и превышает спрос на них и при этом образовательные организации испытывают острую потребность в дополнительных источниках финансирования, потребности

потребителей образовательных услуг начинают становиться ведущим фактором формирования спроса.

Изменения потребительских предпочтений актуализируют поиск новых способов активного взаимодействия школы с внешней средой и, как следствие, поиск путей успешного управления в этих условиях. Формирующиеся механизмы конкуренции школ приводят к тому, что и образовательный маркетинг начинает рассматриваться в качестве реального механизма повышения их конкурентоспособности. Анализ многочисленных работ свидетельствует о том, что авторы начинают подчеркивать актуальность маркетинга в образовании, однако проблемам маркетинга и маркетинг–менеджмента уделяется недостаточное внимание. Большинство работ в качестве субъекта маркетинговой деятельности рассматривают высшие образованные учреждения или образовательные учреждения, реализующие программы дополнительного профессионального образования.

Таким образом, новыми ценностными ориентирами образования, характерными для второго периода, являются: гуманистический характер (приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободное развитие личности, воспитание гражданственности и любви к Родине); создание единого культурно-образовательного пространства в условиях многофункционального государства; свобода и плюрализм образования (демократический, государственно-общественный характер управления образованием). Управление школой связано со смещением приоритетов на обеспечение не только государственного, но и социального заказа, успешностью в условиях рыночной экономики.

В качестве ведущего подхода к управлению начинает выступать ситуационный подход, предполагающий, что выбор управленческого решения зависит от конкретной ситуации и использует методы управления в соответствии с ней. К ведущим принципам управления рассматриваемого

периода относятся принципы управления по результатам, партисипативности, открытости внешней среде.

Ценностно-смысловая составляющая рассматриваемого периода обуславливается гуманизанией образования и выражается в принятии приоритета человека и общественных ценностей, определяется первичностью социального заказа по отношению к государственному. Составляющая социального взаимодействия ключевой компетенции школы связана с развитием школы как открытой системы, приспосабливающейся к многообразию внешней и внутренней среды организации связана с взаимодействием в рамках образовательного процесса. Составляющая самоменеджмента ключевой компетенции школы выражается в запуске механизмов развития и саморазвития самой системы образования, обусловливает внедрение партисипативных методов управления, ориентацию образовательного учреждения на опережающее инновационное развитие, направленное на человека и его потребности.

В целом, анализ деятельности школы на втором этапе показал, что для него характерны отказ государства от монополии в образовании, интеграция социального и государственного заказов, усиление самостоятельности и информационной открытости в деятельности школ, развитие системы общественно-государственной оценки качества образовательных услуг, переход от отношения к школьному образованию к как долгу, который должны выполнять учащиеся, к понимаю образования как права.

Таким образом, к началу XXI века управление школой связано со смещением приоритетов на обеспечение не только государственного, но и социального заказа, устойчивым развитием в условиях рыночной экономики.

Третий этап (2005 – по н.в.) является этапом становления теории образовательного маркетинга в управлении школой.

К основным ориентирам государственной образовательной политики на третьем этапе развития школы как общеобразовательной организации

относятся: уважение к правам и свободам человека; единстве федерального культурного и образовательного пространства, защита и развитие национальных культур, региональных культурных традиций и особенностей в условиях многонационального государства; общедоступность качественного образования на всех ступенях системы непрерывного образования; светский характер образования в государственных и муниципальных образовательных учреждениях; свобода и плюрализм в образовании; демократический, государственно – общественный характер управления образованием; автономность образовательных учреждений [65].

В качестве специфических принципов государственного управления развитием школы и всей системы образования в целом, Н.И. Булаев выделяет следующие: ориентация на его стратегический характер; ценностно–целевая установка на обеспечение качества и доступности всех ступеней образования; направленность на государственную поддержку инновационного развития образования [65].

В качестве основных направлений реализации принципов государственного управления развитием отечественной системы образования, ученый выделяет:

- *в политическом плане*: определение ответственности государства и общества в сфере образования, расширение его государственной и общественной поддержки, усиление роди регионов в его развитии; организация на федеральном и региональном уровнях всестороннего и полноправного партнерства государства и гражданского общества в инновационном развитии отечественного образования;
- *в социальном плане*: формирование комплекса мер по повышению мотивации населения к расширению своего образования в связи с постоянно возрастающими запросами постиндустриального общества; обеспечение конституционных гарантий доступности образования для всех граждан; создание действенной системы адресной социальной

поддержки в получении полноценного качественного образования;

- *в экономическом плане*: обеспечение условий для полноценного удовлетворения потребностей граждан, общества, государства, социально-экономического развития страны, рынка труда в подготовке высококвалифицированных специалистов, в постоянном повышении их профессионального уровня и профессиональной мобильности;
- *в образовательном плане*: переход к устойчивому инновационному развитию российской системы образования, ориентированному на достижение высоких результатов, соответствующих мировым стандартам; создание механизмов повышения качества и конкурентоспособности образования [65].

В рассматриваемом периоде новые ориентиры образования и управления общеобразовательными организациями определены в целом ряде государственных нормативно-правовых документов и федеральных целевых программ. Нормативно-правовые документы открывают перед общеобразовательными организациями достаточно широкие возможности, что подтверждается «Концепцией модернизации российского образования, «Федеральной целевой программой развития образования на 2011-2015 годы», Национальным проектом «Образование», федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ, Национальной доктриной образования в Российской Федерации до 2025 года и другими государственными и региональными документами, отражающими перспективные направления развития образования [208;276;277].

Еще в принятых Правительством Российской Федерации в декабре 2004 г. «Приоритетных направлениях развития образовательной системы Российской Федерации» среди прочих мер указывается на необходимость создания условий для повышения экономической самостоятельности образовательных учреждений [123]. Придание школам статуса автономии официально закрепляет их финансовую самостоятельность и расширяет

возможности для предпринимательской деятельности. Согласно ФЗ «Об автономных учреждениях», «автономное учреждение является юридическим лицом и от своего имени *может приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности*, быть истцом и ответчиком в суде, *доходы автономного учреждения поступают в его самостоятельное распоряжение* и используются им для достижения целей, ради которых оно создано (Статья 2)». «Федеральной целевой программой развития образования на 2011-2015 годы» предусмотрено развитие системы оценки качества образования и востребованности образовательных услуг, что требует усиления взаимодействия с реальными и потенциальными потребителями этих услуг, разработки программ лояльности и выстраивания систем стратегического партнерства.

Аналогичные идеи можно найти и в тексте Национального проекта «Образование». Например, в качестве одной из целей в этом документе выступает достижение современного качества образования, адекватного меняющимся запросам общества и социально-экономическим условиям. Более того, в качестве механизмов стимулирования необходимых системных изменений обозначено внедрение в массовую практику элементов новых управленческих механизмов и подходов – «центров кристаллизации» институциональных изменений.

Глобализация экономики выражается в международной экономической интеграции, появлении транснациональных корпораций и международной экономической интеграции государств и отдельных регионов, в усложнении и комплексности продуктов и услуг, предлагаемых потребителям [337]. При этом роль нематериального производства в современном информационном обществе непрерывно возрастает, и в структуре рыночных предложений увеличивается доля услуг, в том числе образовательных услуг. Именно в силу быстрого роста количества новых потребностей, сфера услуг в последние десятилетия претерпевает значительное развитие. По прогнозам ученых, в

будущем именно услуги, а не материальные товары будут пользоваться повышенным спросом» [141]. Рынок не только стабилизируется, но и расширяется по сферам применения. Одной из таких сфер становится образование. Возрастает роль человеческого капитала как основного фактора экономического развития и развития экономики знаний, происходит стабилизация роста рынков, в том числе и рынка образовательных услуг; интенсивно развиваются новые научные концепции и новые отрасли маркетинга. Одной из тенденций становится превращение знаний в основной общественный капитал, возрастание личных, организационных и общественных выгод, связанных с получением знаний. Отсюда возникает другое отношение и общества и личности к получаемому образованию, изменение ожиданий от образовательных организаций. Сервисная составляющая выходит на одно из первых мест в ожиданиях потребителей. Возникает разрыв между массовым предложением услуг общеобразовательными организациями и персонифицированными ожиданиями потребителя. Образование в этот период рассматривается как особый тип общественного производства.

Важнейшими мировыми тенденциями развития образования, характерными для третьего этапа становления школы общеобразовательной организацией, являются (по Н.И.Булаеву): глобализация (отражает взаимосвязь государств перед лицом возникающих проблем всемирного масштаба, а также необходимость применения глобального подхода для их разрешения), информатизация (характеризует принципиально новые отношения человека с окружающим миром), гуманизация (предполагает ориентацию образования на запросы каждого человека, на его развитие), гуманитаризация (отражает новый подход к познанию окружающего мира, к построению человеческих отношений в различных сферах его жизни), непрерывность образования в течение всей жизни (открывает новые возможности для самореализации человека), качество образование

(ориентированное на получение новых компетенций и на повышение качества жизни в целом), открытость (позволяет вести реальный целенаправленный диалог всех заинтересованных сторон), динамизм (всеохватывающая структурная перестройка, интенсивное реформирование и модернизация) [65].

Принятый в 2012 году Закон «Об образовании в Российской Федерации» определил несколько иной взгляд на характер деятельности школы, заменив термин «образовательное учреждение» на термин «образовательная организация», тем самым предопределив развитие школы как общеобразовательной организации.

Также необходимо отметить еще одну специфику деятельности школы на современном этапе. Она заключается в изменении системы оплаты труда учителей и системы финансирования школ. При переводе всех учреждений общего образования на нормативное «подушевое» финансирование, новая система устанавливает прямую зависимость между количеством учащихся в организации и объемом ее финансирования государством. Учитывая резкий спад рождаемости в России в 90-х годах XX, многие школы оказываются в сложнейшей ситуации нехватки финансовых средств и вынуждены сами искать источники финансирования. При этом в задачи современной школы на правительственном уровне входит: «формирование механизмов оценки качества образовательных услуг с участием потребителей, открытой системы информирования граждан об образовательных услугах, обеспечивающей полноту, доступность, своевременное обновление и достоверность информации; механизмов участия потребителей и общественных институтов в осуществлении контроля и проведении оценки качества образования».

Дальнейший переход от административно-командной к государственно-общественной модели управления образованием определил реорганизацию всей системы управления образовательными организациями и интенсивный научный поиск и проектирование новых подходов к управлению

образовательным учреждением и обеспечению качества образования (Б.С.Гершунский, С.И.Захаренков, М.М.Поташник, П.И.Третьяков, М.В.Туберозова, В. Е.Цибульникова. Н.А.Шарай, Т.И.Шамова, и др.) [100; 229; 327; 392; 450].

Выделились два типа школ: школа, как развивающаяся система, работающая в инновационном режиме, сохраняющая и укрепляющая лучшее, что создано прежде, и школа как функционирующая система, работающая в режиме традиционных форм, методов и средств организации учебно-воспитательного процесса и дающая, как правило, устойчивый стабильный результат. Инновации в ней осуществляются, но носят эпизодический характер. Актуализируется стратегическое управление образовательными организациями, основанное на субъект-субъектных отношениях всех членов образовательного процесса. Анализ публикаций по проблемам управления современной школой позволяет выделить следующие ведущие управленческие проблемы, характерные для рассматриваемого периода: получение дополнительного финансирования, рационального и эффективного расходования бюджетных средств; поиск и выбор стратегических альтернатив в условиях нестабильной внешней среды, управленческих средств, обеспечивающих развитие общеобразовательной организации как открытой образовательной системы и сохранение лучших традиций российского образования; гуманизация управления и механизмов субъект – субъектного взаимодействия; внедрение современных систем управления; формирование долговременных и уникальных конкурентных преимуществ; разработка управленческих подходов, связанных с необходимостью развития образовательного учреждения в условиях нестабильности и непредсказуемости среды с целью обеспечения нового качества образования.

Для рассматриваемого периода также характерно изменение целей общеобразовательной организации. Они начинают включать и аспекты,

связанные с формированием человеческого потенциала личности обучаемого, и обеспечение успешного развития школы как рыночно ориентированной организации. В данный период значительно увеличивается и количество научных исследований, связанных с исследуемой проблемой: развитие рыночных отношений в системе образования современной России (М.А.Лукашенко); обеспечение конкурентоспособности и поддержания стратегических конкурентных преимуществ, развития предпринимательской деятельности образовательных учреждений в условиях трансформируемой экономики (Т.Н.Третьякова, Б.С.Яхьяева), развитие предпринимательской деятельности и конкурентоспособности негосударственных вузов на рынке образовательных услуг в современных условиях (А.Петерсонс, А.А.Швагирева, О.В.Орлова); повышение значимости и востребованности маркетинговых технологий в процессе стратегического управления образовательными организациями (Я.Р.Бандурович, К.Г.Будунов, В.А.Леонгардт, Е.А.Носова, В.Б.Полуянов, А.А.Танцев) [32;64;237;247;280;293;308;317;382]. В трудах ученых раскрыта специфика вопросов формирования конкурентоспособности образовательных учреждений, особенности рынка образовательных и научно – образовательных услуг; пути и условия повышения конкурентоспособности образовательных учреждений в современных условиях. Также в научных исследованиях все чаще появляются работы, раскрывающие значимость и востребованность использования маркетинговых технологий не только в процессе разработки стратегического развития образовательных учреждений, но и в процессе управления образовательным учреждением (школы, вуза, учреждения дополнительного образования). Так, в исследованиях А.С.Баталова и У.Г.Петровой раскрывается развивающая роль маркетинга образовательных услуг в системе внутришкольного управления и организация маркетинговой деятельности как необходимого условия модернизации управления адаптивной школой [34; 309]. Целая серия

исследований посвящена научному обоснованию процесса формирования маркетинговой стратегии развития высшего учебного заведения (К.Г.Будунов); использования маркетинговых принципов и технологий в управлении развитием ВУЗа (Е.П.Гетман, В.Б.Полуянов); определенные маркетинговые аспекты деятельности высших учебных заведений раскрыты в исследовании А.Е.Гуткевич, а в научной работе С.А.Зайчиковой представлена стратегия маркетинга высшего учебного заведения в системе открытого образования. Механизмы управления маркетинговой деятельностью отраслевого вуза на рынке услуг бизнес-образования представлены в исследованиях В.А. Леонгардт и Г.В.Тиль [64;122;152;237;317;386]. Рассматривая концепцию партнерских отношений, Е.А. Носова предлагает методы маркетинговой деятельности высшего учебного заведения, обеспечивающие развивающий эффект этих отношений [280]. Вызывает определенный интерес использование функционально-управленческого подхода к развитию маркетинговой деятельности вуза с учетом окружающей его среды (А.В.Облизов), а также методика маркетингового управления развитием образовательных услуг (В.Ю.Сергеев) [283;355]. В связи с появлением в системе управления маркетинговых служб, В.Б.Симонов раскрывает сущность и роль маркетинг-ориентированной инфраструктуры инновационной деятельности в вузе [358].

С целью модернизации деятельности учреждений среднего профессионально-педагогического образования также предлагается использовать маркетинговую деятельность (Т.В.Ковтун). Реализации системы маркетинга в системе дополнительного образования детей и подростков как условия формирования стратегии его развития в условиях инновационной экономики раскрыты в работах Л.Н.Гудыревой Ю.П.Ольшанского, Ю.Ю.Платонова [120;191;287;314]. Особое место среди работ занимают те, которые в качестве самостоятельного предмета исследования рассматривают специфику деятельности руководителя общеобразовательной организации в

новых социально – экономических условиях. Так, например, А.Мирзо уделяет внимание особенностям организационно-управленческой сферы деятельности директора общеобразовательной школы в условиях рыночной экономики. К сожалению, среди анализируемых исследований мы не нашли работ, посвященных вопросам формирования готовности и способности персонала образовательных организаций к эффективной маркетинговой деятельности общеобразовательных организаций в условиях рыночной экономики, что еще раз подчеркивает актуальность нашего исследования □268□.

Также мы считаем необходимым отметить тот факт, что подавляющее большинство работ выполнены как исследования в области экономики - 63% исследований (паспорт специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»), и только как педагогическая проблема, согласно паспорту специальностей 13.00.01 «Общая педагогика история педагогики и образования» и 13.00.08 – «Теория и методика профессионального образования» они рассмотрены в 37%.

Таким образом, обзор научных исследований по проблемам образовательного маркетинга в образовании показывает, что в рассматриваемый период представлены не только работы ученых – экономистов, но и ученых – педагогов. Это проявляется как в увеличении числа педагогических диссертаций, посвященных вопросам маркетинга, так и появлению статей и монографий по данной тематике. Также необходимо отметить, что в дискуссию по вопросам содержания деятельности современной общеобразовательной организации и становлении ее в качестве рыночно–ориентированной активно включаются не только исследователи, но и практики (руководители и педагоги образовательных организаций). Это позволяет сделать вывод о большей практической значимости данного направления и его актуальности для современной практики управления школой.

Итак, проведенный историко-педагогический анализ показал, что на третьем этапе сложились политические, экономические, социальные и технологические предпосылки для развития школы как общеобразовательной организации. Меняются и цели общеобразовательной организации, которые заключаются в формировании человеческого потенциала личности обучаемого. Управленческая цель общеобразовательной организации связана с обеспечением успешности развития школы как рыночно-ориентированной организации.

В практике образовательной организации все чаще начинают проявляться элементы ценностно-смысловой составляющей ключевой компетенции (в миссии организации четко определены ценностные ориентации, обозначены роль и предназначение организации, методологически определены целевые и смысловые установки). Ценностно-смысловая составляющая выражается в принятии педагогическим персоналом потребности учащихся, родителей, общества и государства как личной ценности. Составляющая социального взаимодействия проявляется в социальной мобильности, продуктивном сотрудничестве с потребителями образовательных услуг, связана с обеспечением взаимодействия всех субъектов образованного процесса, для которого первичны образовательные запросы потребителей. Переход общеобразовательной организации к развивающей парадигме предопределил переход к стратегическому менеджменту и образовательному маркетингу как основе самоменеджмента общеобразовательной организации.

Таблица 1

Исторические этапы развития школы как общеобразовательной организации

Этап	ценностно-смысловая составляющая ключевой компетенции школы	составляющая социального взаимодействия ключевой компетенции школы	составляющая самоменеджмента ключевой компетенции школы

1 ЭТАП Возникновение теории организационного развития, позволяющей рассмотреть школу как организацию			
1970-1990 гг.	ценностно-смысловая составляющая практически не реализуется в управленческой практике	сотрудничество реализуется в рамках ученического самоуправления, взаимодействия внутри педагогического коллектива, между школьным и дополнительным образованием детей	элементы самоменеджмента проявляются в системе методических объединений (школьное, районное, областное). Саморазвитие школы носит фрагментарный характер
2 ЭТАП Развитие идеи ситуативного подхода к управлению организацией			
1991-2004 гг.	ценностно-смысловая составляющая обуславливается гуманизацией образования и выражается в принятии приоритета человека и общественных ценностей, определяется первичностью социального заказа по отношению к государственному	развитие школы как открытой системы, приспосабливающейся к многообразию внешней и внутренней среды организации предполагает поиск путей сотрудничества и взаимодействия в рамках образовательного процесса	запуск механизмов развития и саморазвития самой системы образования обусловливает внедрение партисипативных методов управления, ориентацию образовательного учреждения на опережающее инновационное развитие, направленное на человека и его потребности
3 ЭТАП Становление теории образовательного маркетинга в управлении школой			
2005 – по н.в	ценностно-смысловая составляющая выражается в принятии педагогическим персоналом потребности учащихся, родителей, общества и государства как личной ценности. Выражается в миссии	взаимодействие всех субъектов образованного процесса, для которого первичны образовательные запросы потребителей. Проявляется в социальной мобильности, продуктивном	стратегический менеджмент и образовательный маркетинг - основа самоменеджмента общеобразовательной организации

	организации	сотрудничестве с потребителями образовательных услуг	

Таким образом, историко–педагогический анализ развития школы как общеобразовательной организации показал, что развитие проходило постепенно и сопровождалось сменой содержания ценностно-смысловой составляющей ключевой компетенции школы, а также составляющих социального взаимодействия и самоменеджмента.

1.3 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В параграфе, исходя из теоретического обоснования процесса развития школы общеобразовательной организацией, на основе анализа различных методологических подходов к данному процессу определяется маркетинговый подход как системообразующий и дается его структурно–содержательная характеристика.

Проведенный историко-педагогический анализ позволил выделить важные аспекты, которые необходимо учитывать при управлении современными школами. Он показал, что пути развития общеобразовательных организаций как сложноорганизованных систем должны определяться их внутренними потребностями и, в первую очередь, потребностями потребителей образовательных услуг: учащихся, их родителей, общества и государства. Современное управление развитием школы как общеобразовательной организацией представляет собой организующее и регулирующее взаимодействие всех субъектов образовательного процесса путем использования правовых, финансово – экономических, кадровых и общественных механизмов обеспечения и

поддержки деятельности школы по реализации социального заказа и основных стратегических ориентиров государственной образовательной политики.

Режим развития предполагает качественные изменения в процессе управления школой, которые проявляются в обновлении всех структурных компонентов системы управления школой и связей между ними.

Сущность управления развитием школы как общеобразовательной организации состоит в создании условий для обеспечения интегративности школы как системы, оптимального сочетания инерционных и инновационных процессов, стабильности и управляемости. Развитие общеобразовательной организации возникает в том случае, когда система приобретает новые интегративные свойства. Управление современной школой в режиме развития предполагает целенаправленное изменение системы, которое вызывается потребностями, возникающими в самой системе или под воздействием внешней среды и нацелено на поддержку самоменеджмента развития школы.

При обосновании методологии нашего исследования развития школы как общеобразовательной организации мы будем отталкиваться от трактовки методологии как учения об организации деятельности, а деятельность рассматривать как активное взаимодействие человека с окружающей действительностью, в ходе которого человек выступает как субъект, целенаправленно воздействующий на объект и удовлетворяющий таким образом свои потребности (В.П.Зинченко, В.П. Моргунов, А.М. Новиков) [161; 278].

С учетом определения общеобразовательной организации и этапов развития школы как общеобразовательной организации, необходимо рассмотреть различные методологические подходы, обеспечивающие развитие школы как общеобразовательной организации.

При характеристике различных подходов мы исходим из определений понятия «подход», содержание которого раскрыто в работах О.С.Анисимова

и Е.В.Титовой.

Так, О.С.Анисимов рассматривает подход как один из типов норм деятельности, который в некоторых случаях обозначает использование неких специфических оснований для выбора конкретных способов, средств практической деятельности в виде признаков, элементов, качественных характеристик, которые должна обретать эта деятельность. Как отмечает автор подход в неявном виде соотносится с понятиями «выбор» или «ограничение», а от человека зависит выбор того или иного подхода в практической или теоретической деятельности, он ограничивает круг используемых средств или/и аспектов рассмотрения или видения предмета деятельности. В данном контексте подход может рассматриваться как «основание, которое выбирается неизменным в анализе и проектировании любого явления» [21].

В связи с этим, проблема развития школы в современных социально – экономических условиях исследуется нами с точки зрения различных подходов, каждый из которых обладает определенной значимостью и вносит свой вклад. Это позволяет выделить различные составляющие процесса развития школы как общеобразовательной организации и выявить их взаимосвязь и взаимовлияние, а также рассмотреть процесс управления этим развитием в различных аспектах.

Нам близка точка зрения Е.В.Титовой, которая рассматривает подход как:

1. теоретическое и логическое основание для рассмотрения, анализа, описания, проектирования, конструирования чего-либо в виде теории, структуры, модели, тезиса, идеи, гипотезы и т.п.;

2. совокупность специфически связанных способов и приемов осуществления деятельности, адекватных какой-либо идее, принципу и т.д.;

3. признак или совокупность признаков качества осуществления деятельности, ее качественной характеристики.

В первом случае понятие подход соотносится с понятиями принцип, позиция, идея; во втором — с понятиями метод, методика; в третьем — с понятиями качество, особенность [387].

Учитывая, что в рамках нашего исследования рассматривается вопрос управления развитием некоммерческой организации (общеобразовательной организации), обратимся к теории, в которой подходы к управлению классифицируются по определенным признакам: административный и партисипативный (по субъектам управления); процессный и целевой (по ориентации на процесс или результат); автономный и системный (по интегрированности управления); опережающий, реактивный (ситуативный) (по типу реагирования их на изменения); функциональный (процессный, проблемно-функциональный), по характеру взаимодействия с субъектами управления, административный и партисипативный подходы [429, с.10].

Особую значимость для нашего исследования имеют такие подходы, как программно - целевой, ситуационный, системно – синергетический, аксиологический, контекстно – компетентностный, персонифицированный, фасилитативный и маркетинговый подходы.

В *программно – целевом подходе* (В.Н.Аверкин, Б.А.Райзберг, В.С.Рапопорт, Л.В.Родионова и др.) акцентируют внимание на достижении цели управленческой деятельности, на разработке управленческих решений и достижении плановых управленческих задач путем тщательного анализа состояния управляемой системы и определения совокупности мер и действий, необходимых для достижения поставленных целей [2;337;341].

Ситуационный подход (Г.Б.Казначевская, В.Н. Князев, И.Н.Чуев и др.) заключается в выборе управленческого решения для определенной ситуации с учетом всех складывающихся обстоятельств и с использованием конкретных методов управления в соответствии со складывающейся ситуацией [171;172;189].

Системно – синергетический подход (Т.А.Каплунович, Е.Н.Князева,

С.П.Курдюмов, Г.Г.Малинецкий, И.Г.Пригожин, В.С.Степин, А.И.Субетто) структурно представлен двумя компонентами: системным и синергетическим подходами [174;190;330;375;378].

На основании теории систем в науке определен системный подход, суть которого состоит в рассмотрении объекта в качестве целостной совокупности элементов, находящихся во множественных упорядоченных взаимосвязях. Системный подход использует набор объективных принципов (целостность, иерархичность, отношение, инвариантность, связь со средой, наличие языка системы) и субъективных принципов (позиция наблюдателя, метод декомпозиции), позволяющих осуществлять научное познание, а также эффективно действовать на любом уровне.

Системный подход рассматривается как методология, с помощью которой объясняется вся совокупность взаимозависимостей связей, окружающих клиента (Г.Бернлер и Л.Юнссон), и решающее значение придается внутренней организации системы. Данный подход позволяет обеспечить целостность и системность процесса развития, определяемого через структурное единство на любом этапе становления, прогнозирование изменений и качественных преобразований системы, появления системных новообразований [44].

Рассматривая систему как «единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого», отметим, что общеобразовательные организации являются открытыми системами, поскольку они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Применительно к проблемам управления в системном подходе важнейшим является выполнение следующих действий: а) выделение объекта исследования; б) определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем; в) описание влияния каждой из подсистем на систему, в которой они функционируют и обратного влияния системы на

объекты подсистемы; г) определение возможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем.

Существенно расширяет возможности теории развития организации синергетика (И.Пригожин, Г.Хакен, И.Стенгерс и др.), которая рассматривает открытые взаимосвязанные системы, каждая из которых, находясь в процессе постоянного развития и изменения (флуктуации), переживает этапы более хаотичного, динамического и более стабильного, упорядоченного состояния. Соответственно, действуют два механизма саморегуляции системы: *адаптационный*, который обеспечивает самонастройку и определенную степень ее стабильности в конкретных условиях среды, и *бифуркационный* или катастрофический, связанный с переломными моментами ее развития. Зона бифуркации характеризуется принципиальной непредсказуемостью, следовательно, неизвестно, станет ли развитие системы после выбора одного из многих потенциальных путей ее эволюции более упорядоченным или более хаотичным [330;424].

В рамках системно-синергетического подхода значимо понятие «самоорганизующаяся система» (Г.Хакен), рассматриваемое как «…совместное действие многих подсистем, в результате которого на макроскопическом уровне возникает структура и соответствующее функционирование» [424]. Самоорганизацию Г.Хакен определяет как взаимопонимание и согласованность, самостоятельно возникающую при отсутствии внешних упорядочивающих воздействий.

Вторым важным компонентом синергетической науки является учение И.Пригожина, который дает краткую характеристику синергетики как новой научной парадигмы, включающей три ключевых понятия: самоорганизация, открытость системы и нелинейность системы.

Поведение системы описывается двумя основными параметрами: степенью ее внутренней упорядоченности и силой внешнего управляющего воздействия. «…Под синергетическим эффектом понимается возрастание

эффективности в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему и возникновения так называемого системного эффекта (эмерджентности)» [330].

Согласно системно-синергетическому подходу, социальные системы являются системами открытого, сложноорганизованного, саморазвивающегося типа. К ним относится и современная общеобразовательная некоммерческая организация.

Е.Н.Гребенюк отмечает, что «синергетизм для педагогических систем — это процесс, приводящий к новообразованиям, повышению энергетического и творческого потенциалов саморазвивающихся систем и обеспечивающий их переход от развития к саморазвитию» [112].

Системно-синергетический подход в управлении общеобразовательной организацией ориентирует не на внешние, а на внутренние изменения системы. Существует определенная стадия, когда система особенно чувствительна к действиям, связанным с ее внутренними свойствами (резонансные действия). В этот момент качественного скачка необходимо правильно поставить цель, установить верные мотивации. Но для этого необходимо согласование с внутренними свойствами (желаниями, возможностями) системы (организации). Управление ориентировано не на желания, намерения, проекты субъекта экспериментальной (реформаторской, перестроечной и пр.) деятельности, а на законы собственного саморазвития образовательной организации (эволюции и самоорганизации сложных систем).

Применение системно-синергетического подхода позволяет усилить гуманистические аспекты образования, создает свободное пространство самосовершенствования и саморазвития ее внутренней и внешней среды.

Системно-синергетический подход не только рассматривает управление общеобразовательной организацией как системный процесс, но и нацеливает педагога и руководителя на осмысление своей роли в этой системе, на

активное участие в ее саморазвитии как субъекта рынка образовательных услуг. Своеобразие системно-синергетического подхода заключается в том, что управление развитием системы рассматривается как системная целостность, аккумулирующая и интегрирующая на обобщенном уровне теоретический и практический опыт.

Системно-синергетический подход в контексте исследования нуждается в дополнении, которое выявляет особенности и закономерности развития субъектов общеобразовательной организации как ее основного ресурса. В качестве таких подходов определяются аксиологический, персонифицированный и контекстно – компетентностный подходы.

Аксиологический или ценностный подход в работах ряда учёных (Б.Г.Ананьев, А.Г.Здравомыслов, Е.И.Исаев, А.В.Кирьякова, В.А.Сластенин, Е.В.Титова, В.П.Тугаринов и др.) выступает своеобразным элементом между теорией и практикой, основанным на: иерархии гуманистических ценностей образования, системообразующим элементом которых выступает человек как главная ценность; совокупности педагогических условий (факторов), способствующих развитию сущностных сил личности, возвышению потребностей, обогащению аксиологического потенциала педагога и обучающихся; гармоничности развития образовательной деятельности системы, раскрывающей резерв качества образования и личности каждого субъекта организации; модернизации образовательного процесса, ведущей к усилению ценностно-смысловой направленности обучения и воспитания; трансляции ценностей культуры, которые раскрывают особенности каждой культуры, позволяя увидеть содержание диалога культур [10;168;306;315;155;184; 185;395].

Аксиологический подход в образовании предполагает, что становление личных ценностей в человеке связано с усвоением системы гуманистических ценностей, составляющих основу его культуры, и характеризующих мотивационно-ценностное отношение личности к окружающему миру.

Аксиологический подход в развитии школы как организации можно рассматривать как основу для выбора целей организации (формирование системы ценностей у учащихся и других потребителей образовательных услуг) и как ориентацию обучающихся, педагогов и руководителей на гуманистические ценности.

Выступая ведущим условием развития общеобразовательной организации, данный подход подразумевает ряд характеристик, к которым относятся: *ценностная определенность управления развитием*, то есть выделение системы ценностей для интериоризации и дальнейшей экстериоризации ее членами коллектива, учащимися, их родителями, партнерами и конкурентами; *ценностное наполнение содержания выбранных направлений развития*, то есть отражение ценностей, к которым формируется ценностное отношение, в содержании реализуемых образовательных услуг, проектов и т.д.

Реализация аксиологического подхода в рамках исследования позволяет определить содержательные и технологические особенности процесса развития современной школы, обеспечить выбор методов, средств и форм управления развитием школы; рассматривать человека как высшую ценность и самоцель общественного развития, а образование - как общечеловеческую ценность; рассмотреть процесс развития с точки зрения ведущих ценностных ориентаций педагогического персонала и, в первую очередь, в признании потребностей потребителя образовательных услуг в качестве источника развития общеобразовательной организации.

Развитие школы как организации, имея ярко выраженную аксиологическую составляющую, ориентирует субъекты управления на присвоение ценностей организации и ее корпоративной культуры, формирование общего видения дальнейшего развития организации и ее взаимодействия с внешней средой, гармонизацию организационных и личностных ценностей ее субъектов.

Как считает Н.Ф.Голованова, «в рамках аксиологического подхода чрезвычайно важно понимание того, что мир ценностей объективен, это сама социокультурная реальность, жизнь человека и общества. Ценности имеют личные проявления - ценностные ориентации (установки, убеждения, интересы, стремления, желания, намерения). Именно ценностные ориентации детерминируют отношения личности к окружающему миру и к самому себе» [105].

С точки зрения аксиологического подхода, ценностные ориентации - это главная ось сознания, которая обеспечивает устойчивость личности, преемственность определенного типа поведения и деятельности и выражается в направленности потребностей и интересов [480, с.87].

Рассмотрим ценностные ориентации педагогов общеобразовательных организаций. Их профессионально-ценностные ориентации предполагают ценностное отношение к: детям и проблемам воспитания и развития; профессиональной деятельности и процессу подготовки к ней; процессу собственного профессионального саморазвития, самосовершенствования.

Становление единой команды педагогов в контексте аксиологического подхода рассматривается как процесс наращивания ценностных ориентиров, направленных на: преодоление противоречий между профессиональными ценностями и личными смыслами путем предъявления им определенных ценностей и создания условий для их свободного выбора и «проживания», а также придания личностно-смысловой направленности содержанию их деятельности; учет индивидуальных траекторий аксиологического развития педагогического персонала и соответствующее планирование индивидуально-дифференцированных методов управления, в том числе и системы мотивации; использование индивидуального опыта персонала при организации процесса освоения ими профессиональных ценностей, связанных с реализацией образовательного маркетинга; формирование новых составляющих профессиональной компетентности педагогического

персонала, связанных с принятием личной значимости развития организации в которой работают.

Контекстно–компетентностный подход (А.А.Вербицкий, И.А.Зимняя, О.Е.Лебедев, Л.А.Петровская, Дж.Равен, В.В.Сериков, Ю.Г.Татур, А.В.Хуторской) предполагает необходимость расширения профессиональной компетентности педагогического персонала, отражающего его способность и готовность к маркетинговой деятельности в контексте развития школы как рыночно – ориентированной организации.

Поскольку результаты деятельности образовательной организации напрямую зависят от личностных и профессиональных качеств ее педагогического персонала, от уровня освоения обучающимися, определенными в рамках федеральных государственных стандартов, то можно говорить, что уровень компетентности субъектов образовательного процесса становится одним их основных факторов эффективности организации.

Сущность процесса развития субъектов общеобразовательной организации на основе компетентностного подхода заключается в создании условий для формирования у педагогов и обучающихся опыта новых видов деятельности, самостоятельного решения связанных с нею познавательных, коммуникативных, организационных, нравственных и иных проблем, составляющих содержание его профессиональной деятельности на современном этапе, формирования новых составляющих профессиональной компетентности педагогов и руководителей. Это, в свою очередь, усиливает значимость непрерывного образования педагогов, подчеркивает необходимость приобретения опыта маркетинговой деятельности, умения на практике реализовать знания. Формирование и развитие компетентностей продолжается на протяжении всей профессиональной деятельности.

Компетентностный подход позволяет соотнести объективные социальные ожидания от системы образования, интересы участников

образовательного процесса и собственные профессиональные интересы педагога, т.к. выдвигает на первое место не информированность обучаемого, а умение разрешать проблемы, возникающие в следующих ситуациях: в познании и объяснении явлений действительности; при освоении современной технологии; во взаимоотношениях людей, в этических нормах, при оценке собственных поступков; в практической жизни при выполнении социальных ролей гражданина, члена семьи, покупателя, избирателя; при необходимости решать собственные проблемы.

Выделение контекстной составляющей в рамках компетентностного подхода позволяет рассмотреть процесс развития компетентности субъектов образовательного процесса общеобразовательной организации в контексте изменений внешней и внутренней среды образовательной организации, поведения потребителей образовательных услуг и социального заказа, а также маркетинговой политики в образовании в Российской Федерации и региона. Контекстный подход предполагает максимальное приближение условий обучения к реальной профессиональной управленческой деятельности. А.А.Вербицким показано, что качественное формирование профессиональных компетенций в сфере образования должно осуществляться в двух контекстах – *предметном* (относящимся к содержанию профессиональной деятельности) и *социальном* (относящимся к сфере социальных профессиональных взаимодействий). Эти контексты уже выступают как критерии качества образования. Суть контекстного подхода к обучению заключается в создании условий для трансформации учебно-познавательной деятельности в профессиональную и для осмысления имеющегося профессионального опыта с новых позиций [70].

Следовательно, *контекстно-компетентностный* подход позволяет рассмотреть развитие компетентности общеобразовательной организации в контексте ее внешней и внутренней среды, с точки зрения социального заказа, ожидания потребителей, государственных требований.

Персонифицированный подход (В. Н. Аверкин, В.П.Беспалько, Т.Э.Галкина, И.С.Казаков, Т. А. Каплунович, В.Е.Клочко, С.В.Кондратьев, В.А.Петровский, О.В.Попова, А.Х.Шерстобитов и др.) предполагает ориентацию образования на конкретную личность, т.к. ядром модели выступает «персона» обучающегося и педагогического работника. «Личность – человек как субъект социальных отношений, социальная сущность человека, характеризуемая как системное видовое свойство человека, формирующаяся в совместной с другими людьми деятельности и в общении». Подход рассматривает построение образовательной траектории субъектов образовательного процесса общеобразовательной организации на основе их собственных потребностей и интересов. В рамках персонифицированного подхода обучающимся, их родителям, социальным партнерам, педагогам и администрации общеобразовательной организации обеспечивается свобода выбора вариантов образовательных программ, индивидуальных маршрутов, форм обучения в соответствии с имеющимися профессиональными, личностными потребностями и затруднениями [3;45;92;169;203;204;205;310;311;319;468].

Персонифицированный подход к педагогическому персоналу, учащимся и их родителям – неотъемлемая составляющая процесса управления общеобразовательной организацией. Он ориентирован на формирование необходимого уровня лояльности к общеобразовательной организации с учетом специфики взаимодействия с каждой из целевых групп и каждого субъекта. Персонифицированный подход способствует созданию условий для личностной самоактуализации в новых видах деятельности и личностного роста; формированию активности субъектов образовательного процесса и их готовности к решению проблемных задач; осознанию единства внешних (мотив достижения) и внутренних (познавательный) мотивов; принятию ситуационной задачи и удовлетворению от ее решения в сотрудничестве с коллегами.

Персонифицированный подход постулирует понимание субъекта образовательного процесса как сложной, самоорганизующейся системы, обладающей способностью поддерживать себя в состоянии динамического равновесия и генерировать новые формы организации своей жизнедеятельности (по Т.Э.Галкиной). Данный подход выражает требование предоставлять клиентам для выбора не только варианты образовательных программ, маршрутов, видов образовательных услуг, осуществлять обучение по индивидуальным образовательным траекториям в соответствии с возможностями личности, изменяющимися потребностями, карьерными перспективами, но и обеспечивать включение их в процесс управления как образовательным процессом, так и всей организацией в целом.

В основу «персонифицированного подхода к развитию школы как общеобразовательной организации» положены понятия «личность», «субъект», «персона», «персонификация», «персонализация».

В толковом словаре иноязычных слов Л.П. Крысина [224] слово «персона» от латинского означает «маска; роль; личность; лицо». В философской теории К.-Г. Юнга данное понятие рассматривается как архетип, представляющий собой социальную роль, которую играет человек, выполняя в соответствии с ней требования со стороны общества, публичное лицо личности [438]. Психоаналитики Б.Мур и Б.Фаин подчеркивают, что слово «персона» отражает не только социальные аспекты развития и формирования личности, но и те роли, с которыми себя отождествляют в обществе, в том числе и профессиональной [335]. С.В.Кондратьев с позиций гуманитарной психологии выделяет две составляющие человеческой персоны – личностная и социальная [203]. Отсюда можно сделать вывод, персона – это с одной стороны образ, проявляющийся в обществе, а с другой - это организующее начало личности.

Анализ различных взглядов с междисциплинарных позиций на определение «персоны» позволяет рассматривать это понятие, ориентируясь

на субъектность человека в обществе.

В работе В.И.Слободчикова и Е.И.Исаева субъектность является результатом становления человека, понимается как способность индивида конструировать свою жизнедеятельность через умение управлять, планировать, оценивать результат своих действий по достижению намеченных целей [363]. Данная позиция ученых определяет необходимость обращения к субъектности в процессе проектирования модели реализации персонифицированного подхода к организации учебной деятельности студентов колледжа.

По мнению В.А.Петровского, «быть субъектом» - значит быть носителем идеи Я, а это, в свою очередь, означает, что человек мыслит, воспринимает, переживает и осуществляет себя в качестве причины себя самого [312].

Теоретическую основу персонифицированного похода составляет понятия «персонификация» и «персонализация». В отечественную психологическую науку понятие «персонализация» было введено В.А.Петровским и рассматривалось как процесс, в результате которого субъект получает идеальную представленность в жизнедеятельности других людей и может выступать в общественной жизни как личность. Под персонализацией ученый понимает «обретение человеком своей идеальной представленности и продолженности в других людях, благодаря чему он выступает перед самим собой и в общественной жизни как личность, и, как субъект персонализации, обладает потребностью и способностью вызывать значимые изменения в окружающей действительности» [311, с.393]. Исследователь считает, что человека характеризует разная степень выраженности потребности и способности к персонализации и наиболее эффективный путь удовлетворения потребности в персонализации – деятельность, посредством которой человек «транслирует» другим свою индивидуальность.

В свою очередь понятие «персонификация» широко употребляется в различных науках, в том числе в образовании и в теории управления.

Анализ научно-педагогической литературы по проблеме персонификации образования (Т.Э.Галкина, С.В.Кондратьев, О.В.Попова, Г.Л.Тульчинский, А.Х.Шерстобитов и др.) свидетельствует о том, что данное понятие не имеет единой трактовки и может быть рассмотрено в трех аспектах: во–первых, как одно из направлений модернизации непрерывного образования; во–вторых, как особая форма организации образовательного процесса, как особый тип обучения, процесс, направленный на развитие способностей и интересов учащихся; в третьих, как фактор развития познавательной активности обучаемых.

Понятие «персонификация» подчеркивает значимость такой организации образовательного процесса, которая максимально ориентирована на внутреннюю активность самого обучающегося и его самостоятельность в образовательной деятельности.

М.С.Клевцова выделяет следующие специфические особенности персонифицированного обучения: субъектно-ориентированный характер, (включение обучающегося как равноправного значимого субъекта в диалогическое взаимодействие при определении целей, содержания, средств, и оценки результатов обучения, развитие ценностно-смысловой устремленности личности, расширение сферы «Я-компетентность», развитие внутренней ответственности и авторской позиции обучаемого); социально-профессиональный характер (социальная и профессиональная адаптация личности, активное включение индивида в социальные связи, в общественную практику и т.д.); профессионально-деятельностный характер, (непрерывное профессиональное образование, постоянное освоение способов рефлексии и самообразования, способность преодолевать собственные пределы и ограничения, генерировать новые знания и выходить на новый уровень собственного развития; использование внутренних

ресурсов личности обучающегося для разработки перспективных проектов профессионально-личностного развития.

Персонифицированный подход предполагает, что человек сам является субъектом своего развития и саморазвития и обеспечивает компромисс между личностным ростом субъекта образовательного процесса и его социализацией. В последние годы активно разрабатывается персонифицированный подход к клиентам в менеджменте (П.Вейлл, И.В.Зорин) и трактуется как возложение личной, персональной ответственности на работников в соответствии с должностными инструкциями.

Важно обратить внимание на максимальный учет индивидуальных особенностей субъектов образовательного процесса, так как результатом персонифицированного подхода является достижения нового качественного уровня образовательной деятельностью и новой роли в управлении развитием общеобразовательной организации, основанной на самоопределении, самооценке, самоотношении и самоменеджменте.

Персонифицированный подход к субъектам образовательного процесса как потребителям образовательных услуг может быть реализован путем адаптации под нужды конкретного потребителя (конкретных групп потребителей), на установление и развитие таких отношений с каждым конкретным клиентом, которые создают ценность для клиента и являются выгодными для общеобразовательной организации.

Сущность фасилитативного подхода описана в работах Н.В.Абрамовских, В.Н.Аверкина, С.Н.Горычевой, О.М.Зайченко, П.В.Лушина, Ю.А.Лях, М.Н.Певзнера, А.В.Петрова, А.Г.Ширина и др. [1;248;249;275;304;].

Чаще всего слово «фасилитация» встречается в психологическом контексте и его смысл связан с такими понятиями, как «облегчать», «помогать», «способствовать».

По мнению П.В.Лушина, «фасилитация» (от англ. facilitate — помогать, облегчать, способствовать) — это стиль управления, при котором субъект управления сочетает в себе не только функции руководителя, лидера, но и участника групповой динамики [248].

Согласно точке зрения Ю.А.Лях, основной эффект фасилитации заключается в создании ситуации безопасности и комфорта, доверия и открытости, успеха и достижений обучающегося. Функция фасилитации выражает направленность на сотрудничество, помощь, является результатом оптимального взаимодействия субъектов [249].

Существует большое количество определений понятия «фасилитация». Так, например, фасилитация рассматривается как способ обучения, при котором наставник занимает позицию помощника и помогает ученику самостоятельно находить ответы на вопросы и/или осваивать какие-либо навыки; как метод проведения тренингов, при котором участники обмениваются идеями, ресурсами, мнениями, критически анализируют стоящие перед ними задачи и определяют пути их реализации; как способ управления, особая позиция, которую занимает руководитель, отказывающийся от роли ментора в пользу роли помощника.

В контексте нашего исследования важно рассмотреть управление развитием общеобразовательной организации идей фасилитации.

Реализация идей фасилитативного управления облегчает процесс приобщения субъектов образовательного процесса к управлению общеобразовательной организацией.

По мнению Н.В.Абрамовских, фасилитативное управление обеспечивает инициирование и стимулирование деятельности на основе содействия и сотрудничества стремления к достижению индивидуальных целей. Ученый выделяет следующие функции фасилитации: стимулирования, свободы выбора, средоформирующую, управленческую, деятельностную. Ученый отмечает, что фасилитативное управление предполагает наличие

педагогической поддержки каждого субъекта, анализ его ценностных ориентаций и их своевременную коррекцию, психолого-педагогическое консультирование, оказание поддержки в выборе индивидуального дополнительного образовательного маршрута. Гуманизация изменяет профессиональную позицию руководителя общеобразовательной организации, который начинает выступать «как «фасилитатор», облегчающий субъектам процесс развития на основе принятия его личностных потребностей, сделав его полноправным участником обсуждения проблем, групповой и индивидуальной работы, анализа ее результатов» [1].

С изменением роли руководителя направленность, характер и степень фасилитации также будут изменяться от уровня к уровню воздействия в следующей последовательности:

- фасилитация субъекта образовательного процесса инициирует внутреннюю потребность обучающегося и направлена на обеспечение внутренней мотивации к активности в участии в развитии школы;
- фасилитация субъекта соуправления (взаимовоздействие) носит скрытый, имплицитный характер, способствует сохранению интереса и побуждает познавательную активность обучающегося в вопросах взаимодействия и со-управления;
- фасилитация субъекта на уровне самоуправления и содействия носит поддерживающий характер, обеспечивает условия для самостоятельной продуктивной деятельности и развивает такие качества субъекта, как самостоятельность, инициативность, рефлексивность мышления, творчество и т.д.).

Фасилитативное управление способствует актуализации имеющегося опыта участников взаимодействия, интерактивному обмену необходимой информацией между участниками процесса, использованию интеллектуального и креативного потенциала всей группы, снятию сопротивления происходящим нововведениям.

Фасилитативное управление постепенно вытесняет административные методы управления и направлено на командообразование педагогического персонала и потребителей образовательных услуг вокруг общей идеи развития своей организации. Фасилитативное управление, в отличие от распоряжений и инструктажа, использует такие методы, благодаря которым в группе разворачиваются эффективные процессы, превращающие ее в средство инициирования и реализации перемен, при этом руководитель моделируют благоприятное и желаемое поведение, которое зависит от соответствующих ситуаций, и нацелен на установление и сохранение благоприятной атмосферы.

Выделенные подходы тесно взаимодействуют и дополняют друг друга. Они позволяют выделить различные грани процесса управления развитием общеобразовательной организации в современных условиях: сосредоточение внимания на достижении цели управленческой деятельности (программно–целевой подход), выборе управленческого решения и использовании методов управления в соответствии со складывающейся ситуацией (ситуационный подход), принятие организацией ценностных ориентаций «на потребителя» как основы своей деятельности (аксиологический); позиционирования педагогического персонала, обучающихся и других субъектов общеобразовательной организации как личности и как «персоны» (персонифицированный подход), обеспечении формирования компетентности организации в контексте ожиданий и условий ее внешней и внутренней среды (контекстно-компетентностный).

Рассмотренные подходы создают основу для совмещения идеи персонификации и фасилитации и создают основу для принятия маркетингового подхода в качестве системообразующего подхода нашего исследования (И.Л.Акулич, Г.Л.Багиев, Е.П.Голубков, Г.Я.Гольдштейн, Т.П.Данько, А.П.Егоршин, Ф.Котлер, А.П.Панкрухин, А.Н.Романов, О.А.Третьяк, др.).

Как показал проведенный в предыдущем параграфе историко-педагогический анализ, ключевым понятием в определении методологических основ развития школы общеобразовательной организацией является понятие «маркетинг». Рассмотрим его сущность.

В российских и зарубежных научных исследованиях маркетинг трактуется как особая человеческая деятельность, направленная на удовлетворение потребностей и желаний посредством процесса обмена и социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими (Ф.Котлер, Г.Армстронг, Дж.Сондерс, В.Вонг) [217;219] деятельность, нацеленная на создание спроса, формируемого на основе потребностей; набор институтов и процессов, обеспечивающих создание, информирование, доставку и обмен предложений, имеющих ценность для потребителей, клиентов, партнеров и общества в целом (Э.Райс, Дж.Траут) [339]; концепция управления рыночной деятельностью, полагающая, что цель деятельности на рынке будет достигнута при условии более эффективного, чем у конкурентов, удовлетворения потребностей потребителей (Б.Карлофф) [176].

Г.Л.Багиев, рассматривая современный маркетинг как сложное социально-экономическое явление, представляет его как *совокупность* четырех факторов деятельности в условиях рынка: философия взаимодействия и координации предпринимательской деятельности; концепция управления; средство обеспечения преимуществ в конкурентной среде и метод поиска решений [25]. Поддерживая данную точку зрения, Е.Дихтль и Х.Хёршген выделяют три смысловых поля сущности маркетинга: принцип организации и управления, который заключается в последовательном направлении всех касающихся рынка решений на нужды потребителей и покупателей (маркетинг как принцип организации и

управления предприятием); как средство получения преимуществ по сравнению с конкурентами; систематический метод поиска решений [130].

По мнению Ю.В.Пашкус, маркетинг как комплексное понятие включает все виды деятельности, связанные с обменом между людьми или странами, направленные на удовлетворение потребностей и желаний потребителей [302].

Мы разделяем точку зрения А.А.Бравермана, Е.П.Голубкова и Ж.Ж.Ламбена в том, что маркетингу характерен как *экономический аспект* (инструмент встраивания организаций в формируемую рыночную среду и средство, обеспечивающее привлечение инвестиций), так и *социально-управленческий аспект* (создание и обмен продуктов индивидуумами и получение того, в чем они нуждаются; сохранение и укрепление благополучия не только отдельно взятого потребителя, но и общества в целом) [60; 106;231].

Таким образом, маркетинг выступает в качестве основополагающей философии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды, основанной на активном взаимодействии с внешней средой, на систематическом изучении и анализе поведения потребителей, каналов сбыта, конкуренции с целью разработки и реализации эффективных стратегий прогнозирования и удовлетворения потребностей потребителей [5;140;300;302]. А.Т.Зуб поясняет явление «неопределенности и нестабильности внешней среды» следующим образом: «под неопределенностью подразумевается то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения» [164].

На сегодняшний день налицо расширение отраслей, в которых применяется маркетинг. Так, например, Г.Л.Багиев отмечает, что если в 1900-1950гг. рассматривали маркетинг только применительно к сфере

производства массовых товаров, то уже с 1980-1990х гг. по настоящее время - маркетинг активно охватывает все новые и новые области коммерческой, а в последние годы и некоммерческой деятельности, и маркетинговый характер приобретает деятельность организаций сферы услуг и некоммерческих организаций: учреждений образования, здравоохранения и культуры и т.д. [25].

Вместе с тем, как показывает практика, прямой перенос опыта маркетинга сделок из коммерческой сферы в некоммерческую (тем более в сферу образования) невозможен по ряду причин. Это обусловлено, во-первых, социальной значимостью образования как общественного блага; во-вторых, статусом образовательных организаций как некоммерческих; в-третьих, самой спецификой образовательных услуг.

Для общеобразовательной организации маркетинг способен выступить средством разрешения противоречия между быстрыми темпами перемен в обществе и медленными темпами динамики образования, быть адекватным инструментом согласования спроса на образование и предложения соответствующих услуг, катализатором их развития [302].

Данную специфику подчеркивает В.П.Щетинин, отмечая, что «маркетинг, как вид деятельности человека, является результатом многолетней эволюции взглядов управленцев на цели, задачи и методы развития промышленности и торговли, в которых он применяется наиболее широко. Ограничено его применение в ряде отраслей, секторов сферы нематериального производства, создающих общественные блага. К их числу относится образование» [473].

Мы считаем, что маркетинг в сфере образования весьма перспективен и по-своему уникален. Маркетинговая деятельность рассматривается нами как деятельность, направленная на взаимодействие с рынком, для которой характерны системность, последовательность, технологичность, обратная связь с потребителем.

Рассматривая исследования, связанные с вопросами развития идей маркетинга в образовании в нашей стране (или некоторыми из их аспектов), необходимо отметить, что они включали несколько направлений: работы по экономике образования (С.А.Беляков, Б.С.Рябушкин, Н.А.Хроменков, В.П.Щетинин и др.), по управлению образовательными системами и образовательными организациями (Ю.А.Конаржевский, О.Е.Лебедев, Т.И.Шамова и др.), маркетингу в образовании (В.И.Андреев, Г.Д.Бухарова, И.В.Ванькина, А.П.Егоршин, И.В.Захарова, Н.П.Литвинова, А.П.Панкурхин, В.И.Пилипенко, В.Б.Полуянов, О.В.Сагинова, Л.Д.Старикова, В.В.Чекмарев, В.В.Шереметова, Т.В.Щеброва и др.) [41;196;233;456;473;474].

Таблица 2

Различные точки зрения на понятия «маркетинг в сфере образования» и «маркетинг образовательных услуг»

маркетинг в сфере образования	маркетинг образовательных услуг
комплекс действий образовательного учреждения в условиях рынка образовательных услуг, превращающий нужды потребителей в доходы (моральные и материальные) образовательных учреждений; средство, при помощи которого учебное заведение сообщает и продвигает свои цели, ценности и продукты учащимся, их родителям, своим сотрудникам и обществу в целом (Т.В.Щеброва [459]	отношения взаимодействия, ведущие к наиболее эффективному удовлетворению потребностей: личности – в образовании, учебного заведения – в развитии и благосостоянии его сотрудников; общества в расширенном воспроизводстве совокупного личностного и интеллектуального потенциала (Т.В.Щеброва) [459]
формирование концепции маркетинга в образовании; анализ и обобщение практических действий на формирующемся новом рынке образовательных услуг, в том числе – проведение рыночных исследований и экспериментов (Г.Д.Бухарова) [66]	отношения и взаимодействия, ведущие к наиболее эффективному удовлетворению потребностей (Г.Д.Бухарова) [66]; экономический процесс реализации сервисной, ценовой, коммуникативной политики образовательного учреждения в конкурентной среде рынка образования (И.В.Захарова) [153]
деятельность, направленную на удовлетворение дифференцированных образовательных потребностей школьника, обеспечивающую конкурентоспособность образовательного учреждения посредством осуществления маркетинговых	исследование, планирование, осуществление и контроль за тщательно сформулированными программами, задуманными, чтобы вызвать добровольный обмен ценностями с целевыми рынками с целью достижения стремлений учебных

исследований, маркетингового планирования и маркетинговых коммуникаций (Е.А.Ганаева) [94]	заведений (Н.П.Литвинова) [239]
философия, стратегия и тактика отношений и взаимодействий потребителей пользователей, посредников и производителей образовательных услуг и продуктов в условиях рынка, свободного выбора, приоритетов и действий обеих сторон обмена ценностями. Это отношения и взаимодействия, ведущие к наиболее эффективному удовлетворению потребностей: личности – в образовании; учебного заведения – в развитии и в благосостоянии его сотрудников; фирм и других организаций-заказчиков – в росте кадрового потенциала; общества – в расширенном воспроизводстве совокупного личностного и интеллектуального потенциала (А.П.Панкрухин) [300]	научно-практическая дисциплина, изучающая и формирующая философию, стратегию и тактику цивилизованного мышления и действия, поведения и взаимоотношений субъектов рынка образовательных услуг – образовательных учреждений, организаций – потребителей, личностей обучающихся, а также органов государственного и муниципального управления и посреднических структур, которые производят (оказывают), продают (предоставляют), приобретают и потребляют эти услуги и сопутствующие им услуги и продукты (С.Н.Фурсик)[423]

Таким образом, под *маркетингом в сфере образования* будем понимать философию образовательной организации, позволяющую ей занять сильную конкурентную позицию за счет удовлетворения нужд и потребностей своих партнеров, с помощью предлагаемых им объектов маркетинговой деятельности: образовательных услуг, авторитета и статуса образовательной организации, бренда образовательной организации, образовательных продуктов и услуг, месторасположения образовательной организации, педагогических и общественных идей и ценностей образовательной организации и т.д. Маркетинг в образовании имеет функциональную основу. Функции маркетинга группируются по следующим блокам:

– *аналитическая (исследовательская) функция*: исследование рынка и выбор целевых рынков, изучение потребителей и сегментация рынка, изучение потребностей организаций ходящих систему партнерского взаимодействия, исследование внутренней среды образовательной организации;
– *производственная (созидательная) функция*: разработка

образовательных услуг имеющих рыночную новизну, управление качеством образовательных услуг;

- *функция реализации образовательных услуг*: формирование спроса на потенциально необходимые образовательные услуги и стимулирование их предоставления, позиционирование образовательных услуг, имиджевая политика, система сервиса, ценовая политика;
- *функция управления и контроля*: планирование (оперативное и стратегическое), информационное обеспечение маркетинговой деятельности, контроль;
- *образовательная функция:* информирование и просвещение потребителей образовательных услуг, формирование их лояльности и приверженности за счет понимания сущности действий государства и образовательной организации (ее коллектива и руководства);
- *компетентностная функция:* Маркетинг образовательных организаций должен обеспечивать формирование готовности и способности педагогического персонала к маркетинговой деятельности.

Маркетинг в образовании является видом некоммерческого маркетинга. Среди предпосылок некоммерческого маркетинга С.Н.Андреев и Л.Н.Мельниченко отмечают следующие: объективное существование коммерческой (прибыльной) и некоммерческой (неприбыльной) деятельности; наличие некоммерческого обмена продуктами деятельности, наличие конкуренции в некоммерческой сфере» [13; 14].

Сущностные характеристики некоммерческого маркетинга представлены в исследованиях С.Н.Андреева, к которым автор относит: широкий охват областей деятельности (политика, государственное управление, здравоохранение, образование, спорт, религия, благотворительная деятельность, оборона и безопасность, наука и т.п.); более полное и первостепенное удовлетворение первостепенных потребностей

членов общества в самопознании и саморазвитии; реализации гражданских прав и свобод, участия в управлении государством; потребность в безопасности, образовании, социальных и культурных ценностях и т.д.; установление взаимосвязей между интересами трех групп некоммерческих субъектов: государственных, негосударственных и физических лиц [13; 14]. Мы разделяем точку зрения ученого, который не считает синонимами понятия «некоммерческий маркетинг» и «маркетинг некоммерческих организаций», понимая под *некоммерческим маркетингом* некоммерческую составляющую маркетинговой деятельности некоммерческих субъектов, результатом которой является достижение определенного *социального эффекта*, а говоря о *маркетинге некоммерческих субъектов,* включает как некоммерческую, так и коммерческую составляющую, нацеленные на достижение определенного *экономического эффекта* [13;14].

Некоммерческая составляющая маркетинговой деятельности проявляется в формировании системы партнерских взаимоотношений всех участников образовательного процесса, открытого диалога и позитивной ответной реакции со стороны учащихся, родителей, общественности, социальных и бизнес-партнеров, СМИ и органов управления образованием. Коммерческая составляющая нацелена, с одной стороны, на обеспечение финансирования и поддержки со стороны государства и спонсоров; с другой — на удовлетворение спроса в дополнительных образовательных услугах за счет создания и продвижении на рынок востребованных потребителем образовательных услуг и на получение дохода. Обе составляющие - и коммерческая и некоммерческая - «работают» на завоевание организацией определенного конкурентного положения на рынке, на формирование устойчивого имиджа и лояльности потребителей образовательных услуг. В целом внедрение мероприятий программы повышения эффективности маркетинга может привести к улучшению показателей как социально-личностной, так и организационно – управленческой эффективности.

Таким образом, под *маркетингом образовательных услуг* можно понимать систему действий, реализующую философию образовательной организации, направленную на удовлетворения нужд и потребностей своих партнеров средствами образовательных услуг. К функциям маркетинга образовательных услуг относят: исследование конъюнктуры рынка; прогнозирование конъюнктуры рынка; выявление перспективных направлений образовательных услуг; определение объема предоставления образовательных услуг; определение качества; определение ассортимента образовательных услуг; определение сервиса образовательных услуг; определение ценообразования; определение коммуникационной политики; определение каналов продвижения; определение способов продаж; определение сервисного (послепродажного) обслуживания в процессе потребления образовательных услуг [396].

В маркетинге образовательных услуг, в отличие от маркетинга других товаров и услуг, велика роль государства и его органов управления (в том числе на местах). Это, прежде всего, статистика и проведение масштабных исследований, финансовая поддержка, укрепление позитивного общественного мнения в отношении образования, лицензирование и аттестация, гарантирование качества образовательных услуг и др. [313].

Таким образом, маркетинг можно рассматривать как концепцию рыночной деятельности общеобразовательной организации, позволяющей ей обеспечить субъект – субъектное взаимодействие с потребителями образовательных услуг, обеспечить свою конкурентоспособность и реализацию своей миссии.

Анализ практики образовательной деятельности показывает, что существуют два антагонистических типа ориентации общеобразовательных организаций – производственная ориентация и ориентация «на маркетинговую деятельность», содержательный аспект которых раскрыт в таблице 3.

Таблица 3

Характеристики «производственной» и «маркетинговой» ориентации общеобразовательных организаций

(по А.В.Чечулину, Н.А.Пашкус, В.Ю. Пашкус)

При «производственной» ориентации:	При «маркетинговой» ориентации:
оказываются традиционные услуги для образовательного учреждения или возложенные на него органами управления образованием	оказываются (производятся) только те образовательные услуги, которые пользуются или будут пользоваться спросом. Осуществляется перестройка структуры образовательного учреждения
ассортимент образовательных услуг узок, медленно обновляется, не отличается гибкостью и быстрой адаптацией к потребностям рынка	ассортимент образовательных услуг достаточно широк и интенсивно обновляется с учетом требований общества, научно-технического прогресса. Процессы и технологии оказания образовательных услуг гибки и адаптируемы
цены на оказываемые образовательные услуги формируются исходя из нормативов, из утвержденного плана приема и фактических величин финансирования	цены на образовательные услуги формируются под значительным воздействием рынка, действующих на нем конкурентов, величины платежеспособного спроса
реклама и другие формы коммуникаций с потребителями и возможными посредниками при продвижении образовательных услуг не развиты	ведется активная коммуникационная политика и реклама образовательных услуг, направленная на конкретные целевые группы потребителей образовательных услуг, на потенциальных посредников образовательной деятельности. Продвижение и продажи образовательных услуг децентрализованы
руководят образовательным учреждением, как правило, специалисты определенного профиля подготовки, не обладающие необходимыми знаниями и навыками управленческой и маркетинговой деятельности	в руководстве образовательного учреждения стратегические решения формируются и принимаются компетентными в конъюнктуре образовательных услуг людьми. В этой связи возможно ведение должности заместители директора общеобразовательной организации по маркетингу или руководителя «маркетинговой службы»
научно-педагогические исследования мало связаны с потребностями и особенностями конкретных групп потенциальных потребителей образовательных услуг	научно-педагогические исследования ведутся как по профилю учреждения, так и в сфере исследований и прогнозирования конъюнктуры рынка образовательных услуг

функции руководства коммерческими операциями возложены на сотрудников, далеких от основного профиля деятельности учреждения	в организационной структуре формируется подразделение маркетинга, несущее ответственность за коммерческие успехи и имидж организации и обладающее полномочиями контролировать и эффективно обеспечивать выполнение своих рекомендаций функциональными подразделениями учреждения

Маркетинговый подход к управлению общеобразовательной организацией предполагает перестройку в мировоззрении управления школой на всех его уровнях по принципу «от нужд организации — к нуждам рынка». Это связано с осознанием образовательными организациями необходимости реализации маркетинговой деятельности и сложностью восприятия рыночных отношений в образовании и отсутствием научных знаний и практического опыта для ее успешного осуществления; потребностью общественности в предложении различных типов образовательных программ, разработанных на основе анализа потребностей детей и запросов родителей и реальным ассортиментом образовательных услуг, представленных на рынке; имеющимся потенциалом к социальному взаимодействию общественности и бизнес – структур и реальным уровнем организации этого взаимодействия современными образовательными учреждениями; активными действиями образовательных организаций в вопросах повышения качества образования и недостаточным уровнем удовлетворенности потребителей уровнем оказываемых образовательных услуг; растущей конкуренцией на рынке образовательных услуг и слабой имиджевой политикой, недостаточно выраженными действиями образовательных организаций по развитию своей уникальности и конкурентоспособности предлагаемых образовательных услуг; потребностью в комплексном сопровождении маркетинговой деятельности школ, отсутствием единых ресурсов, целенаправленно осуществляющих действенную помощь руководителям и педагогам в вопросах

образовательного маркетинга.

Наиболее важными характеристиками маркетингового подхода, как справедливо считает А.Кус, следует считать ориентацию на долгосрочное развитие ограничительных условий деятельности организации; принципиальные решения о виде деятельности организации; концентрированное применение ресурсов на привлекательных деловых полях; соединение маркетинга с другими функциональными сферами организации.

Маркетинговый подход к управлению развитием общеобразовательной организации предполагает управление организацией в соответствии с принципами маркетинга и построение системы деятельности всех субъектов образовательного процесса с учетом задач успешного развития общеобразовательной организации в условиях рыночной экономики: комплексности, оптимального сочетания централизованных и децентрализованных методов управления; ситуационного управления процессами, **о**риентации на потребителя.

Маркетинговый подход предполагает «предвидение, управление и удовлетворение спроса целевых потребителей более эффективными методами, чем у конкурентов» [148, с.83]. Он реализуется за счет эффективного взаимодействия персонала с потребителями услуг, партнерами и общественностью, «выращивание» спроса на образовательные услуги, формирование потребительской культуры, удовлетворение образовательных потребностей. Также мы полагаем, что ведущей задачей маркетингового подхода является формирование конкурентоспособности общеобразовательных организаций за счет достижения уникальной ключевой компетентности организации.

Это объясняется тем, что при реализации маркетингового подхода включаются: человекосбережение; стратегическое мышление; инновации; глубокое и всестороннее научно-практическое исследование рынка,

экономической конъюнктуры и возможностей организации; сегментации рынка; гибкого реагирования на требования активного и потенциального спроса; планирования; своевременного выхода на рынок; перспективности действий [259].

Маркетинговый подход предполагает не только наличие стандартных маркетинговых действий, но и поиск инновационных механизмов удовлетворения образовательных потребностей потребителей. *Стратегическое развитие школы становится маркетинговым, если школа распространяет философию маркетинга на каждый процесс, каждый вид деятельности, каждое подразделение и каждого клиента.*

При реализации маркетингового подхода принцип *сосредоточенность всей политики образовательной организации на удовлетворении запросов и нужд потребителей* (согласно А.П.Панкрухину) становится ведущим как в отношении субъектов маркетинговой деятельности, так и к разработке и реализации стратегии развития общеобразовательной организации. Остальные принципы следуют из основного: сосредоточение ресурсов образовательной организации на изготовлении таких образовательных услуг, которые реально необходимы потребителям в избранных учреждениях сегментах рынка; понимание качества образовательных услуг как меры удовлетворения потребности в них; доминирование маркетинговой ориентации на долгосрочную перспективу; использование различных вариантов прогнозов, оценок и решений на мультифакторной основе; комплексность конкретных проблем, а также способов и инструментов их решения; непрерывность сбора и обработки информации о конъюнктуре рынка и его реакциях; предпочтение методов не реактивного, а предугадывающего и активно формирующего спроса; оптимальное сочетание централизованных и децентрализованных методов управления; ситуационное реагирование – принятие решений не только в установленные сроки, но и по мене возникновения, обнаружения новых проблем, изменений ситуации.

Близкую точку зрения высказывает Н.М.Громова, отмечая, что «при маркетинговом подходе во главу угла ставятся запросы потребителя. Причем речь идет не о неком усредненном потребителе (кроме стратегии массового, недифференцированного маркетинга) и не об обществе в целом, а о конкретных целевых группах потребителей, о четко очерченных сегментах рынка с присущими им особыми запросами и возможностями в отношении спроса на образовательные услуги» [117].

Маркетинговый подход позволяет фокусировать стратегию развития организации на запросах и нуждах потребителя; обеспечивает разработку и реализацию качественных образовательных услуг, востребованных рынком; ориентацию на сокращение затрат; непрерывность сбора и обработки информации о ситуации на рынке образования.

Переход на управление школой с точки зрения маркетингового подхода представляет собой качественно новое состояние, когда в своей деятельности оно не только опирается на свои внутренние возможности, но и учитывает внешние условия. Реализуется концепция управления школой как «открытой системой». Это приводит к существенным изменениям в принятии практически всех управленческих решений.

Так как основное положение маркетингового подхода – *сосредоточенность всей политики организации на удовлетворении запросов и нужд потребителей* (согласно А.П.Панкрухину), то остальные положения следуют из основного: сосредоточение ресурсов образовательной организации на изготовлении таких образовательных услуг, которые реально необходимы потребителям в избранных учреждениях сегментах рынка; понимание качества образовательных услуг как меры удовлетворения потребности в них; доминирование маркетинговой ориентации на долгосрочную перспективу; использование различных вариантов прогнозов, оценок и решений на мультифакторной основе; комплексность конкретных проблем, а также способов и инструментов их решения; непрерывность сбора

и обработки информации о конъюнктуре рынка и его реакциях; предпочтение методов не реактивного, а предугадывающего и активно формирующего спроса; оптимальное сочетание централизованных и децентрализованных методов управления; ситуационное реагирование – принятие решений не только в установленные сроки, но и по мене возникновения, обнаружения новых проблем, изменений ситуации [300,301].

Таким образом, значимыми подходами к исследованию управления развитием школы как общеобразовательной организации являются: программно–целевой подход к развитию школы как общеобразовательной организации (акцентирует внимание на достижении цели управленческой деятельности); ситуационный подход определяет выбор управленческого решения и использования методов управления в соответствии со складывающейся ситуацией), аксиологический подход (обеспечивает принятие организацией ценностных ориентаций «на потребителя» как основы своей деятельности); контекстно-компетентностный (обеспечивает формирование компетентности организации в контексте ожиданий и условий ее внешней и внутренней среды).

Методологическая основа развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации раскрывается как непротиворечивая методологическая платформа, включающая маркетинговый, персонифицированный и фасилитативный подходы. Персонифицированный подход позволяет выстроить процесс развития школы как общеобразовательной организации, сохраняя при этом возможность у каждого из субъектов оставаться самим собой, сохраняя и развивая свой внутренний мир, свою «персону», овладевая при этом новым опытом взаимодействия по развитию организации. Фасилитативный подход детерминирует развитие личности каждого из субъектов образовательного процесса и развитие организации в целом за счет построения особого взаимодействия субъектов, основанного на сотворчестве, соразвитии,

событийности. Идея фасилитативного субъект–субъектного взаимодействия выражается в актуализации субъектного опыта каждого из участников, инициировании творческой активности и сопровождении индивидуального развития каждого субъекта за счет создания ситуации безопасности и комфорта, доверия и открытости, успеха и достижений всех субъектов образовательного процесса. Маркетинговый подход обеспечивает содержательную интеграцию выделенных подходов за счет сосредоточения всей политики общеобразовательной организации на удовлетворении запросов и нужд потребителей образовательных услуг, обеспечении учета и соблюдения баланса интересов потребителей, общественности, государства и общеобразовательной организации.

ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ

В первой главе раскрыта сущностная характеристика понятий «организация», «общеобразовательная организация»; выделены и теоретически обоснованы основные исторические этапы становления понятия «общеобразовательная организация», систематизированы теоретические подходы и сформулированы методологические основы управления развитием школы общеобразовательной организацией.

В главе на основе систематизации основных идей теорий философии, социологии, педагогики и менеджмента обоснован полидисциплинарный характер понятия «организация».

Философы (Н.А. Антонова, К.А. Бадиков, Л. Карчевский и др.) связывают понятие «организация» с ее социокультурной ролью как системы, отличающейся внутренним неповторимым духовным началом, придающим организации активность, целенаправленность и стремление к гармоничному развитию. При определении сущности понятия «организация» в социологии (Т.В. Богданова, М.Уорнер, С.С.Фролов и др.) основной акцент делается на таких ее характеристиках, как социальные объединения, сознательно конструируемые и реконструируемые для специфических целей. В качестве особенностей социальных организаций Э.А. Смирнов обозначает реализацию потенциальных возможностей и способностей человека; формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных) как системообразующего фактора социальной организации, обращая внимание на сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

Таким образом, «организация» может рассматриваться как вид кооперации, совместной деятельности для достижения общих целей, основу которой составляют сознательность, предсказуемость и её целенаправленность.

Среди различных видов социальных организаций особое значение придается относительно новому социальному явлению - обучающейся организации, отличительными характеристиками которой является наличие корпоративной памяти организации.

В исследованиях по педагогике, психологии, менеджменту (Т.Ю.Базаров, Г.М.Мануйлов, К.Прахалад, В.А.Сластенин, П.Р.Сперроу, Дж.П.Ходкинсон и др.) выделена такая важная характеристика современной организации, как компетентность, и вводится понятие «компетентная организация», ведущей характеристикой которой является компетентность всех ее сотрудников в регулярном разрешении проблем, приобретении и усвоении новых знаний, сообщаемых потребителями, членами организации друг другу, эффективном их распространении внутри организации благодаря постоянному обучению на основе собственного опыта и опыта других.

В педагогических исследованиях (В.И.Зверева, О.Е.Лебедев, А.М.Моисеев, К.М.Ушаков, Р.М.Шерайзина и др.) определяются ведущие концептуальные идеи управления современной школой, в которых раскрываются предпосылки нового направления развития теории управления школой как социальной организацией, которой присущи все атрибуты таких организаций (взаимодействие с внешней средой, ориентация на удовлетворение определенных потребностей, достижение внешних и внутренних целей, использование ресурсов, наличие коллектива, наличие внутренней среды, организационной культуры, разделение труда, потребность в управлении и т.д.) и в которой наряду с собственно образовательными, осуществляются и другие виды процессов, значимые для достижения организационных целей.

Усиление степени самостоятельности школ в современных социально-экономических условиях в выборе стратегии собственного развития приводит к тому, что занять достойное место на рынке образовательных услуг смогут те школы, которые нашли свою «нишу» на рынке образовательных услуг,

обладают уникальным предложением, востребованным потребителями, сильными конкурентными преимуществами. В связи с этим возникают новые функции школы: экономическая функция (эффективная реализация возможностей, предоставляемых новыми механизмами хозяйствования как самостоятельного субъекта) и функция соуправления (субъектов организации как группы единомышленников - самореализующихся индивидуальностей).

Такая позиция гармонично сочетается с государственной политикой в области образования, что отражено в Федеральном Законе «Об образовании в Российской Федерации». Одним из существенных изменений, представленных в законе, является замена термина «образовательное учреждение» на термин «образовательная организация», предполагающая иной взгляд на характер деятельности этого субъекта. Замена термина «образовательное учреждение» термином «образовательная организация» подчеркивает самостоятельность его как субъекта, актуализирует развитие предпринимательства и активного взаимодействия с внешней средой, в частности, с потребителями образовательных услуг, обусловливает возможность переноса на его деятельность общих законов менеджмента и маркетинга.

В главе выделены и теоретически обоснованы исторические этапы развития школы как общеобразовательной организации. В качестве критерия периодизации определена ключевая компетенция, рассматриваемая как коллективное знание организации, создающее ценность и уникальность образовательных услуг для потребителя на протяжении определенного периода, обеспечивающих конкурентоспособность организации.

Первым историческим *этапом* (1970-1990 гг.) определен этап возникновения теории организационного развития, позволяющей рассмотреть школу как организацию.

Основы функционирования школ рассматриваемого периода и анализ их деятельности представлен в работах М.И.Кондакова, М.Л.Портнова,

Н.И.Соцердотова, В.П.Стрезикозина, Н.С.Сунцова, П.В.Худоминского, Р.Х.Шакурова и др. Характеризуя систему внутришкольного управления данного периода, ученые указывают на недостаточную самостоятельность школ в принятии тактических и стратегических управленческих решений, ориентацию на выполнение распоряжений, инструкций, показателей и отсутствие ориентации на развитие индивидуальности образовательных учреждений. Они отмечают, что система управления рассматриваемого периода удобна для централизованного управления, экономична, авторитарна, недемократична; школа не рассматривалась как целостная социальная образовательная организация; в системе управления стала проявляться тенденция «падения эффективности». Система общего образования в 70–90-е годы XX столетия основывается на идеологии долга (по О.Е.Лебедеву) – все дети школьного возраста должны учиться, учителя должны обеспечивать достижение предписанных результатов, родители должны выполнять предписания школы.

В условиях социалистической экономики в системе управления образовательными учреждениями ориентир на потребителя (учащегося) носит декларируемый характер. В управленческой деятельности практически не возникает необходимости самостоятельной разработки уникальной стратегии развития школы в связи с полной монополией государства. Управление школой базируется на «единстве и единообразии», характеризуется как централизованное воздействие на образовательный процесс.

Появление в рассматриваемый период теории организационного развития позволяет рассмотреть развитие как процесс, ориентированный на проблемы организации, требующий краткосрочного и долгосрочного планирования, формирования готовности персонала к преобразованиям и ориентирующийся на достижение конкретных результатов, процесс движения

к качественно новому состоянию, требующему нового типа управления и новых методов управления.

Второй этап (1991-2004 гг.) в исследовании рассматривается как этап развития идеи ситуативного подхода к управлению организацией, направленного на развитие школы как открытой системы, приспосабливающейся к многообразию внешней и внутренней среды компетентной организации.

Коренные преобразования в жизни страны предопределили появление законодательной базы, связанной с реформированием системы образования, определением государственно-правовых основ развития образовательной системы, обеспечили возникновение негосударственных учебных заведений, платных образовательных услуг и предпринимательской деятельности, не связанной с предоставлением образовательных услуг.

Новыми ценностными ориентирами образования, характерными для второго периода, являются: гуманистический характер (приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободное развитие личности, воспитание гражданственности и любви к Родине); создание единого культурно-образовательного пространства в условиях многофункционального государства; свобода и плюрализм образования (демократический государственно-общественный характер управления образованием, автономность образовательных учреждений).

Реализация стратегических идей развития и стабилизации российского образования в 90-е годы XX столетия обеспечивает демократизацию школы, её открытость, вариативность и дифференциацию на основе сотрудничества, создает условия развития творческих и инновационных процессов, возрождения национальных образовательных систем и регионализации образования.

Образование в этот период рассматривается как особый тип общественного производства. Возникает рынок образовательных услуг, и при

этом внешняя среда стремительно изменяется, становится нестабильной, неустойчивой, обладает большой степенью неопределенности, запросы потребителей образовательных услуг начинают становиться ведущим фактором формирования спроса, школы испытывают острую потребность в дополнительных источниках финансирования. Возникает понятие «образовательная услуга» как специфическая форма общественного блага, создание которой обусловливается не только потребностями государства, но и запросами-заказами самих участников образовательного процесса.

Для второго этапа характерны: отказ государства от монополии в образовании, интеграция социального и государственного заказов, усиление самостоятельности и информационной открытости в деятельности школ, развитие системы общественно-государственной оценки качества образовательных услуг, переход от отношения к школьному образованию как долгу, который должны выполнять учащиеся, к пониманию образования как права.

Таким образом, в рассматриваемый период управление школой связано со смещением приоритетов на обеспечение не только государственного, но и социального заказа, успешностью в условиях рыночной экономики.

В качестве ведущего подхода к управлению начинает выступать ситуационный подход, предполагающий, что выбор управленческого решения зависит от конкретной ситуации и использует методы управления в соответствии с ней. К ведущим принципам управления рассматриваемого периода относятся принципы управления по результатам, партисипативности, открытости внешней среде.

Третий этап (2005 – по н.в.) является этапом становления теории образовательного маркетинга в управлении школой.

В рассматриваемом периоде новые ориентиры образования и управления общеобразовательными организациями определяются в целом ряде государственных нормативно-правовых документов и федеральных целевых

программ. При этом в задачи современной школы на правительственном уровне входит привлечение потребителей образовательных услуг к формированию механизмов оценки их качества, формирование открытой системы информирования граждан об образовательных услугах на принципах полноты, доступности, своевременного обновления и достоверности информации; разработка механизмов участия потребителей и общественных институтов в осуществлении контроля и проведении оценки качества образования.

Придание школам статуса автономии усиливает их финансовую самостоятельность и расширяет возможности для предпринимательской деятельности при сохранении государственного заказа на подготовку выпускника.

В это же время формируется новый уровень сервисных ожиданий и новое поведение потребителя. Потребительское поведение начинает характеризоваться избирательностью, интерактивностью, индивидуализацией предложений и т.д. Одной из тенденций становится превращение знаний в основной общественный капитал, возрастание личных, организационных и общественных выгод, связанных с получением знаний. Возникает разрыв между массовым предложением услуг общеобразовательными организациями и персонифицированными ожиданиями потребителя, растущей конкуренцией между школами в сфере образовательных услуг и недостаточной их готовностью к формированию своей конкурентоспособности.

В научных исследованиях все чаще появляются работы (Т.В.Анджапаридзе, А.И.Барановский, Е.А.Ганаева, С.А.Зайчикова, Т.В.Ковтун, В.А.Леонгардт, Е.А.Носова и др.), раскрывающие значимость и востребованность маркетинговых технологий в процессе стратегического управления образовательным учреждением.

Меняются и цели общеобразовательной организации, включающие и формирование человеческого потенциала личности обучаемого, и обеспечение успешного развития школы как рыночно ориентированной организации. Реализация ценностной составляющей содержания деятельности общеобразовательной организации предопределяет стратегическую парадигму управления, гарантирующую социальный эффект и связанную с активным проникновением идей маркетинга в сферу образования.

В завершении первой главы определяются методологические основы развития школы как общеобразовательной организации. Методологическая основа развития школы как общеобразовательной организации раскрывается как непротиворечивая методологическая платформа, включающая маркетинговый, персонифицированный и фасилитативный подходы. Персонифицированный подход (В.П.Беспалько, Т.Э.Галкина, И.С.Казаков, В.Е.Клочко, С.В.Кондратьев, О.В.Попова и др.) позволяет выстроить процесс развития школы как общеобразовательной организации, сохраняя при этом возможность у каждого из субъектов оставаться самим собой, сохраняя и развивая свой внутренний мир, свою «персону», овладевая при этом новым опытом взаимодействия по развитию организации. Фасилитативный подход (Р.С.Димукаметов, М.Н.Певзнер, К.Роджерс, С.Я.Ромашина и др.) детерминирует развитие личности каждого из субъектов образовательного процесса и развитие организации в целом за счет построения особого взаимодействия субъектов, основанного на сотворчестве, соразвитии, событийности. Идея фасилитационного субъект–субъектного взаимодействия выражается в актуализации субъектного опыта каждого из участников, инициировании творческой активности и сопровождении индивидуального развития каждого субъекта за счет создания ситуации безопасности и комфорта, доверия и открытости, успеха и достижений всех субъектов образовательного процесса. Маркетинговый подход (А.И.Барановский,

Н.Л.Галетова, Е.А.Ганаева, А.П.Егоршин, И.В.Захарова, В.Н.Зотов, Н.П.Литвинова, А.П.Панкрухин, Т.Н.Третьякова и др.) обеспечивает содержательную интеграцию выделенных подходов за счет сосредоточения всей политики общеобразовательной организации на удовлетворении запросов и нужд потребителей образовательных услуг, обеспечении учета и соблюдения баланса интересов потребителей образовательных услуг, общественности, государства и общеобразовательной организации.

ГЛАВА 2 КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Во второй главе раскрывается концепция развития школы как организации, включающая определение концептуальных оснований становления школы общеобразовательной организацией; дано научное обоснование необходимости создания специальных организационно – педагогических условий. В этих целях уточняется понятие «концепция процесса» в контексте маркетингового подхода, раскрываются теоретические основы развития школы как общеобразовательной организации, формулируются цели, принципы, технологии, условия достижения поставленных целей, а также теории, в рамках которых осуществляется данный процесс.

2.1 КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ КАК ОРГАНИЗАЦИИ

В данном параграфе определяются концептуальные основания развития школы как общеобразовательной организации в следующей логике: выделение существенных характеристик данного процесса, ведущих педагогических идей, теорий и принципов.

К существенным характеристикам данной концепции отнесены ценностно-смысловые, целевые, содержательные и результативные приоритеты развития школы как общеобразовательной организации, основные способы и механизмы изменений. Реализация концепции строится на необходимости учета приоритетов и консолидированного участия в решении поставленных задач всех субъектов образовательного процесса (педагогов, руководителей, учащихся, родителей, государственных и

муниципальных органов исполнительной власти, организаций, независимо от того, поддерживаются ли они государством, развиваются на коммерческой или на безвозмездной основе).

Концепция определяет ценностно-смысловые, целевые, содержательные и результативные приоритеты развития современной школы, задает основные способы и механизмы обеспечения активности всех субъектов организации в маркетинговой деятельности.

В контексте маркетингового подхода, определенного нами как методологической основы становления школы общеобразовательной организацией, важно рассмотреть концептуальные основания разработки и реализации механизмов образовательного маркетинга, которые являются универсальными для общеобразовательных организаций различных типов (гимназии, лицеи, школы, сельские школы и т.д.), расширяют ассортимент и улучшают качество образовательных услуг, обеспечивают условия для взаимодействия организаций – партнеров, позволяют повысить конкурентоспособность как отдельных общеобразовательных организаций, так и системы образования региона в целом, тем самым достичь обозначенных целей и выйти на качественно новый уровень.

С учетом вышеизложенного теоретико–методологического анализа, результаты которого представлены в первой главе, формулируются ведущие идеи концепции: принятие общеобразовательной организацией философии образовательного маркетинга и реализация всей деятельности в контексте признания маркетинговой деятельности как одной из ведущих; наличие конструктивной позиции всех субъектов общеобразовательной организации в организации внутренней среды школы как компетентной организации; формирование многоуровневой конкурентной среды и использование ее стимулирующего воздействия на всех субъектов образовательного процесса и на предлагаемые общеобразовательной организацией услуги. Таким образом, научным базисом концепции развития выступают теория образовательного

маркетинга и теория компетентной организации.

Теория образовательного маркетинга позволяет обосновать целенаправленное обновление и совершенствование управленческого процесса с помощью новых управленческих методов и технологий, направленных на формирование условий и механизмов, регулирующих взаимодействие общеобразовательной организации с потребителями образовательных услуг и обеспечивающих ее конкурентоспособность в динамично изменяющейся внешней среде. Теория образовательного маркетинга определяет научные основы управления современной школой как рыночно–ориентированной организацией, отличительными особенностями которой являются: сосредоточение ресурсов учреждения на разработке таких образовательных услуг, которые реально необходимы потребителям образовательных услуг в избранных школой сегментах рынка; понимание качества образовательных услуг как меры удовлетворения потребности в них; предпочтение методов не реактивного, а предугадывающего и активно формирующего спрос типа; доминирование ориентации на долгосрочную перспективу, непрерывность сбора и обработки информации о потребностях рынка образовательных услуг.

Применение теории образовательного маркетинга обусловило рассмотрение понятий «образовательный маркетинг» и «педагогический маркетинг». Понятие «педагогический маркетинг», в отличие от «маркетинга образовательных услуг», еще не является устоявшимся и имеет множество принципиально различных трактовок: от максимального приближения к маркетингу образовательных услуг (деятельности, направленной на изучение спроса и предложений на образовательные услуги) (С.И.Захаренков, П.И.Третьяков, М.В.Туберозова, Н.А.Шарай, Т.В.Щеброва), до маркетинга личности педагога и средства обеспечения его конкурентоспособности (О.И.Киселева) [186;392; 459].

П.И.Третьяков рассматривает педагогический маркетинг как

деятельность, направленную на изучение спроса и предложений на образовательные услуги [392].

Аналогичной точки зрения придерживаются Т.В.Щеброва и А.В.Курбатова, которые определяют педагогический маркетинг как «деятельность, направленную на изучение и выращивание рынка спроса на образовательные услуги, создание соответствующей спросу образовательной среды и стимулирование спроса на созданную образовательную среду» [227;459].

О.И.Киселева вводит в научный и практический оборот трактовку понятия «педагогический маркетинг», принципиально отличающуюся от понятий «маркетинг в сфере образования» и «маркетинг образовательных услуг». «Педагогический маркетинг» рассматривается автором как деятельность по повышению конкурентоспособности будущего педагога и включает элементы маркетингового комплекса (продукт, цена, место, продвижение) в содержании профессиональной педагогической подготовки [186].

С нашей точки зрения, вслед за понятиями «*информационный маркетинг*» (С. Бердышев и др.) [42] (маркетинг средствами информационный технологий), «*интернет маркетинг*» (Т.А.Калюжнова, М.Е.Махалов, и др.) [173;262] (маркетинг в сети Интернет), «*событийный маркетинг* (Н.А.Андрианова, Т.Л.Решетило, и др.) (Event marketing)» [20;343] (маркетинг средствами которого выступают специально организованные события) и т.д., мы считаем, что прилагательное «педагогический» указывает на характер средств и методов маркетинга, поэтому «педагогический маркетинг» трактуется нами как процесс, использующий педагогические технологии, методы и средства для удовлетворения потребностей своих клиентов в различных сферах, а не только в образовании. Чаще всего педагогический маркетинг применяют организации, предлагающие рынку сложные высокотехнологичные

продукты, к которым можно отнести образовательные услуги. Поясняя данное определение, считаем необходимым заметить, что любая деятельность трактуется как образовательная, если она имеет своей целью изменить установки и модели поведения индивидов путем передачи им новых знаний, развития новых умений и навыков. Интеграция технологий и методов различных наук, в том числе и педагогических, позволяет эффективно продвигать сложные рыночные предложения, в частности – предложение образовательных услуг. Так, например, известны примеры масштабных маркетинговых программ, когда в маркетинговой деятельности активно применяются современные педагогические технологии, такие, как: проблемные лекции, тренинги, семинары-дискуссии, деловые игры, а также технологии дистанционного обучения, интерактивные технологии, коучинг, консалтинг и др. Это позволяет организациям сформировать понимание сути своего предложения у целевой аудитории и осознанное общественное мнение. В результате происходит обогащение маркетинга как сравнительно молодой науки за счет опыта и лучших традиций накопленных многовековой историей педагогической науки.

Наиболее значимым для нашего исследования является понятие «образовательный маркетинг», как наиболее полно отражающее суть современного маркетинга в образовании.

Возникновение образовательного маркетинга как самостоятельной концепции связано не только со спецификой образования как сферы, в которой сильна роль государства (социальный государственный заказ, ФГОСы, финансирование, контроль качества образования, высокие барьеры входа в отрасль), но также и со спецификой потребителей образовательных услуг, что, в конечном счете, накладывает определенные ограничения на возможности маркетинговой деятельности образовательных организаций и особенности маркетингового подхода к управлению ими.

Е.А.Ганаева определяет образовательный маркетинг как «деятельность, направленную на удовлетворение дифференцированных образовательных потребностей школьника (воспитанника); обеспечивающую конкурентоспособность образовательного учреждения (дополнительного образования) посредством осуществления маркетинговых исследований, маркетингового планирования и маркетинговых коммуникаций» [94].

Однако нам близок подход к определению образовательного маркетинга как комплексной теории, предложенной В.Загерсом и Ф.Хеберлином в 1980 году, которая обосновывает этические и моральные стороны маркетинга образования. Образовательный маркетинг, как специальный раздел маркетинга услуг, по их мнению, характеризуется следующими особенностями: а) наличием маркетинга образовательной деятельности (действий в целях внешней продажи образовательных услуг и улучшения образовательного климата внутри образовательного учреждения); б) использованием образования как маркетингового средства (образование может применяться для услуг и продуктов, чтобы привлечь клиентов или сохранить их) [136].

Основными задачами образовательного маркетинга, по мнению Я.Р.Бандуровича, Л.Н.Гудыревой, И.В.Захаровой, Т.В.Ковтун, В.Б.Полуянова, являются формирование условий для актуализации основной компетентности организации, эффективного информационного взаимодействия с потребителями услуг, развитие и образование личности потребителя с помощью инструментов маркетинга [32;120;153;191;317].

Образовательный маркетинг - философия современной рыночно-ориентированной общеобразовательной организации, способствующая формированию человеческого потенциала обучаемых, управлению устойчивым развитием общеобразовательной организации в условиях рыночной экономики и созданием необходимых организационно-педагогических условий для становления лояльной внешней среды.

Мы рассматриваем образовательный маркетинг как комплексный феномен, включающий в качестве объектов маркетинговой деятельности маркетинг в сфере образования, территориальное расположение образовательной организации (маркетинг территорий), его общественный престиж и статус (маркетинг организаций) и реноме его преподавателей и учащихся (маркетинг личностей), транслируемые идеи, традиции и технологии (маркетинг идеи), а также продукты деятельности образовательного учреждения (образовательные услуги, учебные пособия, видеолекции, наглядные пособия и т.д.) или педагогический маркетинг, активно применяющий педагогические технологии в качестве технологий продвижения товаров или услуг.

Многогранная природа образовательного маркетинга содержит ряд смысловых полей интерпретации и восприятия данного феномена. Первое смысловое поле раскрывает образовательный маркетинг как направление гуманизации образования, как механизм совершенствования общественного блага - образования. В рамках второго смыслового поля образовательный маркетинг является видом инновационного управления образовательной организацией в нестабильной внешней среде в условиях рыночной экономики. В рамках третьего смыслового поля образовательный маркетинг исследуется как педагогическое управление формированием внешней и внутренней среды образовательной организации и превращение ее в стратегическое партнерство. В первом случае акцент делается на привлечение и формирование лояльности и доверия всех участников образовательного процесса, а с другой - на реализации принципов маркетинга в управлении общеобразовательной организацией, а с третьей - на развитие знаний и формирование понимания происходящих процессов за счет расширения педагогических функций общеобразовательной организации.

В контексте нашего исследования важно определить междисциплинарный характер образовательного маркетинга, который несет в

себе философскую, педагогическую, психологическую (как маркетинг взаимоотношений), экономическую и управленческую составляющие.

Философская составляющая связана с принятием организацией в качестве ценности - потребителя и его образовательных потребностей, формированием соответствующей среды организации и мировоззрения всех ее членов.

Педагогическая составляющая - с образовательной деятельностью по отношению к развитию личности потребителя услуг.

Психологическая составляющая помогает сформировать необходимый уровень взаимоотношений с потребителями образовательных услуг, эффективностью использования элементов комплекса маркетинга с целью создания долгосрочных взаимоотношений с потребителями, направленных на более тесную связь с потребителями, более качественное выявление их потребностей.

Экономическая составляющая образовательного маркетинга связана с созданием конкурентного преимущества организации в виде стабильных финансовых потоков, современной материальной базы и т.д.

И, наконец, *управленческая составляющая* образовательного маркетинга связана с управлением маркетинговой деятельностью организации в рамках концепции образовательного маркетинга.

Решение задач развития школы как общеобразовательной организации достигается также за счет использования основных идей теории компетентной организации (О.В.Малыгина, П.Д.Ходкинсон, П.Р.Сперроу), согласно которой развитие организации достигается посредством развития ее работников, к качественным характеристикам которых относят способность к *изменению мышления; н*епрерывное *приспособление и рост в* условиях быстро меняющейся внешней среды; наличие *видения картины* будущего и команды единомышленников, способных учиться, т.к. общий интеллект команды выше, чем у каждого из ее участников [255; 430].

Теория компетентной организации предполагает наличие коллективного знания организации, создающего уникальную ценность для потребителя и возможность успешно конкурировать на рынке образовательных услуг. Компетентность - это характеристика организации в целом. Её элементы (компетенции) обладают жизненным циклом вследствие возникновения новых требований рынка, образовательных услуг. Если значимость вида деятельности, в котором организация компетентна, пропадает, то компетенция по этому виду деятельности перестаёт существовать. Компетентность общеобразовательной организации выражается в способности и готовности эффективно использовать имеющиеся компетенции для достижения целей, а также в способности поддерживать, развивать и приобретать новые компетенции, имеющие ценность для потребителя и способность сохранять уникальность на протяжении определенного периода. Общеобразовательные организации, стремящиеся к развитию в современных условиях, должны обладать способностью поддерживать свои компетенции, создавая и развивая новые знания, воплощать их в продуктах и создавать новое конкурентное пространство.

Степень соответствия динамики требований рынка образовательных услуг и динамики компетенций общеобразовательной организации, дополненной возможностью действовать и достигать целей, создавая конкурентные преимущества, - эффективность ее развития.

О.В.Малыгина рассматривает понятие «компетентность организации» как «совокупность знаний, навыков и умений организации, уровень которых достаточен для достижения результатов (целей) в том виде деятельности, в котором они используются. Основой компетентности являются способности организации воплощать знания в продуктах, развивать и приобретать новые, что позволяет адаптироваться к изменениям рынка, создавать и поддерживать конкурентные преимущества» [255].

Развитие организации как компетентной предполагает становление её обучающейся организацией. Пространство обучающейся организации благоприятно для становления школы общеобразовательной организацией, поскольку обеспечивает наиболее полное использование персоналом организации информальных ресурсов среды, и, как следствие, успешное, свободное и активное саморазвитие каждого субъекта и всей организации. Компетентная организация аккумулирует внутреннее и внешнее знание, превращая обладание этим знанием в конкурентное преимущество.

Пространство обучающейся организации предполагает как лидирующую роль внешних участников образовательного процесса (педагога, тьютора, коучера и т.д., и именно он выступает источником знаний или способов их получения), так и самостоятельное формирование организацией своего уникального знания за счет накопления знаний и компетенций каждого из своих сотрудников, за счет мобилизации собственных резервов и формирование объединенного общего знания; активного поиска источников новых для себя знаний во внешней среде и внутренней среде и самостоятельного получения недостающих знаний. Обучающаяся организация предполагает создание такой организационной культуры, в которой приобретение знаний становится постоянной внутренней потребностью сотрудников, составляющей их профессиональной компетентности. Обучающаяся организация аккумулирует внутреннее и внешнее знание и превращает обладание этим знанием в свое конкурентное преимущество.

Одним из первых понятие «обучающаяся организация» рассмотрел в своих работах Питер Сенге. Обучающейся он называет организацию, где «…люди постоянно расширяют свою способность порождать результаты, которых они действительно желают; где воспитываются новые, емкие паттерны мышления; где коллектив свободен в своем устремлении и где люди постоянно учатся учиться вместе» [354].

В качестве признаков обучающихся организаций П.Сенге выделяет пять основных характеристик:

- *формирование общего видения* как чувства преданности группе или организации, а также формализация объединяющих коллектив принципов деятельности, которая должна привести их в это будущее;
- *индивидуальное мастерство* (совершенствование личности) – коллективная вовлеченность в процесс обучения исходит из персональной приверженности процессу обучения. Организация, которая постоянно учится формировать свое будущее, должна состоять из личностей, непрерывно обучающихся тому, как создавать больше по – настоящему значимого для их собственной жизни;
- *интеллектуальные (ментальные модели*), предполагающие нацеленность на достижение более точного понимания тех установок и восприятий, которые влияют на мышление и поступки людей;
- *командное обучение* – взаимодействие и диалог в коллективе, мобилизация энергии и деятельности всех членов коллектива на достижение общих целей, достигшая при этом синергетического эффекта;
- *системное мышление* – способность осознать свою взаимосвязанность в ситуациях стабильности и изменений, управлять силами, определяющими последствия их действий [354].

Р.М.Шерайзина, Г.А.Федотова отмечают, что культура обучающейся организации обладает следующими характеристиками: принятие неопределенности; толерантность по отношению к нереалистичным и непрактичным идеям и предложениям; слабый контроль извне; допустимость риска; терпимость к конфликтам; сосредоточенность на конкретных результатах, а не на средствах их достижения, а также открытость системы [465].

В исследованиях Т.А.Каплунович к особенностям «обучающейся»

организации отнесены: философия, которая строится на изучении и совершенствовании собственного опыта; сотрудники собирают и используют информацию для поиска новых идей и их экспериментальной разработки; система стимулирования предусматривает специальное вознаграждение для тех, кто генерирует новые идеи; обучение происходит не только «сверху вниз», но и наоборот; каждый работник может быть источником идеи, поэтому имеет доступ даже к той информации, которая не связана с его компетенцией; рост знаний происходит не только на индивидуальном, но и на коллективном уровне; обучение осуществляется не только в традиционных формах, но и в процессе самой трудовой деятельности; ошибки рассматриваются не только как повод для наказания, сколько возможность для обучения [175].

С.Р.Семушкина, синонимируя понятия «обучающаяся организация» и «научающаяся организация», считает, что «научающаяся организация - организация, ориентированная на приобретение знания любыми доступными способами, и, прежде всего, с помощью анализа, или «познания» опыта как своего, «внутреннего», так и «внешнего», получаемого из внешней среды» [353]. Любая научающаяся организация, как и обучающаяся, располагает внутренней и внешней средой, обладающей образовательным потенциалом. Вопрос в том, насколько сама организация готова получить знания, которые в явном или неявном виде предоставляет ее внутренняя и внешняя среда. В нашем случае научающаяся организация особенно интересна с точки зрения совокупного влияния формального, неформального и информального аспектов образования.

Именно наличие сформированной среды, обеспечивающей информальное образование, является одним из отличительных особенностей обучающейся организации, а формирование такой среды – одной из ведущих управленческих задач. Образовательный процесс в рамках обучающейся организации предполагает интеграцию формального, неформального и

информального образования и отличается гибкостью, вариативностью. Это позволяет быстро реагировать не только на изменения в системе образования, но и на социально - экономические изменения, происходящие в обществе, а также на требования к компетентности руководителей образовательных организаций, педагогов, учащихся, родителей, социальных партнеров. Пространство обучающейся организации благоприятно для становления школы общеобразовательной организацией, поскольку обеспечивает наиболее полное использование организацией информальных ресурсов среды, и, как следствие, более успешно происходит свободное и активное саморазвитие каждого субъекта и всей организации.

Таким образом, реализация концепции развития школы как общеобразовательной организации связана с двумя векторами развития. *Первый вектор* предполагает стратегическое маркетинговое управление школой как общеобразовательной организацией и принятию всеми субъектами образовательного процесса общеобразовательной организации ценностных ориентиров образовательного маркетинга. *Второй вектор* - становление школы компетентной организацией и создание пространства обучающейся организации.

Для определения концептуальных оснований развития школы как общеобразовательной организации необходимо, кроме содержания, раскрыть принципы, обеспечивающие их реализацию.

Рассматривая «принцип» как основное положение, выражающее закономерность и руководящее правило, определяющее достижение поставленной цели, мы считаем, что к основным принципам развития школы как общеобразовательной организации относятся следующие принципы:

- *инновационности* (инновационность превращается в «образ жизни» и базовое свойство организации как социальной системы, характеризующее ее непрерывное развитие и адаптацию к

изменяющимся условиям и способность влиять на них; актуализирует поиск возможностей для развития во внешней среде);

- *гуманистической направленности* (обеспечение гармоничного сочетания целей государства, общества, субъектов образовательного процесса);
- *субъект-субъектного взаимодействия* (целенаправленный взаимообмен и взаимообогащение смыслами деятельности, эмоциями, опытом, различными позициями, установками, основа реализации маркетинговой стратегии развития);
- *самоменеджмента* (утверждение естественности развития любого процесса или явления, возможность самоформирования и саморазвития образовательной организации в зависимости от окружающих ее внешних условий).

Раскроем суть каждого из принципов более подробно.

Принцип инновационности. С понятием «инновация» связаны два таких качества систем, обеспечивающие способность к инновации как инновационность (характеризует определенную среду, совокупность внешних и внутренних условий, а также материал для извлечения или создания инноваций, на основе которых вырабатываются новые знания, концепции и подходы, выявляется ранее невидимый смысл, проявляются обратные связи в процессе обмена мнений и убеждений, анализа и оценки) и *инновативность* (качественная характеристика, отражающая восприимчивость, готовность и способность к инновациям и рискам, оперативному усвоению и внедрению научно-технических достижений; прогнозирование новых направлений развития науки и техники и гибкое реагирование на изменения внешней среды; готовность всех субъектов к эффективному освоению нововведений, выработке необходимых объективных социально-экономических условий для их внедрения с позиций человеческого фактора) Заметим, что ведущими переменными являются

деятельность администрации образовательной организации, деятельность подчиненных, личностные характеристики всех субъектов организации; моральная и финансовая внешняя поддержка для изменения; наличие партнерских сообществ, структурные характеристики самих организаций [486].

Обобщенная сущность термина слова «инновация» представлена Й.Шумпетером: создание нового товара, или метода производства; открытие нового рынка и нового источника факторов производства; создание новой организации отрасли, например, достижение монополии или ликвидация монопольной позиции [469].

Реализация принципа инновационности в концепции развития школы как общеобразовательной организации предусматривает матричную схему развертывания и моделирования базовых элементов системы маркетинговой деятельности, а также конструирование особой технологии его освоения, в частности, информационной. При этом в горизонтальном направлении матрицы предполагаются этапы маркетинговой стратегии развития, а вертикаль предполагает следующую уровневость персонала: руководитель общеобразовательной организации→администраторы→ключевые сотрудники педагогического персонала→все члены персонала общеобразовательной организации→субъекты образовательного процесса. Задачи развития на каждом из уровней управления определяют технологии внутришкольного обучения и комплексного сопровождения.

Принцип *гуманистической направленности* предполагает обращенность процесса развития организации к человеку (к педагогическому персоналу и к потребителю образовательных услуг), создание максимально благоприятных условий для использования его опыта, проявления творческой индивидуальности, нравственных и интеллектуальных качеств, обеспечивающих адаптацию к новым требованиям и новым видам деятельности.

Принцип гуманистической направленности процесса развития школы как общеобразовательной организации определяет необходимость гармонического сочетания целей общества, государства и личности, ориентацию процесса развития школы на гуманизацию методов управления (партисипативного, рефлексивного управления, методов командообразования) и гуманизацию взаимодействия с потребителями образовательных услуг.

Гуманизация взаимодействия с потребителем образовательных услуг выражается в принятии его потребностей и его субъектной позиции как равнозначной, в применении методов упреждающего управления с целью формирования наиболее оптимальных образовательный услуг и выращивания потребительского спроса на образовательные услуги.

Принципу гуманистической направленности уделяли большое внимание В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Г.В.Поснова, Е.Н.Шиянов и подчеркивали, что принцип гуманистической направленности предполагает построение стратегии взаимодействия как с личностью, так и с коллективом на основе субъект-субъектных отношений. Как отмечают ученые, «принцип гуманистической направленности» обеспечивает успешное освоение позитивных норм и ценностей в специально созданных условиях для эффективной реализации себя как субъекта, проявления и развития его субъектности и субъективности в позитивном аспекте [306].

Г.В.Поснова в своем исследовании также подчеркивает значимость принципа гуманистической направленности и отмечает, что именно этот принцип «предопределяет гармоничное единство сочетания целей общества и личности и осуществляется при создании комплекса условий: кадровых, мотивационных, информационных, организационных, психолого-педагогических, научно-материальных и научно-методических. Эти условия обеспечивают раскрытие интеллектуальных, творческих, организаторских и конструкторских способностей; самостоятельную познавательную и

творческую активность личности; стимулирование к самообразованию, самосовершенствованию, самореализации и самоактуализации; активизацию на поиск нестандартных решений задач в различных областях; свободу выбора в принятии решений и ответственность за это решение» [322]. Также ученый подчеркивает важную роль в обеспечении принципа гуманистической направленности гуманистических принципов взаимоотношения между участниками процесса, к которым относит открытость и автономность, убежденность при сохранении альтернативы, доверия и сомнения, субъект–субъектная позиция.

Принцип *гуманистической направленности* определяет необходимость гармонического сочетания целей общества и личности, ориентацию процесса развития школы как на личностные возможности педагогических работников, так и на потребности и интересы других субъектов.

Реализация принципа гуманистической направленности в практике эффективно влияет на развитие у личности рефлексии и саморегуляции, на формирование его отношений к миру и с миром, к себе и с самим собой, на развитие чувства собственного достоинства, ответственности, терпимости; на формирование личности — носителя демократических и гуманистических отношений в обществе.

Следующий принцип - *принцип субъект-субъектного взаимодействия* предполагает целенаправленный взаимообмен и взаимообогащение смыслами деятельности, эмоциями, опытом, различными позициями, установками, основа реализации маркетинговой стратегии развития, осознанность участниками взаимодействия субъектных характеристик партнеров по совместной деятельности и социальному взаимодействию; идентификацию себя и партнеров в качестве субъектов, сорегуляция и актуализация способности осознавать свое «Я» в связях с другими людьми и миром, осмысление своих действий, проявление внешней и внутренней активности, осмысленный выбор жизненных решений.

Проблема субъект-субъектных отношений и субъект-субъектного взаимодействия имеет большое значение в общей психологии и педагогике. В работах ведущих советских психологов разработаны теоретические положения о специфике субъект-субъектных отношений. Идеи о специфичности субъект-субъектных отношений с позиции психологии развиты в работах Е.И.Исаева, Б.Ф.Ломова, В.Н.Мясищева, С.Л.Рубинштейна, В.И.Слободчикова и др.[168;244;273;347; 362], с позиции педагогики – Е.П.Белозёрцева, В.В.Горшковой, А.М.Трещёвым, Г.А.Федотовой, Г.И.Щукиной и др.[40;108;393;418;476]. Обобщая позиции исследователей на феномен субъектности, Г.А.Федотова выделила восемь признаков субъекта деятельности: осознание смысла и овладение структурой деятельности (способность к реализации своей деятельности в условиях выбора цели, содержания, способов и средств её осуществления); способность к целеполаганию (определение направленности и способа действий); осознанная активность как преобразовательное отношение себе и к миру; способность к рефлексии, как способность самосознания, самонаблюдения, самооценки, самоконтроля в процессе деятельности; готовность к высокой интенсивности индивидуальной активности, к действиям, отличным от других и характеризующимися динамикой отношений, интересов, уровней деятельности; способность познавать мир и самого себя в мире, ибо только на основе знания возможна продуктивная практика преобразования мира и самого себя; способность действовать в условиях свободы выбора цели, способов и средств реализации; «уникальность» субъекта, неповторимость как результирующий признак; способность осуществлять субъект-субъектные отношения между участниками образовательного процесса [418].

В работе Ю.А.Горьковой выделены необходимые правила, позволяющие установить субъект-субъектные отношения между участниками любого процесса взаимодействия: ненасилие, гуманное отношение сторон

взаимоотношений друг к другу, безусловное принятие субъектов такими, какие они есть; искренность в выражении своих чувств, признание индивидуальности и самоценности человека, его развитие не как коллективного субъекта, но как индивида, наделённого своим, неповторимым субъектным опытом, внимание и актуализация субъективного опыта; эмпатическое понимание внутреннего мира своего партнёра по отношениям; конструктивное общение, построенное на основе диалогичного, продуктивного взаимодействия; построение процесса обучения-научения как приобретения нового опыта, развитие креативности; введение в обучение значимого знания, которое существенно влияет на нравственное становление личности субъекта отношений, способствует познанию себя и окружающего мира, самореализации личности; свобода взаимодействия и ответственности за результат [109].

В современных педагогических исследованиях (Г.К.Бисерова, О.Ф.Вичканова, Г.Б.Корнетов, Н.А.Мокеева, А.Ш.Яруллина) развитие отношений между людьми представляется в определенной последовательности: субъект-объектные, субъект–объект-субъектные, субъект-субъектные. Но последние не могут считаться завершающими, т.к. это означало бы предел возможного развития в определенном процессе. Вслед за субъект-субъектными отношениями, по закону развития систем, должна последовать стадия (фаза) преобразования. И она, действительно, обозначена в психолого-педагогических исследованиях понятием «субъектная включенность» [47; 84;210;272;482].

В рамках нашего исследования субъектную включенность мы понимаем как динамический процесс становления субъектной позиции и субъект-субъектных отношений в деятельности организации, обеспечивающий саморазвитие и самовоспитание профессионально значимых качеств.

Установление субъект-субъектного взаимодействия с потребителями

образовательных услуг позволит образовательной организации устанавливать взаимовыгодные и доверительные отношения и со стратегическими партнёрами, поэтому данный принцип мы считаем ключевым в процессе развития школы как организации.

В современных условиях мы считаем оправданным построение исследования на основе принципа субъект-субъектного взаимодействия, позволяющего организовать процесс непосредственного или опосредованного равновоздействия субъектов друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь, и определяющий их взаимо- и саморазвитие, формирование и самоформирование [109].

Субъектами маркетингового взаимодействия на рынке образовательных услуг являются: общеобразовательные организации; потребители образовательных услуг (индивидуальные и корпоративные); посредники в структуре системы образования и внешние посредники, обеспечивающие реализацию образовательных процессов (первые включают органы управления образованием всех уровней, органы регистрации, лицензирования и аккредитации образовательных организаций и др.; вторые включают службы занятости, биржи труда, рейтинговые агентства, кредитно-финансовые учреждения, заинтересованные в кредитовании образовательной деятельности и др.); *общественные организации* и структуры, участвующие в продвижении образовательных услуг на рынке (некоммерческие организации, такие, как политические партии, ассоциации развития и т. д.).

Необходимо отметить, что субъект-субъектное общение предопределяет активное участие и высокую степень включенности каждого из участников взаимодействия в процесс деятельности и обмена информацией. Субъектная позиция характеризует субъекта общеобразовательной организации как личность, которая сознательно и деятельно относится к образовательному процессу, прилагает активные усилия для саморазвития.

Готовность субъектов общеобразовательной организации к принятию

маркетинговых принципов и реализации маркетинговых стратегий предполагает самоформирование субъектной позиции в процессе профессиональной деятельности, ориентацию на личностную самореализацию в маркетинговой деятельности, выработку индивидуально-личностных конкурентных стратегий.

Результатом субъект-субъектных отношений в общеобразовательной образовательной организации и потребителей образовательных услуг выступает формирование высокого уровня активности и ответственности за результаты своих сознательных выборов и поступков; адекватной оценки основных целей деятельности, своей роли в ней и ролей других субъектов; самоотношение человека к самому себе как к субъекту («Я - причина себя»).

Развитие общеобразовательной школы как обучающейся организации предопределяет переход системы менеджмента к самоменеджменту, поэтому мы к основным принципам становления школы общеобразовательной организацией относим также принцип *самоменеджмента.*

В теории управления организациями существуют разнообразные точки зрения на сущность самоменеджмента. Так, например, идеи Л.Зайверта [151], раскрывающие функции и сущность самоменеджмента; концепция ограничений М.Вудкока и Д.Френсиса; концепция самоменеджмента, направленная на карьеру и др. [88].

Подавляющее большинство ученых связывают эффективность развития организации со способностью ее персонала к самосовершенствованию и самоорганизации. Они считают, что именно фактор личности, занимающей активную позицию, способствует решению социальных и организационных проблем [194;375].

Так, например, Бабель и Хайнц Швальбе считают основой самоменеджмента взаимосвязь карьеры и успеха [458]. Исследователи считают, что именно нацеленность на успех, адекватный ожиданиям и ценностям личности, а также признание успеха в обществе выступает

мощным стимулом развития персонала организации. Мы считаем, что эта позиция может быть перенесена на всех субъектов образовательного процесса, и ориентация на успех связана как с возможностью карьеры, так и с наличием деловых качеств личности. Следовательно, по мнению исследователей, достижение успеха связано не только с самопознанием, совершенствованием и саморазвитием личностных качеств, но и с умением достигать общественно значимого или профессионального успеха.

Анализ диссертационных исследований, раскрывающих проблему управления социальными организациями [52;57;93;134;147;201;163;223;400;439] позволяет сделать вывод о том, что в той или иной форме присутствует реализация идей самоменеджмента: самоменеджмент как фактор совершенствования управления современной библиотекой (О.Л.Цветкова); формирование и развитие системы самоменеджмента в туриндустрии (В.А.Борисенко); управление устойчивым развитием организации (Л.В.Докашенко); формирование способности у будущих учителей к педагогическому самоменеджменту (М.В.Гамзаева); государственно-общественный характер управления как фактор развития муниципальной системы воспитания и дополнительного образования детей (Г.Г.Ечкалова); интегративно-вариативный подход к управлению учреждением дополнительного образования детей (А.В.Золотарева); системно-синергетический подход в управлении учреждением дополнительного образования: на этапе внедрения инноваций (Е.А.Михайличенко); самореализация подростка в условиях соуправления учреждением дополнительного образования (О.Р.Уторов); интегративно-развивающий подход к модернизации профессиональной деятельности педагогов дополнительного образования (Л.Ю.Круглова); развитие воспитательной системы учреждения дополнительного образования детей на основе событийно-интегративного подхода (М.И.Болотова); оптимизация процесса внедрения инновационных технологий менеджмента в деятельность

учреждений культурно-досугового типа (Д.В.Кондратьев).

Анализ показал, что работы российских исследователей, связанных с вопросами самоменеджмента, в основном направлены на поиск технологий самоменелдмента и практических решений, позволяющих их реализовать. В отличие от них, В.Карпичев рассматривает самоменеджмент как совокупность человеческих и социальных технологий (упорядочение системы самодеятельности отношений и самосознания личности), суть которых определена следующими концептуальными идеями: потребность в рациональной организации самодеятельности и создание личностных предпосылок для выполнения управленческих функций вызвана все более усложняющейся человеческой деятельностью; самоменеджмент - это многоуровневый процесс самодеятельности, смена состояний, качеств и возвышения личности, направлен на субъект управления и раскрывается через процессы «самости» личности; тесно связан с организацией и социальным управлением; самоменеджмент предполагает опережающее отражение действительности, управление по слабым сигналам и ориентацию на стратегические неожиданности; самоменеджмент - это способ организации жизни, базирующийся на плюралистических системах ценностей, тесно соприкасается и с религиозным способом организации жизни, особенно в плане поиска новых возможностей, укрепления духа и воли, упрощения неадекватных желаний, обогащения жизненных представлений; самоменеджмент всегда ситуативен, разрушает любой стереотип. Это искусство открывания себя в мире [177].

Большую значимость для нашей работы представляет концепция самоменеджмента, автором которой является В.И.Андреев [12]. Предложенная им концепция связана со стремлением личности к творческой самореализации и саморазвитию в профессиональной деятельности, самосозиданием человека-творца.

Несколько иная концепция самоменеджмента предложена А.Хроленко.

Она основана на принятии в качестве цели самоменеджмента - идеи деловой культуры [433]. В данном случае самоменеджмент представляет собой набор практических деловых советов для совершенствования культуры деловой жизни в различных ее аспектах, что, в свою очередь, создает основу для карьерного роста.

А.А.Володин, А.В.Журавлев, В.И.Шеин полагают, что осуществление активной позиции личности прямо зависит от качества её самоменеджмента.

В качестве ценностных ориентиров самоменеджмента, по мнению ученых, выступает максимально эффективная реализация личностью собственных возможностей, сознательное управление своей жизнью, самоопределение и преодоление возникающих профессиональных и личностных трудностей.

Сущность самоменеджмента в рамках системного подхода состоит в том, что он является системообразующим фактором социально-психологических процессов и функцией самоорганизующейся системы. Самоменеджмент позволяет реализовать взаимодействие личности и коллектива.

Рассматривая самоменеджмент, Т.С.Говорушина выделяет пять его составляющих: самосаморегуляцию, самоанализ, адаптацию, рационализацию и саморазвитие личности [104].

В большинстве исследований обосновывается, что самоменеджмент способствует преобразованию личности; выявлению и использованию ею собственных возможностей; проектированию внешней среды; рефлексии личностью своего опыта; преобразованию и развитию личности за счет внутренних ресурсов; осуществлению соуправления. При этом система самоменеджмента опирается на личностные качества её участников, на их цели по саморазвитию и самореализации.

Самоменеджмент обеспечивает управление процессами самореализации и саморазвития. Самореализация и саморазвитие личности представляют собой единство противоположностей. Под самореализацией

мы понимаем воплощение уже накопленных личностью знаний и умений, а под саморазвитием – стремление личности к приобретению тех качеств, знаний и умений, которых еще нет. Таким образом, саморазвитие становится основой для самореализации, которая побуждает личность к дальнейшим активным действиям.

Саморазвитие можно рассматривать как процесс осознанного, последовательного, необратимого качественного изменения психологического статуса личности, которое возможно при наличии таких основных психических образований, как: целеполагание, планирование, предвосхищение результатов собственного поведения, рефлексия, свидетельствующих о высоком уровне ее проектной культуры. Результаты многолетних исследований, направленных на анализ здоровья человека, показали, что в числе прочих причин, ухудшающих его здоровье, существует невозможность их самореализации [181;400].

Реализация принципа самоменеджмента обеспечивает саморазвитие субъектов общеобразовательной организации в маркетинговой деятельности. Это проявляется как форма внешней и внутренней активности личности, составная часть непрерывного процесса саморазвития, включающая процессуальный и логико-содержательный компоненты, характеризующая ее как «внутренне мотивированную, структурированную самим обучающимися деятельность, которая поддается контролю и коррекции по процессу и результату, обеспечивает интенсивное функционирование процессов самоопределения, самореализации и саморегуляции [52].

Таким образом, в данном параграфе раскрыты концептуальные основания развития школы как общеобразовательной организации (теория образовательного маркетинга и теория компетентной организации) выделены существенные характеристики развития школы как общеобразовательной организации и принципы (инновационности, гуманистической направленности, субъект – субъектного взаимодействия, самоменеджмента).

Реализация данных концептуальных оснований позволит обеспечить развитие школы в новых социально – экономических условиях и обеспечить готовность субъектов образовательного процесса к самостоятельному и достаточно эффективному взаимодействию как внутри общеобразовательной организации, так и взаимодействия с внешней средой.

2.2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТАНОВЛЕНИЯ ШКОЛЫ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В параграфе раскрываются организационно-педагогические основы становления школы некоммерческой общеобразовательной организацией: система внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу; включение субъектов образовательного процесса в маркетинговую деятельность; формирование маркетингово-ориентированной организационной культуры школы; система развивающего сопровождения реализации концепции; создание в школе команды, выполняющей функции «маркетинговой службы».

Организационно-педагогические основы становления школы некоммерческой общеобразовательной организацией направлены на обеспечение её организационного развития, как планового, управляемого и систематического процесса преобразований в области поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и в достижении целей.

В современных социально–экономических условиях, когда образование становится важнейшим ресурсом развития организаций различного типа,

особое значение имеет определение основ, обеспечивающих новые векторы развития школы, успешность их развития и перехода в статус общеобразовательных организаций. Это предполагает повышение самостоятельности общеобразовательных организаций, актуализирует развитие предпринимательства и активного взаимодействия всех субъектов образовательного процесса как с внутренней средой, так и с внешней; обусловливает возможность переноса на ее деятельность общих законов менеджмента и маркетинга.

Мы предположили, что развитию школы как общеобразовательной организации будут способствовать разработанные организационно – педагогические основы как совокупность объективных возможностей, организационных форм, процессов и отношений, обеспечивающих успешность перехода школы в статус общеобразовательной организации. К организационно – педагогическим основам мы относим: создание системы внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу; обеспечение включенности субъектов образовательного процесса в маркетинговую деятельность; формирование маркетингово-ориентированной организационной культуры школы; развивающее сопровождение реализации концепции; создание в школе команды, выполняющей функции «маркетинговой службы».

Основной задачей внутриорганизационного обучения выступает формирование способности и готовности субъектов образовательного процесса к маркетинговой деятельности, к принятию философии маркетинга. Развитие познавательного интереса к изучению маркетинга и образовательного маркетинга, интериоризация всеми субъектами маркетинговых ценностей возможны при условии проявления их мотивированной включенности в экономические и, в частности, маркетинговые отношения, в выстраивании системы взаимодействия между общеобразовательной организацией и ее партнерами, формирования у них

потребности занять позицию «лидера рынка» образовательных услуг, высокую репутацию и статус среди своих партнеров.

Актуальность внутриорганизационного обучения обусловлена также тем, что новая парадигма управления организациями, в том числе общеобразовательными организациями, предполагает, что на смену управленческим иерархиям, жестким схемам, графикам и правилам приходит работа в командах, непосредственное взаимодействие, непрерывное обучение и самосовершенствование. Руководители становятся помощниками и партнерами для членов педагогического коллектива, что позволяет коллективу выступать в роли единой команды, проявлять инициативу, творческое участие, быстро приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды. Это предполагает поиск путей обеспечения готовности общеобразовательной организации к новым условиям профессиональной деятельности, так как эффективность маркетинговой деятельности школы будет определяться готовностью и способностью педагогов, администрации и других субъектов образовательного процесса воплотить цели по реализации маркетинговой стратегии общеобразовательной организации на практике, то усилия всех субъектов и, в большей степени, педагогического персонала общеобразовательной организации должны быть направлены на формирование этих способностей. При этом необходимо начинать с формирования стратегических намерений, т.е. осознания всеми сотрудниками, а не только его руководителя необходимости маркетинга и своей роли в этом процессе.

За формированием стратегических намерений следует маркетинговый анализ среды общеобразовательной организации (его конкурентов, клиентов, продуктов и услуг), анализ наиболее приемлемых для данной общеобразовательной организации форм и методов маркетинговой деятельности и оценки эффективности процесса. Все перечисленные

компоненты позволят выстроить программу внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу таким образом, чтобы достижение определенных образовательных результатов способствовало реализации стратегии развития общеобразовательной организации.

Внутриорганизационное дифференцированное обучение образовательному маркетингу рассматривается также как важный компонент в системе непрерывного профессионального образования, представляющий собой организованный в интересах школы и ее сотрудников процесс взаимодействия обучающих и обучающихся, позволяющий в оптимальные сроки и с оптимальным качеством реализовать как цели общеобразовательной организации, так и индивидуально-личностные цели педагогического персонала, связанные с их профессиональным и карьерным ростом. Целью внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу является обеспечение профессионализма педагогического персонала, рассматриваемого как интегральное качество субъекта труда, основными характеристиками которого является профессиональная направленность, профессиональная компетентность и профессионально важные качества личности работника.

Основной задачей внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу выступает формирование способности и готовности педагогического коллектива к маркетинговой деятельности, к принятию философии маркетинга.

Как отмечают ученые, существует несколько моделей корпоративного обучения (О.Грауман, М.Н.Певзнер, П.А.Петряков) [305]. *Программно-ориентированная модель*, основанная на психолого-методическом подходе (М. Холодная, Э. Гельфман), обеспечивает возможность творческого участия обучаемых в процессе освоения новых знаний, формирования познавательных интересов и творческого мышления. Разработанная А.Я.

Кибановым личностно-ориентированная модель корпоративного обучения уделяет внимание различным аспектам развития творческого подхода к выполнению сотрудниками своих профессиональных обязанностей. Инновационная модель Т.Ю. Базарова, которая ориентирует корпоративное обучение на инновационный путь, опирается при этом на банк стандартных решений типовых задач. В рамках нашего исследования нам импонируют комплиментарные и вытесняющие модели (М.Н. Певзнер, О.М. Зайченко), где используется коррекционно-формирующий подход, позволяющий изменить вектор профессионального поведения сотрудников, адаптировать его к изменяющимся внешним условиям, сформировать недостающие профессиональные компетенции.

Внутриорганизационное дифференцированное обучение образовательному маркетингу позволит целенаправленно формировать маркетинговый потенциал общеобразовательной организации, накопление которого представляет собой сложный управленческий процесс, предусматривающий различные формы непрерывного образования.

Образовательный процесс является основной возможностью развития педагогического персонала в новых условиях. Становление школы «компетентной организацией» предполагает развитие системы внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу, которая сегодня недостаточно эффективно используется для решения новых задач.

Обеспечивая внутриорганизационное дифференцированное обучение образовательному маркетингу коллективы школ, мы считаем необходимым рассмотреть те основополагающие принципы, в которых отражаются требования к организации внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу, определяется его направления, конечная цель и результат.

Одним из наиболее значимых принципов в процессе формирования

маркетинговой компетентности педагогического персонала общеобразовательной организации, на наш взгляд, является *принцип целенаправленности.* Цель определяет характер и способ действий человека. Исходя из общих целей маркетинговой деятельности, происходит соотнесение существующего уровня профессионального и личностного развития педагогического работника с проектируемым эталоном, что создает основу для разработки программы формирующих и коррекционных действий, определения этапов ее реализации, путей, способов и средств достижения предполагаемого результата.

Следующий принцип – *целостности и системности процесса* внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу. Если профессиональную педагогическую деятельность рассматривать как систему, т.е. как совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях и связях между собой и образующих соответственную целостность, единство, то маркетинговую деятельность можно рассматривать как ее подсистему. В то же время она имеет свою структуру, упорядоченное множество собственных взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью установление субъект – субъектного взаимодействия с потребителями образовательных услуг, обеспечивающего удовлетворение его образовательных потребностей.

Для организации обучения образовательному маркетингу значим андрагогический подход, который позволяет учитывать особенности образования взрослых и определяет ведущие принципы развития школы как обучающейся организации и организации обучения ее педагогов, родителей, социальных партнеров.

Значимый вклад в становление андрагогического подхода и теории образования взрослых в целом привнесли исследования ученых Т.Г.Браже, С.Г.Вершловского, М.Т.Громковой, С.И.Змеева, И.А.Колесниковой, А.Е.Марона, Л.Ю.Монаховой, В.Г.Онушкина, Г.С.Сухобской,

Е.П.Тонконогой, Р.М.Шерайзиной и др. [61;72; 73;116; 162;193; 328;289; 380;464].

Исследования ученых показали, что взрослые, как участники процесса обучения, значительно отличаются от детей. Растущее число исследований и теорий по обучению взрослых, практика современного образования позволяют сделать выводы о наличии специфических особенностей процесса обучения взрослых. Взрослому обучающемуся принадлежит ведущая роль в процессе обучения, взрослый стремится к самореализации, самостоятельности и самоменеджменту, взрослый обучается целенаправленно для решения важной жизненной проблемы и достижения конкретной цели и рассчитывает на безотлагательное применение полученных в ходе обучения умений, навыков, знаний и качеств. Образовательный процесс взрослого организован в виде совместной деятельности обучающегося и обучаемого на всех его этапах.

Исследователями были определены ведущие принципы андрагогики: принцип приоритетности самостоятельного обучения; принцип совместной деятельности обучающегося с коллегами и преподавателем; принцип использования имеющегося положительного жизненного опыта, (социального и профессионального) в качестве базы обучения и источника формализации новых знаний; принцип корректировки устаревшего опыта и личностных установок, препятствующих освоению новых знаний: принцип индивидуального подхода к обучению на основе личностных потребностей и с учетом социально-психологических характеристик личности; принцип элективности обучения; принцип рефлективности; принцип востребованности результатов обучения практикой; принцип системности обучения; принцип актуализации результатов обучения (их скорейшее использование на практике); принцип развития обучающегося.

Андрагогический подход важен для нашего исследования в трех контекстах: в контексте формирования пространства обучающейся

организации и разработки корпоративных образовательных программ; в контексте поиска новых целевых аудиторий, в качестве которых могут выступать взрослые (к настоящему моменту рынок образовательных услуг для взрослых, на котором действуют многочисленные курсы); в контексте формирования у них нового понимания сущности своих образовательных потребностей и выращивание спроса на образовательные потребности более высокого порядка.

Структурно, внутриорганизационное дифференцированное обучение образовательному маркетингу представлено следующими компонентами: мотивационно-ценностным, содержательно-информационным, деятельностно–креативным, контрольно — оценочным.

Мотивационно-ценностная составляющая внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу, выполняя функции целеполагания, мотивации, ценностной ориентации, обеспечивает развитие позитивного отношения к маркетинговым знаниями и умениям, повышает мотивацию к их освоению, формирует профессиональную позицию, ценностное отношение к профессиональной деятельности в условиях рыночной экономики.

Содержательно-информационная составляющая внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу обеспечивает приобретение обучающимися маркетинговых знаний и умений, опыта маркетинговой деятельности.

Деятельностно-креативная составляющая направлена на развитие маркетингово-значимых качеств личности. Она связана с организацией образовательного процесса, методами и формами деятельности педагогов, тренеров, обучающихся. Этот компонент обеспечивает воспитательную (формирование маркетингово—значимых качеств личности) и организационную (реализация технологии становления и развития) функций. Он обеспечивает включение педагогического персонала и других субъектов в

активную познавательную, исследовательскую и проектную деятельность в области маркетинга.

Контрольно—оценочная составляющая внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу, выполняя информационную, контролирующую и оценочную функции, обеспечивает установление обратной связи между участниками эксперимента и получение информации о динамике наращивания их маркетингового потенциала. Методами контроля наличия данного компонента являются самооценка, взаимооценка, экспертная оценка и тестирование.

Е.Н.Петровская выделила особенности организации процесса эффективного внутриорганизационного обучения. Для этого, по мнению автора, консультанту, проводящему обучение и руководителю программы внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу, необходимо изучить предпочитаемые способы получения педагогами новых знаний для предупреждения проявлений в форме недовольства или снижении активности, продумать несколько стратегий процесса обучения; изучить уровень достигнутой маркетинговой компетентности субъектов, выявить возможные пробелы для определения перспектив роста и построения индивидуальной траектории их развития; предоставлять педагогам возможность активно участвовать в волнующих их вопросах и проблемах, выражать собственные оценки и суждения, ориентировать цели, содержание и методы обучения на практическую деятельность педагогов, решение проблем в профессиональной деятельности; учитывать, что в профессиональном саморазвитии многие педагоги предпочитают самостоятельно приобретать новые знания, генерировать новые идеи, уточнять и оттачивать их при общении с коллегами, проверять их действительность на практике, оценивать полезность и эффективность новых знаний; применять при обучении методы, которые позволяют познакомиться с педагогическими находками и освоить полезный опыт коллег для

совершенствования практической деятельности; учитывать потребность педагогов в общении, обусловленный не только его информационной значимостью, но и характером мотивации педагогов, которым присущи сомнения, неуверенность в собственной профессиональной позиции; считаться с потребностями педагогов снижать уровень фрустрации (неудачи, обмана) – психологическое состояние, возникающее в состоянии разочарования, неосуществления какой-то потребности, гнетущая тревога, чувство напряженности, безысходности), спокойно реагировать на их проявления и стараться их удовлетворить, используя методы коммуникативной направленности, что повышает уровень внутренней удовлетворенности педагога, снижает напряжение. Все эти проблемы устраняются в процессе организованного общения персонала, способствующего развитию у педагогов эмпатии и рефлексии; овладеть стресс-технологиями для снятия возникающих в процессе обучения сопротивлений, которые могут вызвать конфликтность и напряжение. При этом надо помнить, что сопротивление может быть обусловлено неосознанной потребностью педагога сохранить независимость и успешность.

Программа внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу предполагает трехуровневость обучения в зависимости от маркетинговых функций участников обучения: уровень директора или администратора образовательной организации, уровень ключевых сотрудников и членов «маркетинговой службы», уровень участников маркетинговых программ. Поэтому основу внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу составляет модульная программа «Образовательный маркетинг» для каждого из видов педагогического персонала общеобразовательных организаций с целью формирования базовых маркетинговых знаний и соответствующего учебно-методического обеспечения. Формирование

базовых маркетинговых знаний в рамках учебного курса «Образовательный маркетинг» является целесообразным, так как способствует не только формированию знаний о сущности маркетинга в образовании и сущности философии маркетинга, но и систематизации уже имеющихся знаний, полученных из различных источников.

Внутриорганизационное дифференцированное обучение образовательному маркетингу строится на основе контекстно – компетентностного подхода и предполагает решение реальных маркетинговых задач данной организации, разрешении трудных профессиональных и личностных проблем, коллективных дискуссий и «круглых столов».

Мы считаем, что в зависимости от уровня участия в маркетинговой деятельности образовательной организации, данный курс должен включать как инвариантную, так и вариативную составляющие. Инвариантная часть позволяет сформировать одинаковую для всех обучающихся систему взглядов на сущность образовательного маркетинга, в то время как вариативная часть курса позволит сделать более детальный акцент на специфике маркетинговой деятельности именно для данной категории слушателей.

К основным формами деятельности обучающихся мы относим учебную деятельность академического типа, профессиональную и квазипрофессиональную деятельность. Реализация данного компонента осуществляется за счет использования консультационно - тренинговой технологии, включающей методы проблемного обучения, кейс-стади, выполнения творческих проектов, деловые игры, тренинги. Ключевой фактор при определении методов и способов организационного обучения - это согласование стратегии общеобразовательной организации с существующими направлениями в повышении квалификации сотрудников. Применение в образовательном процессе консультационно – тренинговых методов обеспечит активное включение обучающихся в определение целей,

конструирование содержания, планирование деятельности, регулирование и рефлексивный анализ результатов.

Особенностью консультационно–тренинговой технологии является реализация смешанного обучения, предполагающего интеграцию аудиторных (традиционных) и дистанционных технологий. Ключевым звеном данного процесса является установка на поиск путей саморазвития и самореализации педагогического работника в маркетинговой деятельности. Основу системы внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу составляет самообразование участников.

В качестве методов внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу используются лекции, семинары, круглые столы, деловые и ролевые игры, погружения, коучинг, разбор практических ситуаций («Кейс – стадии»), поисковые и исследовательские методы, тренинги, ролевое моделирование, моделирование маркетинговой деятельности, самообразование в области маркетинга, дистанционное обучение (в том числе и e-learning обучение), баскет-метод (анализ деловых бумаг), метод «поучительных историй», публичные выступления, обучение других людей вне своей организации, бенчмаркинг и др.

При выборе методов обучения и развития необходимо учитывать, что они должны быть эффективны (и позволять с уверенностью говорить о том, что обучение и развитие действительно происходит); продуктивны (и экономичны по временным затратам); удобны (для выполнения поставленных задач и производственных процессов); стимулирующие; своевременны (с точки зрения обучения и его результатов, а также временных рамок производственных процессов); сочетаемы (с другими использующимися методами обучения и развития); приемлемы (для каждого работника или группы, т.е. соответствующими его квалификации, особенностям и уровню развития); финансово оправданы (наиболее экономически обоснованные методы) и выдержаны в рамках андрагогического подхода.

Реализация условия осуществляется посредством организации тренингов индивидуальных консультаций, коучинга и проблемных ситуаций, проведения маркетинговых исследований, направленных на анализ рыночной ситуации, в которой находится их общеобразовательная организация, опросов и анализа общественного мнения и мнения партнеров организации, анализ удовлетворенности деятельностью общеобразовательной организации. Эффективен сравнительный анализ полученных результатов с исследованиями внутренней среды общеобразовательной организации, мнением и сущностью деятельности педагогов, их понимаем своей роли в образовательном процессе в новых, рыночных условиях. Также большую роль в мотивации играет обмен опытом с другими образовательными организациями, успешно применяющими маркетинговые методы и решающие такие сложные проблемы, как недостаточность финансирования, нехватка квалифицированных педагогов, устаревание материально - технической базы и т.д.

Обмен мнениями обеспечивается как при проведении научно-практических конференций, так и при использовании информационных ресурсов, в частности - дистанционных семинаров, он-лайн интервью на информационном портале, деловых игр и анализа проблемных ситуаций из реальной практики коммерческих организаций и образовательных организаций. Цель конференций - осознание участниками ценности маркетинговых знаний, понимание уровня их значимости в своей профессиональной деятельности и развитие интереса к их использованию на практике (когда маркетинговое знание приобретает личностный смысл как для педагога, так и для руководителя).

Учет обозначенных черт позволит при организации внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу обратиться к таким образовательным технологиям, как дистанционные технологии, технологии интерактивной коммуникации и т.д.

В одной из наиболее оптимальных форм организации обучения может быть использовано «смешанное обучение». Нам удалось выявить неоднозначность его трактовок разными авторами. Существует достаточно много подходов к определению понятия «смешанное обучение», большинство из них носят описательный характер. В таблице 4 мы приведем некоторые из них.

Таблица 4

Подходы к определению понятия «смешанное обучение»

АВТОР	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Дарлин Пейнтер (Darling Painter)	Смешанное обучение (blended learning) – *объединение строгих формальных средств обучения* – работы в аудиториях, изучения теоретического материала – *с неформальными*, например, обсуждением посредством электронной почты и Интернет-конференций.
Пурнима Валиатан (Purnima Valiathan)	Смешанное обучение – *описание решений*, в которых комбинируются различные способы доставки учебного содержания, такие как: программное обеспечение совместной работы, курсы, построенные на Веб-технологиях и методах управления знаниями.
Эллисон Роззетт (Allison Rossett) и Ребекка Воган Фрази (Rebecca Vaughan Frazee)	Смешанное обучение – *формальное и неформальное обучение*, общение «лицом к лицу» и общение «онлайн», управляемые действия и самостоятельный выбор пути, использование автоматизированных справок и связей с коллегами - чтобы достичь своих целей и целей организации.
Роджер Шанк (Roger Schank)	Смешанное обучение – *использование*, в той или иной мере, электронного и аудиторного обучения.
Чарльз Джиубан (Charles D. Dziuban)	Смешанное обучение – это *фундаментальная перестройка традиционной модели обучения и формирование инновационной модели со следующими характеристиками*: – смещение от лекционно-ориентированной технологии к технологии, в которой студенты становятся активными и интерактивными обучающимися не только в сети, но и при проведении очных занятий; – увеличение интерактивного общения между студентом и преподавателем, студентом и студентом, студентом и содержанием курса, студентом и внешними ресурсами; – интегративный подход к формированию оценивающего механизма как студента, так и преподавателя.».
Сообщество практиков московского института экономики, менеджмента и права	Смешанное обучение - *обучение при нахождении в сети в режиме реального времени* (online) и *обучение внутри системы в собственном временном режиме* (onsite).

Необходимо отметить, что смешанное обучение связано с использованием различных педагогических подходов в рамках одного курса, технологии же при этом являются инструментом для реализации педагогических целей. Так, например, Пурнима Валиатан в своем определении опирается на программное обеспечение для совместной работы и на курсы, построенные на Веб-технологиях, методах управления знаниями. Чарльз Джиубан считает, что смешанное обучение приводит к увеличению интерактивного общения между студентом и преподавателем, студентом и студентом, студентом и содержанием курса, студентом и внешними ресурсами. Смешанное обучение предоставляет большие возможности для взаимодействия студента и преподавателя образовательного процесса в аудитории, а также для создания сетевого взаимодействия, для обмена опытом.

В нашем исследовании мы понимаем под *смешанным обучением* педагогический процесс, реализуемый за счет интеграции дистанционных технологий в традиционную форму обучения. При этом интеграция осуществляется на уровне содержания образования, технологий обучения и форм контроля.

Смешанное обучение может быть реализовано через такие формы учебной деятельности, как:

традиционные – лекционные занятия (материал оформлен так же, как и материал онлайн курса); семинарские занятия, учебные материалы курса (в печатном и в электронном виде); аудио и видео лекции, анимации и симуляции;

инновационные – онлайн общение (это совершенный новый элемент процесса, который пришёл в смешанное обучение из онлайн обучения. Тут есть различные инструменты – чат, форум, e-mail); индивидуальные и групповые онлайн проекты; виртуальная классная комната (этот инструмент

позволяет обучаемым общаться с преподавателем посредством различных средств Интернет-коммуникаций).

Эффективность использования смешанного обучения зависит от большого количества факторов, к которым, в том числе относятся: предметная область, возраст обучаемого, уровень подготовки обучаемого, техническая инфраструктура, технологическая готовность преподавателей и обучаемых к смешанному обучению, техническая оснащенность педагогического процесса, эффективность и интерактивность обратной связи и т.д.

Смешанное обучение позволит применять современные информационные технологии и передовые методы обучения.

В качестве целевого параметра процесса внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу целесообразно рассматривать уровень компетентности участника обучения.

Таким образом, внутриорганизационное дифференцированное обучение образовательному маркетингу, нацеленное на совместную работу, позволяет не только обеспечить педагогический персонал и остальных участников обучения совокупностью маркетинговых знаний, но и развить навыки использования информационных технологий, повышает эффективность коммуникаций и формирует потенциал для дальнейшего развития как каждого педагогического работника, так и всех субъектов общеобразовательной организации в целом.

Включение субъектов образовательного процесса в маркетинговую деятельность путем формирования команд, включение в эти команды студентов – будущих образовательных менеджеров, расширения их участия в разработке и реализации основных направлений ее развития позволяет реализовать новую парадигму управления, которая предполагает, что на смену управленческим иерархиям, жестким схемам, графикам и правилам

приходит работа в командах, обеспечивающая непосредственное взаимодействие, непрерывное обучение и самосовершенствование.

От того, насколько грамотно и системно выстроена маркетинговая деятельность, во многом зависит не только их финансовая успешность, но и стратегические перспективы развития школы, т.к. маркетинговая деятельность - это *новый вид деятельности для* общеобразовательных организаций – деятельность, направленная на взаимодействие с рынком. От того, насколько грамотно и системно она выстроена, во многом зависит не только их финансовая успешность, но и стратегические перспективы развития. Хочется особо подчеркнуть, маркетинговая деятельность образовательных учреждений намного сложнее, чем аналогичная деятельность других типов организаций.

Деятельность организации нами понимается как совокупная деятельность ее педагогического персонала и ее партнеров, направленная на реализацию целей организации с помощью использования имеющихся в организации средств и ресурсов, используемых в организации технологических процессов и получения необходимого организации конечного результата. Выделяя общее в трактовке понятия «деятельность» ведущими учеными, хочется отметить наличие в их определениях наличие таких характеристик деятельности, как: «активность», «субъектность» и «системность», наличие цели, результата и потребности. Именно потребностный характер деятельности положен в основу нашего исследования. В работе А.Н.Леонтьева «Деятельность. Сознание. Личность» предложена, по существу, формула активности, созвучная предмету нашего исследования: «внутреннее воздействует через внешнее и этим само себя изменяет» [238].

Для анализа сущности маркетинговой деятельности принципиальное значение имеют два тезиса: деятельность человека определяется целью, предметом деятельности, осмысленностью и носит преобразующий характер;

деятельность зависит от субъекта деятельности.

Маркетинговая деятельность обычно рассматривается как разновидность работы, функций в сфере предпринимательства; деятельность, связанная с осуществлением функций маркетинга (маркетинговые исследования, организация маркетинга, сбыт, ценообразование, товарная политика, разработка стратегий и планов маркетинга, продвижение товара, маркетинговая разведка, бенчмаркинг и т.д.) с целью формирования и воспроизводства спроса и обеспечения прибыли организации; деятельность, охватывающая процесс внедрения философии и инструментария маркетинга во всех звеньях воспроизводственной сети рыночной экономики и позволяющая дать ответы на вопросы: что и сколько производить, как и где производить, чтобы товар или услуга удовлетворяли спрос и обеспечивали прибыль.

Традиционно в рамках деятельностного подхода структура деятельности выглядит следующим образом: *цель – средства – действия - результат.*

Исследованию различных аспектов маркетинговой деятельности организаций посвящены работы зарубежных и отечественных ученых: И.Л.Акулича, А.Н.Асаула, Г.Л.Багиева, Е.П.Голубкова, Ф.Котлера, А.П.Панкрухина и др. [5;25;106;219;300].

Цель маркетинговой деятельности различные исследователи определяют по-разному: как наиболее полное и эффективное удовлетворение общественной потребности, определяющая роль в которой принадлежит потребителю и заказчику (М.В.Никитин, А.В.Останин), изучение и прогнозирование спроса, цен на образовательные услуги, организации новых видов образовательных услуг (С.Д.Маламуд), удовлетворение потребности региона, учебного заведения, личности (И.В.Зиновьева), пропаганда услуг, продукции и учебного заведения, достижение высокого качества обучения, улучшение рентабельности, организация социального партнерства в регионе

(А.Т.Глазунов), обеспечение рентабельности через наиболее эффективное удовлетворение потребностей: личности - в образовании, учебного заведения - в развитии и благосостоянии сотрудников, фирм - в росте кадрового потенциала, общества - в расширенном воспроизводстве интеллектуального потенциала [102;160;254;294].

Мы понимаем под целью осознанный образ предполагаемого результата, на достижение которого направлена деятельность, и полагаем, что цели должны удовлетворять требованиям SMART и содержать в себе пять критериев постановки целей: Specific – конкретные; Measurable – измеримые; Achievable – достижимые; Realistic – реалистичные; Timed – определенные по времени.

Также учитываем, что цели иерархичны. Целями высшего уровня являются стратегические (долгосрочные) цели, из них следуют цели по отдельным направлениям (краткосрочные цели) – цели тактического характера.

Долгосрочные (от 1 года до 5 лет): увеличение финансовых поступлений от продаж дополнительных услуг в год (по группам образовательных услуг или по группам потребителей); расширение доли рынка и ассортимента предлагаемых услуг и продуктов; формирование структуры клиентов; имиджа и корпоративной культуры; разработка стратегических решений относительно позиции по отношению к конкурентам и устойчивого развития в конкурентной среде.

Краткосрочные (от 1 недели до 1 года): увеличение объема полученных финансовых средств по месяцам (по группам образовательных услуг, клиентов), количества привлекаемых новых клиентов за период по каждому виду услуг, спроса на услуги у старых клиентов; расширение спектра услуг за счет акций; разработка и внедрение планов и показателей работы по каждому педагогу и каждому направлению деятельности; формирование, продвижение и повышение узнаваемости бренда.

Выбранные школой средства и технологии должны соответствовать

поставленным целям. В качестве средств реализации целей выступают: управление маркетинговой деятельностью, исследование ситуации на рынке образовательных продуктов и услуг, организация эффективной коммуникации с участниками образовательного процесса и потенциальными партнерами (формирование общественного мнения, рекламные и PR-мероприятия; стимулирующие акции), информационное сопровождение учеников и родителей, формирование лояльности к общеобразовательной организации, ее бренду.

К маркетинговым действиям, как непосредственным поэтапным операциям выполнения задуманного, относятся: формирование основных конкурентных преимуществ образовательной организации и изучение конкурентной среды; формирование и определение потребностей в услугах (образовательные услуги, учебно-методические материалы, различного вида диагностики, организация и сопровождение мероприятий и т.д.); разработка и продвижение востребованных услуг и продуктов (качество, объем, ассортимент, сервис); формирование ценовой политики в соответствии со стратегией позиционирования продукта; создание материально-технической базы школы; планирование и реализация рекламных кампаний и PR-мероприятия, оценка их эффективности; внутренняя координация деятельности коллектива школы и выстраивание системы внутреннего маркетинга и т.д. Этот список содержит только основные компоненты маркетинговой деятельности общеобразовательной организации и при желании он может быть еще продолжен. Результатом маркетинговой деятельности является достигнутая цель. В контексте маркетингового подхода – результат непосредственно связан с удовлетворенностью потребителей образовательных услуг.

В.И.Добреньков и И.М.Слепенков полагают, что цель маркетинга – познать, понять, привлечь потенциальных покупателей; создать условия постоянной адаптации производства к общественному запросу, требованиям

рынка; разработать системы организационно-технических мероприятий по изучению рынка, интенсификации сбыта, повышению конкурентоспособности товаров с целью получения прибыли» [132].

Е.А.Ганаева отмечает, что в различных исследованиях цель маркетинговой деятельности определяется как конкретный, охарактеризованный качественно, и ,по возможности, количественно, образ желаемого (ожидаемого) результата, которого образовательное учреждение реально может достичь к четко определенному времени. Ученые выделяют несколько видов целей: *собственно маркетинговые* (достижение высокой удовлетворенности потребностей, формирование благоприятного имиджа организации и т.д.); *собственно педагогические* (формирование потребностей, сопряженных с эмоционально-ценностным отношением к познанию, с осмыслением роли человека в обществе); *структурно – управленческие* (придание управляющей системе большей гибкости и адаптивности, нацеленность на координацию внутренних и внешних сред образовательного учреждения); *обеспечивающие* (цели в услуговой, стимулирующей, сервисной политике учреждения образования) [95].

Нам близка точка зрения С.А.Езоповой, которая считает, что *цель маркетинговой деятельности* - оказание населению качественных образовательных услуг, направленных на удовлетворение потребностей как клиентов, так и сотрудников [145].

Взяв за основание классификации временной интервал реализации цели, можно выделить два вида маркетинговой деятельности: стратегическая и оперативная (тактическая) [231].

Таблица 5

Отличительные характеристики стратегической и тактической маркетинговой деятельности (по Жан-Жак Ламбену)

Операционный маркетинг	Стратегический маркетинг
Ориентация на действия	Аналитическая ориентация
Существующие возможности	Новые возможности
Переменные, не связанные с товаром	Переменные, связанные с товарным рынком
Стабильная среда	Динамичная среда
Реактивное поведение	Упреждающее поведение
Повседневный менеджмент	Долгосрочный менеджмент
Отдел маркетинга	Межфункциональная организация

Стратегический маркетинг – это, прежде всего, разработка и реализация маркетинговой стратегии, включающей стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды, конкурентный анализ, сегментацию рынка и определение перспектив развития целевых для образовательной изменении сегментов, формирование позиции, определение долгосрочных и краткосрочных целей и т.д. *Тактический маркетинг* отвечает за разработку и реализацию программы (плана) маркетинга, ориентированного на развитие элементов комплекса маркетинга.

Эффективная реализация маркетинговой деятельности субъектами образовательного процесса современной школы способствует формированию маркетингово-ориентированной организационной культуры школы, которая предполагает принятие всеми субъектами принципов и ценностей образовательного маркетинга и трансляцию этих принципов.

Понимая, вслед за В.Ю.Кричевским, в качестве предмета управленческого влияния внутриорганизационные отношения, способствующие формированию ценностно-ориентационного единства педагогического персонала, отметим, что именно это единство выступает условием развития организационной культуры и способствует формированию согласованности функционально-ролевых ожиданий и действий

педагогического персонала и других субъектов школы. Именно ценностные отношения побуждают к совместной деятельности и создают условия для развития и поддержания организационной культуры. При этом «успешность» общеобразовательной организации и качество предлагаемых ею образовательных услуг в глазах общественности начинает ассоциироваться с его выпускниками (не только со знаниями и умениями выпускника, но также с его успешной социальной и будущей профессиональной самореализацией и достигнутым статусом), его педагогами (степень их профессионализма компетентности, личностные качества, социальная позиция и ценностные отношения), его руководителями (выстроенной в образовательной организации системой управления и взаимодействия). Общественность от образовательной организации ожидает открытого конструктивного диалога и гибкости в отношении актуальных для нее проблем и потребностей. Таким образом, для успешности на рынке образовательных услуг образовательное учреждение должно регулярно проводить анализ требований населения к качеству образования и его ожиданий от системы образования, искать возможности для удовлетворения выявленных потребностей, вести активную коммуникационную политику.

Маркетингово–ориентированная организационная культура влияет на выбор способа поведения общеобразовательной организации на рынке и формирования отношений с потребителями образовательных услуг. Её особенности связаны с социальными ориентирами деятельности организации; убеждениями, отражающими конкретные представления педагогических работников о том, что необходимо и что не следует делать организации в процессе достижения целей. Убеждения создают основу объединения педагогического персонала для достижения общей цели организации; корпоративные установки – как негласно принятые педагогическими работниками аксиомы об организации различных аспектов деятельности организации. Это наиболее сложная в анализе и управлении

составляющая часть организационной культуры, поскольку именно здесь заложен консерватизм и потенциальная возможность сопротивления изменениям, требуемым при реализации стратегии.

Как отмечает в своем исследовании М.А.Полищук, *организационная культура* есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе людьми приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Основная функция организационной культуры — обеспечить гармонизацию коллективных и индивидуальных интересов, создать ясный организационный образ (топос, кредо, философию), который должен стать достоянием внутреннего мира каждого идентифицирующего себя с данной организацией человека, создать ощущение идентичности всех ее членов [316].

Подразумевается, что каждый член педагогического коллектива – носитель его ценностей, стратегической идеи и маркетинговой политики. Формирование маркетингово–ориентированной организационной культуры современной общеобразовательной организации направлено, в первую очередь, на педагогический персонал общеобразовательной организации и предполагает принятие им принципов образовательного маркетинга, а также трансляцию этих принципов на всех субъектов образовательного процесса.

Мы рассматриваем формирование организационной культуры педагогической деятельности как процесс управляемый, а соответственно, подчиняющийся общим правилам менеджмента. В то же время, процесс становления является процессом изменений, и, как правило, частично или полностью инициированных или привнесённых извне. В данном контексте весьма интересны выводы К.М.Ушакова, который в результате своих исследований обосновал пять стадий (этапов) принятия человеком изменений [401].

К.М.Ушаков раскрывает понятие «культура» применительно к организации как:

-систему отношений, включающую много подсистем или специальных отношений, используемую группой людей или человеческим обществом с целью определения поведения в разных условиях и обстоятельствах;

-систему представлений, ценностей, правил, норм, обычаев, верований, привычек, традиций, кодов, знаний, употреблений, практик, законов, знаков и т.д., известных и разделяемых членами общества и передаваемых через поколения в рамках общества;

-сочетание реакций, внешних и внутренних мотивов, которые общество в течение длительного времени воспринимает как верные;

-структурированную систему моделей мышления и поведения, которые характеризуют сообщество;

-тенденцию вести себя в обществе определенным образом;

-коллективное умонастроение, коллективное ментальное программирование [401].

Формирование организационной культуры - длительный и сложный процесс. Основные (первые) шаги этого процесса должны быть: обсуждение создания корпоративной культуры с руководством организации, исследование существующего состояния и качества корпоративной культуры организации, определение основных базовых ценностей и миссии организации, т.е. идейное формулирование организационной культуры. И уже, исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика, которые в свою очередь письменно закрепляются в корпоративном документе, например, в Кодексе чести.

Формирование организационной культуры общеобразовательной организации представляет собой многоуровневый, циклический процесс, предполагающий поступательное движение от начального этапа к завершающему, в результате которого происходит принятие педагогическим

персоналом ценностей и сущности организационной культуры, приобщение к ней и готовность к ее трансляции как представителя организации.

Этот процесс предполагает следующие этапы: *I этап* - обсуждение создания организационной культуры с руководством организации; *II этап* - исследование существующего состояния и качества организационной культуры в организации; *III этап* - идейное формулирование организационной культуры (определение базовых ценностей, миссии организации); *IV этап* - выделение традиций, формирование стандартов; разработка системы конкретных мероприятий и процедур для укрепления ценностей предыдущего этапа; *V этап* - создание символики и ее утверждение; *VI этап* - создание руководства, содержащего все шаги по формированию организационной культуры и их результаты, а также сформулированные этические стандарты.

Также ученые (М.Б.Курбатова, А.М.Логвинов, М.И.Магура, А.А.Русалинова, Т.О.Соломанидина, Е.С.Чижикова, Э.Ю.Шеин, М.Элвессон) выделяют несколько уровней сформированности организационной культуры в организации: низкий, средний и высокий [111;227;243;250;374;447;460;479].

В таблице 6 представлены уровни и соответствующие им показатели организационной культуры, выделенные Е.С.Чижиковой как у отдельно взятого члена организации (субъекта организационной культуры), так и у всего коллектива (полисубъекта организационной культуры).

Таблица 6

Индикаторы показателей организационной культуры
(по Е.С.Чижиковой)

	ПОКАЗАТЕЛЬ	**ИНДИКАТОР**
	Теоретические знания о сущности организационной культуры	- наличие/отсутствие представления о том, что такое корпоративная культура.

	Значимость организационной культуры	- осознание/неосознание значимости корпоративной культуры; - принятие/отрицание значимости корпоративной культуры; - наличие/отсутствие желания формировать/развивать корпоративную культуру
	Коммуникации	- наличие/отсутствие общего языка с коллегами и руководством; - признание/отрицание успехов и достижений члена коллектива со стороны коллег и руководства; - доброжелательное/агрессивное отношение к членам коллектива и руководству
	Командная работа	- наличие/отсутствие взаимопонимания; - наличие/отсутствие желания работать в команде
	Творческий потенциал	- новые идеи (вносит свои предложения/ остается в стороне от этого); - участие в различных мероприятиях / отсутствие участия в различных мероприятиях; - активность/пассивность в организации праздников
	Моционально-психологический климат	- преобладающее настроение (подавленное, пессимистическое/ бодрое, жизнерадостное); - взаимоотношения (доброжелательность/антипатия); - наличие корпоративной общности/ отсутствие корпоративной общности; - коммуникации в целом носят положительный характер/ отрицательный характер
	Ценностно-ориентационное единство	- схожесть мнений членов коллектива в различных вопросах/явные различия во мнениях коллектива; - общность ценностей коллектива/ неприятие членом коллектива общих ценностей, действия, основанные в основном на своих ценностях и интересах
	Коммуникации	- отношения (конфликтность, агрессивность/взаимное расположение, сплоченность, согласие); - члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга/ в коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнениям коллег; - преобладают одобрение и поддержка, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями/критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов
	Активность	- коллектив активен, полон энергии/

		пассивен, инертен; - коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело/ коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах
	Организационная общность	- успехи и неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание/оставляют равнодушными остальных, иногда вызывают зависть и злорадство; - членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах/ члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности; - в трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное соединение по принципу «один за всех, все за одного»/в трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения; - достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные/достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей; - в коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту/коллектив разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их

Согласно авторским методикам М.Б.Курбатовой и М.И.Магуры, исследование существующего состояния и качества организационной культуры в организации проводится при помощи опросников, анкет, интервью и общих собраний, направленных на понимание внутреннего климата организации, настроения и качества имеющейся организационной культуры. *Классическая методика измерения* организационной *культуры* определяет и наглядно в виде графика демонстрирует типы организационной культуры: авторитарная, бюрократическая, культура, ориентированная на задачу, и культура, ориентированная на человека. Данная методика ориентируется на существующее положение вещей и предположительное или

желательное состояние организационной культуры, способное привести к большему успеху. Существуют другие традиционные методики исследования организационной культуры. К ним можно отнести *социометрические техники, т.е. исследование групп.* Социологические методы анализа, включающие анкеты, вопросники и интервью с построением наглядных социограмм, отражающих, как и кто взаимодействует в рамках организации. Социометрию как основной инструмент исследования корпоративной культуры можно использовать для коллектива в 15–30 человек или для исследования малых групп в составе большой [227;250].

А.А.Русалинова приводит следующую классификацию используемых методов исследования конкретной организационной культуры: *наблюдение* (рекогнисцировочное, моментное, фиксированное в значимых ситуациях); *интервью с руководителями групп и ключевыми сотрудниками* (пилотажное и частично стандартизированное); *сплошной опрос членов группы* по стандартизированному опроснику, включающему вопросы для расчетов индексов групповой оценки и социометрические критерии; *анализ документации*, отражающей характер активности и результаты деятельности группы [111].

Оценка организационной культуры, как основной этап ее грамотного формирования, проводится в благоприятной, открытой и рабочей атмосфере. В ней принимают участие либо все члены команды, либо только те, кого заявляет руководство как основных игроков.

Таблица 7

Уровни сформированности организационной культуры в организации (по Е.С.Чижиковой)

Уровни организационной культуры	**Показатели организационной культуры**	
	Отдельно взятый член организации (субъект)	Коллектив (полисубъект)
Низкий	• отсутствие теоретических знаний о сущности	• неблагоприятный либо противоречивый эмоционально-

	организационной культуры; • нет осознания значимости организационной культуры; • плохо налажены коммуникации с сотрудниками; • отсутствие командной работы; • отсутствие креативности и новаторства	психологический климат; • отсутствие ценностно-ориентационного единства; • плохо налажены коммуникации в коллективе; • безынициативность членов коллектива в организации и проведении организационных ритуалов, традиций; • отсутствие чувства корпоративной общности
Средний	• наличие базовых знаний о сущности организационной культуры; • значимость организационной культуры осознается большинством членов организации; • имеется потребность в налаживании коммуникаций; • наблюдается стремление отдельно взятых педагогических сотрудников к работе в команде; • наблюдается повышение креативности и новаторства	• в целом благоприятный эмоционально-психологический климат; • частичное ценностно-ориентационное единство сообщества; • невысокий уровень коммуникативной техники и общения в коллективе; • недостаточная активность членов организации в мероприятиях организации; • преобладание индивидуальных интересов над интересами сообщества
Высокий	• уровень знаний о сущности организационной культуры и умениях по ее формированию выше базового; • осознанное признание значимости организационной культуры; • высокий уровень коммуникабельности; • преимущественно командная работа; • наличие значительного творческого потенциала	• благоприятный эмоционально-психологический климат; • выражено ценностно-ориентационное единство; • налажена эффективная система коммуникации; • проявление активности и инициативности членов организации в корпоративных делах, традициях, ритуалах. • положительное отношение и признание истории и традиций организации

Развитие современной школы предполагает наличие системы развивающего сопровождения, направленной на содействие субъектам школы (педагогическому персоналу, учащимся, родителям, партнерам) в реализации основных направлений ее развития как организации, маркетинговой

деятельности и внутриорганизационного обучения образовательному маркетингу.

Понятие «сопровождать» в словаре русского языка С.И.Ожегова понимается как «следовать рядом вместе с кем-нибудь, ведя куда-нибудь или идя за кем-нибудь», «сопутствовать чему-либо, служить приложением, дополнением к чему-либо» [286]. Согласно толковому словарю Т.Ф.Ефремовой, «сопровождать, значит идти, ехать вместе с кем-либо в качестве спутника или провожатого» [146].

Вопросами «сопровождения» в образовании занимались такие исследователи, как М.В.Александрова, Д.С.Батарчук, О.С.Газман, В.И.Горовая, С.Н. Горычева, М.И.Губанова, О.М. Зайченко, Е.И.Казакова, И.А.Липский, Е.Б.Манузина, М.Н. Певзнер, Н.Ф.Петрова, Ю.В.Слюсарев, А.Г. Ширин и др. [6;35;91;107;118;170;240;256;275;365].

Одним из первых сущность понятия «сопровождение» стал рассматривать О.С.Газман. Согласно его точке зрения, сопровождение может рассматриваться как самостоятельный компонент педагогического процесса, опирающийся на теории социализации, акцентирующие внимание на активности самой личности [91].

Близкую позицию занимал и Ю.В Слюсарев, который употреблял понятие «сопровождение» для обозначения недирективной формы оказания помощи запускающей механизмы саморазвития и активизирующей собственные ресурсы человека, направленной на *развитие и саморазвитие самосознания личности*» [365].

Е.И.Казакова подчеркивает, что сопровождение - это «деятельность, обеспечивающая создание условий для принятия субъектом развития оптимального решения в различных ситуациях жизненного выбора» [170].

Характеризуя процесс сопровождения, О.М. Зайченко и М.Н. Певзнер делают акцент на необходимости сопровождать, а не направлять развитие человека; включении в процесс сопровождения ближайшего окружения

человека; улучшение информационного обеспечения и обеспечение полноты информации о соответствующем опыте разрешения волнующей его проблемы [275].

Обобщая вышеизложенные точки зрения, отметим развивающий и опережающий характер сопровождения, его направленность на активизацию собственных ресурсов человека и на взаимодействие сопровождающего и сопровождаемого с целью решения жизненных проблем сопровождаемого.

В нашем исследовании развивающее сопровождение представляет целенаправленное влияние на субъектов образовательного процесса в интересах обеспечения конкурентоспособности общеобразовательной организации, поддержки эффективности маркетинговой деятельности и самореализации каждого из субъектов взаимодействия.

Считаем необходимым подчеркнуть значимость таких аспектов развивающего сопровождения, как социальный, научно – методический, педагогический и психологический.

Социальный характер сопровождения подчеркивает И.А.Липский, отмечая, что «сопровождение развития человека представляет собой его социальное взаимодействие с окружающими людьми, функциями воздействий которых является развитие этого человека на его жизненном пути в разнообразных личных и социальных ситуациях» [240].

Научно-методическое сопровождение педагогического персонала как функцию, относящуюся к системе непрерывного педагогического образования, рассматривает группа ученых (М.Н. Певзнер, О.М. Зайченко, В.О. Букетов, С.Н. Горычева, А.В. Петров, А.Г. Ширин) и особо выделяет принцип ориентации на развитие, который предполагает объединение свободы выбора с ответственностью за его осуществление и накопленным опытом в решении отдельных проблем сопровождения развития в качестве основного принципа современной образовательной политики [275].

В.И.Горовая и Н.Ф.Петрова рассматривают научно-методического сопровождение как механизмом реализации стратегии развития образовательного учреждения, основу которого составляет идея гуманизации, направленная на развитие активно-творческих возможностей преподавателя, его интеллектуальной и нравственной свободы [107].

Мы считаем, что научно-методическое сопровождение развития школы как общеобразовательной организации предполагает также организацию сбора, обработки, хранения и транслирования необходимой маркетинговой информации в целях: а) выявления наиболее эффективных практик управления в области организации маркетинговой деятельности; б) принятия управленческих решений, связанных с развитием школы как общеобразовательной организации; в) оптимизация взаимодействия общеобразовательной организации с потребителями образовательных услуг.

Научно-методическое сопровождение развития школы как общеобразовательной организации реализуется в рамках следующих направлений деятельности:

- изучение, обобщение и распространение отечественного и зарубежного опыта маркетинговой деятельности в образовании и управления ею;
- сбор, анализ, обобщение информации о состоянии маркетингового потенциала общеобразовательной организации с целью принятия управленческих решений для разработки и реализации маркетинговой стратегии общеобразовательной организации;
- внедрение новых информационных и коммуникационных технологий с целью оптимизации методов получения, хранения, обработки маркетинговой информации и выстраивания коммуникационных процессов и потребителями образовательных услуг;
- создание с помощью имеющихся информационных средств и технологий, маркетинговой информационной системы, направленной на поддержку принятия управленческих решений, мониторинга

внутренней и внешней среды;

– поиск каналов коммуникаций и целенаправленное продвижение в средствах массовой информации.

Педагогический аспект развивающего сопровождения заключается в его образовательном характере, целью которого становится развитие личности сопровождаемого человека.

Рассматривая педагогическое сопровождение, Е.Б.Манузина и М.И. Губанова отмечают его особую роль в стимулировании той индивидуальной совокупности личностно значимых потребностей субъекта образовательной деятельности, которая обуславливает его самореализацию и способность разрешить трудную для него ситуацию [256].

Представляет интерес определение педагогического сопровождения, данное рядом ученых, которые трактуют его как циклическое непосредственное и опосредованное взаимодействие педагога и воспитанника в условиях социума с целью гармонизации отношений индивидов, участвующих во взаимодействии между собой и с социумом в определенном пространстве и во времени [35].

Нам близка точка зрения Е.А. Александровой, которая трактует понятие педагогического сопровождения как тип педагогической деятельности, которая состоит в превентивном научении обучаемого самостоятельно планировать свой жизненный путь и индивидуальный образовательный маршрут, организовывать жизнедеятельность, разрешать проблемные ситуации [6, с.202].

И, наконец, психологический аспект развивающего сопровождения связан с обеспечением оптимального взаимодействия и развития всех субъектов образовательного процесса, коррекцией их психического состояния; социально-психологической адаптацией к новой роли; развитием и формированием качеств личности, способствующих успешному становлению ключевых и профессиональных компетенций.

В рамках нашего исследования значимо, что психологическое сопровождение позволяет субъектам образовательного процесса грамотно воспринять новые роли: «потребитель образовательных услуг» и «производитель образовательных услуг» и критерии их успешной реализации – коммуникационная направленность, сервисность, клиентоориентированность и т.д.

Также мы полагаем, что новые информационные технологии позволяют большую часть процесса сопровождения перенести в виртуальное пространство сети Интернет и реализовывать его в форме виртуальных сообществ, рассылок информационных материалов по электронной почте, размещения информации на образовательных порталах, проведения вебинаров, on-line конференций и круглых столов и т.д.

В качестве следующего организационно – педагогического условия мы рассматриваем *создание маркетинговой службы общеобразовательной организации*.

Создание в общеобразовательной организации команды, выполняющей роль «маркетинговой службы школы», способствует повышению эффективности маркетинговой деятельности общеобразовательной организации за счет её целенаправленной координации, а также формирование готовности и способности педагогического коллектива к маркетинговой деятельности. Именно маркетинговая служба является основным координатором маркетинговой деятельности общеобразовательной организации.

«Команда» осуществляет маркетинговое управление, предполагающее выполнение таких условий, как: ориентация всей деятельности организации на потребности и спрос рынка, подчинение деятельности всех структурных подразделений и всего педагогического персонала принципам маркетинга, реализация интегрально – координирующей функции по отношению к другим подразделениям и контроль маркетинга.

Роль маркетинговой службы подробно описывают Н.П.Литвинова, Е.Н.Подшибякина и В.В.Шереметова. Они отмечают, что маркетинговая служба образовательного учреждения - это подразделение или один человек, которые активно взаимодействует со всеми подразделениями внутри образовательного учреждения, а также обеспечивают связь образовательному учреждению с внешней средой. К основным функциям маркетинговой службы ученые относят: «информирование администрации о перспективах маркетинга для осуществления стратегического планирования; подготовка данных о размерах рынка, сегментах, тенденциях потребностей в услугах учебного заведения; изучение нужд, предпочтений и удовлетворенности специфических рынков; помощь в планировании, продвижении и запуске новых программ; обеспечение учебному заведению благожелательного отношения слушателей, организаций – партнеров, общественности; установление и поддержание связей с прессой и органами массовой информации; развитие коммуникаций, участие во всех публичных акциях, способствующих маркетинговым целям; оценка научных разработок с позиции маркетинга; консультирование персонала по вопросам цен; участие в аккумуляции финансовых ресурсов и материальных средств; консультирование и исследование вопросов приема учащихся и степени их удовлетворенности». В качестве ведущей задачей маркетинговой службы ученые выделяют удовлетворение потребностей населения в образовании за счет обеспечения координации действий внутренней и внешней среды образовательного учреждения [239].

Выбранные маркетинговой службой общеобразовательной организации средства и технологии маркетинга должны соответствовать поставленным целям. В качестве средств реализации целей выступают: сформированный комплекс маркетинга, комплексные и систематические маркетинговые исследования ситуации на рынке образовательных продуктов и услуг; организация эффективной коммуникации с участниками образовательного

процесса и потенциальными партнерами (формирование общественного мнения, рекламные и PR мероприятия; стимулирующие акции); информационное сопровождение учеников и родителей; формирование лояльности к общеобразовательной организации, ее бренду.

Одной из ведущих функций маркетинговой службы - функция управления маркетинговой деятельностью, которая предполагает формирование основных конкурентных преимуществ общеобразовательной организации и изучение конкурентной среды; формирование и определение потребностей в услугах (образовательные услуги, учебно-методические материалы, различного вида диагностики, организация и сопровождение мероприятий и т.д.); разработку и продвижение востребованных услуг и продуктов (качество, объем, ассортимент, сервис); формирование ценовой политики в соответствии со стратегией позиционирования продукта; создание материально-технической базы школы; планирование и реализация рекламных кампаний и PR-мероприятия, оценку их эффективности; внутреннюю координацию деятельности коллектива школы и выстраивание системы внутреннего маркетинга и т.д.

Мы, разделяя позицию С.Н.Андреева, считаем, что маркетинговое управление, реализуемое службой маркетинга общеобразовательной организации, предполагает выполнение следующих основных условий: ориентацию всей деятельности школы на потребности и спрос рынка; разработку миссии и стратегии школы на основе результатов маркетинговых исследований, подчинение деятельности всех структурных подразделений и всего педагогического персонала принципам маркетинга, выполнение службой маркетинга интегрально – координирующей функции по отношению к другим подразделениям. В этом случае управление маркетингом является составляющей маркетингового управления как один из функциональных процессов [13;14].

В.Д.Маркова отмечает, что объектами управления в маркетинге

являются маркетинговый процесс и маркетинговый персонал. Так как отдел маркетинга (или должность маркетолога) существует лишь в единицах российских школ, то в контексте нашего исследования мы говорим не о развитии отдельных маркетинговых функций, а о маркетинговом подходе к развитию школы в условиях рынка образовательных услуг. При этом будем полагать, что основными объектами в стратегическом управлении является процесс развития школы за счет формирования его совокупного маркетингового потенциала, а педагогический коллектив становится главным ресурсом образовательной организации [261].

В состав маркетинговой службы могут быть включены: директор и его заместители, зона ответственности которых связана с реализацией учебно–воспитательного процесса, научно–методическим сопровождением, ключевые сотрудники, обладающие хорошо развитыми лидерскими качествами и высоким уровнем маркетинговой компетентности.

Реализация описанных организационно-педагогических основ будет способствовать развитию школы как организации в современном социально-экономическом контексте.

Концепция развития школы общеобразовательной организацией может быть рассмотрена как теоретический базис проектирования маркетинговой стратегии развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией.

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

Во второй главе представлены концептуальные основания и организационно-педагогические основы развития современной школы в условиях рынка образовательных услуг.

Концепция определяет ценностно-смысловые, целевые, содержательные и результативные приоритеты развития современной школы, задает основные способы и механизмы обеспечения активности всех субъектов организации в маркетинговой деятельности.

Научным базисом концепции развития выступают теория образовательного маркетинга и теория компетентной организации.

Теория образовательного маркетинга (Я.Р.Бандурович, Е.А.Ганаева, Л.Н.Гудырева, В.Загерс, И.В.Захарова, Т.В.Ковтун, В.Б.Полуянов, Ф.Хеберлин) позволяет обосновать целенаправленное обновление и совершенствование управленческого процесса с помощью новых управленческих методов и технологий, направленных на формирование условий и механизмов, регулирующих взаимодействие общеобразовательной организации с потребителями образовательных услуг и обеспечивающих ее конкурентоспособность в динамично изменяющейся внешней среде.

Теория образовательного маркетинга определяет научные основы управления современной школой как рыночно–ориентированной организацией, отличительными особенностями которой являются: сосредоточение ресурсов учреждения на разработке таких образовательных услуг, которые реально необходимы потребителям образовательных услуг в избранных школой сегментах рынка; понимание качества образовательных услуг как меры удовлетворения потребности в них; предпочтение методов не реактивного, а предугадывающего и активно формирующего спрос типа; доминирование ориентации на долгосрочную перспективу, непрерывность

сбора и обработки информации о потребностях рынка образовательных услуг.

Теория компетентной организации (О.В.Малыгина, П.Д.Ходкинсон, П.Р.Сперроу) описывает сущность компетентности организации и ее роль как коллективного знания организации, создающего уникальную ценность для потребителя и возможность успешно конкурировать на рынке. При этом основной отличительной особенностью компетентности школы как организации является ценность для потребителя и уникальность на протяжении определенного периода. Компетентная организация, включающая наиболее важные характеристики обучающейся организации, ориентирована на аккумулирование индивидуального и коллективного, внешнего и внутреннего знания и, интегрируя их, обеспечивает конкурентное преимущество организации. Пространство обучающейся организации благоприятно для обеспечения наиболее полного использования персоналом организации информальных ресурсов среды и, как следствие, успешного, свободного и активного саморазвития каждого субъекта и всей организации.

Таким образом, реализация концепции развития школы как общеобразовательной организации связана с двумя векторами развития. Первый вектор предполагает стратегическое маркетинговое управление школой как общеобразовательной организацией и принятию всеми субъектами образовательного процесса общеобразовательной организации ценностных ориентиров образовательного маркетинга. Второй вектор – становление школы как компетентной организации и создание пространства обучающейся организации.

К основным принципам развития школы как общеобразовательной организации относятся принципы инновационности, гуманистической направленности, субъект-субъектного взаимодействия и самоменеджмента. Принцип инновационности предполагает, что «инновационность» превращается в «образ жизни» и базовое свойство организации как

социальной системы, характеризующее ее непрерывное развитие и адаптацию к изменяющимся условиям, способность влиять на них; актуализирует поиск возможностей для развития во внешней среде; принцип гуманистической направленности обеспечивает гармоничное сочетание целей государства, общества, педагогического персонала, личности потребителей образовательных услуг; принцип субъект-субъектного взаимодействия гарантирует равноправие всех участников системы партнерского взаимодействия, определяющего механизмы реализации маркетингового взаимодействия, стимулирует их активность в маркетинговой деятельности; принцип самоменеджмента утверждает естественность саморазвития любого процесса или явления, возможность самоформирования и саморазвития образовательной организации в зависимости от окружающих ее внешних условий.

К организационно–педагогическим основам становления школы как общеобразовательной организации относятся организационные формы, процессы и отношения, обеспечивающие успешность перехода школы в статус общеобразовательной организации. На основе обобщения результатов исследований данной проблемы (Е.А.Ганаева, И.В.Захарова, Е.И.Казакова, В.С.Лазарев, Н.П.Литвинова, М.Н.Певзнер, А.П.Тряпицына, К.М.Ушаков, Р.М.Шерайзина и др.) определены следующие организационно – педагогические условия: внутриорганизационное дифференцированное обучение образовательному маркетингу субъектов образовательного процесса (вариативные формы организации дифференцированного обучения, включенность всех субъектов образовательного процесса в маркетинговую деятельность); система развивающего сопровождения реализации концепции (включенность в территориальное профессиональное сообщество, стимулирование совместной маркетингово-ориентированной деятельности субъектов образовательного процесса школы, вуза, школы и вуза).

Основной задачей внутриорганизационного обучения выступает формирование способности и готовности субъектов образовательного процесса к маркетинговой деятельности, к принятию философии маркетинга. Развитие познавательного интереса к изучению маркетинга и образовательного маркетинга, интериоризация всеми субъектами маркетинговых ценностей возможны при условии проявления ими самостоятельности и активности в образовательном процессе, их мотивированной включенности в экономические и, в частности, маркетинговые отношения сообщества, в выстраивании системы взаимодействия между общеобразовательной организацией и ее партнерами, формирования у них потребности занять позицию «лидера рынка» образовательных услуг, высокую репутацию и статус среди своих партнеров. В качестве ведущей технологии реализации внутриорганизационного обучения определена технология «смешанное обучение», которая рассмотрена как технология, реализуемая за счет интеграции дистанционных и традиционных форм обучения.

Обеспечение включенности субъектов образовательного процесса в маркетинговую деятельность позволяет реализовать новую парадигму управления, которая предполагает, что на смену управленческим иерархиям, жестким схемам, графикам и правилам приходит работа в командах, обеспечивающая непосредственное взаимодействие, непрерывное обучение и самосовершенствование. Руководители становятся помощниками и партнерами для всех членов организации, что позволяет им выступать в роли единой команды, проявлять инициативу, творческое участие, быстро приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды, что будет способствовать осознанию всеми сотрудниками, а не только руководителем необходимости образовательного маркетинга для современной школы и своей роли в этом процессе.

Формирование маркетингово–ориентированной организационной культуры общеобразовательной организации предполагает принятие всеми субъектами принципов и ценностей образовательного маркетинга и трансляцию этих принципов.

Развивающее сопровождение представляет собой организованный процесс целенаправленного педагогического, психологического и социального влияния на субъектов образовательного процесса в интересах обеспечения конкурентоспособности общеобразовательной организации, поддержки эффективности маркетинговой деятельности и самореализации каждого из субъектов взаимодействия.

Создание команды, выполняющей роль «маркетинговой службы школы», способствует повышению эффективности маркетинговой деятельности общеобразовательной организации за счет целенаправленной координации маркетинговой деятельности. Команда осуществляет маркетинговое управление, предполагающее выполнение таких условий, как: ориентация всей деятельности организации на потребности и спрос рынка, подчинение деятельности всех структурных подразделений и всего педагогического персонала принципам маркетинга, реализация интегрально – координирующей функции по отношению к другим подразделениям и контроль маркетинга.

Концепция развития школы общеобразовательной организацией может быть рассмотрена как теоретический базис проектирования маркетинговой стратегии развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией.

ГЛАВА 3 МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В третьей главе обоснована стратегическая парадигма в управлении развитием общеобразовательной организации в современных социально–экономических условиях, рассмотрен маркетинговый комплекс как механизм реализации маркетинговой стратегии развития общеобразовательной организации, описана маркетинговая компетентность как интегративный критерий оценки эффективности развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации.

3.1 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ КАК НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В данном параграфе раскрывается сущность стратегической парадигмы в управлении развитием некоммерческой общеобразовательной организации и маркетинговой стратегии как инновационной стратегии развития, концептуальную основу которой составляют теория маркетинг-менеджмента и теория холистического маркетинга.

В предыдущей главе было показано, что процесс развития школы общеобразовательной организаций связан с изменением подходов к управлению ею, адаптацией научных теорий менеджмента и маркетинга к специфике образования. Этот процесс предполагает учет одной из основных особенностей общеобразовательной организации – ее некоммерческой сущности и связанной с этим спецификой маркетинговой деятельности в образовании. При этом «некоммерческая организация» рассматривается как «организация, для которой получение прибыли не является первостепенной

целью, а её основной целью является социальный эффект» (А.Т.Зуб) [164].

Согласно Федеральному Закону российской Федерации «О некоммерческих организациях» от 12 января 1996 года N 7-ФЗ «Некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ» [416].

Некоммерческая общеобразовательная организация определена как особый вид компетентной организации, ориентированной на выполнение социального образовательного заказа личности, общества и государства по реализации основных и дополнительных программ общего образования; аккумулирование индивидуального и коллективного знания и превращение этих знаний в конкурентное преимущество организации; достижение социального эффекта (а не прибыли) как основной стратегической цели организации.

Ценностными ориентирами некоммерческой общеобразовательной организации выступают: обеспечение конкурентоспособности на рынке образовательных услуг; удовлетворение существующих образовательных потребностей учащихся и родителей; формирование у потребителей нового образовательного заказа, связанного с общественно значимой функцией института образования.

Изучение проблемы развития школы как некоммерческой

общеобразовательной организации предполагает её рассмотрение в контексте стратегической парадигмы.

Сущность понятия «парадигма» различные исследователи определяют по-разному. Так, например, Т.Кун считает, что парадигма – это «то, что объединяет членов научного сообщества», «вся совокупность убеждений, ценностей, технических средств и т.д., которая характерна для членов данного сообщества», «признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают модель постановки проблем и их решения научному сообществу» и отмечает, что «парадигмы дают ученым не только план деятельности, но также указывают и некоторые направления, существенные для реализации плана» [226, с.143]. В.Л.Борзенков определяет парадигму как «совокупность определенных научных достижений и модельных представлений о мире, которые кладутся в основу всех дальнейших исследований» [56, с.89]. Т.А.Каплунович, рассматривая сущность понятия «парадигма» с точки зрения синергетики, рассматривает это понятие как «устойчивое состояние текущего равновесия» [174].

Определение парадигмы как «строго научной теории, воплощенной в системе понятий, выражающих существенные черты действительности» позволяет выделить в качестве одной из парадигм управления - парадигму стратегического управления [370].

Развитие школы некоммерческой общеобразовательной организацией предполагает освоение всеми субъектами образовательного пространства нового типа деятельности и норм отношений (связанных не только с обеспечением ее адаптивности к внешней среде, но и с нарастающей рыночной активностью), обусловливает потребность в стратегическом развитии организации, обеспечивающем ей конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг. Ключевым понятием стратегической парадигмы является понятие «стратегия».

Анализ научных исследований зарубежных и российских ученых в

области организации эффективной деятельности фирм и некоммерческих организаций свидетельствуют о том, что грамотно сформулированная стратегия организации является эффективным управленческим инструментом, позволяющим добиться успеха в конкурентной борьбе [22;82;113;125;142;489].

Ряд авторов (М.В.Александрова, А.В.Бандурин, О.С.Виханский, А.Л.Гавриков, П.Джеральд, П.Дойль, Т.Санталайнен, А.А.Томпсон, Э.А.Уткин, Т.И.Шамова, Р.М.Шерайзина и др.) [31;82;90;128;133;350;377;388;399;450;454;462;463] определяют стратегию как особый вид направления, долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящие организацию к ее целям; генеральная линия, определяющая приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей; специфические управленческие действия, направленные на достижение установленных целей, в процессе реализации которого организация будет функционировать и развиваться, а также предпринимательские, конкурентные и функциональные мероприятия и действия, осуществляемые для того, чтобы организация достигла желательного состояния; комплексное обеспечение миссии организации и достижение ее целей; направление и сфера деятельности организации в течение длительного периода времени; сочетание (соответствие) ресурсов и навыков организации, с одной стороны, возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, действующее в настоящем и будущем, при котором организация надеется достичь основной цели; план получения необходимого результата, осуществления миссии и достижения ее целей, действий в условиях неопределенности, набор правил, согласно которым предпринимаемые действия должны зависеть от обстоятельств, включая естественные события

и действия других людей; комплекс управленческих решений и система размещения ресурсов организации, позволяющая ей поддерживать или улучшать свою эффективность для достижения долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках.

Вслед за А.Л.Гапоненко, мы рассматриваем стратегию организации одновременно как перспективу развития, образец и как модель реагирования на изменения внешней среды, в рамках которой действует организация. Отметим, что стратегия проявляется в целях организации, конкурентной позиции, структуре организации, ее системе ценностей, миссии, особенностях мотивации и контроля персонала [97].

Интересна точка зрения К.Эндрюса, полагающего, что стратегия — это модель принятия решений, с помощью которой организация выражает стратегические цели и задачи, вырабатывает политику и планы достижения этих целей, определяет сферы хозяйственной деятельности, целевую организационную структуру, а также устанавливает сущность экономической и некоммерческой выгоды, которую получают акционеры, работники, потребители и местное сообщество [484].

Нам близка точка зрения ученых М.Н.Певзнера и А.Г.Ширина, полагающих, что стратегия является механизмом, обеспечивающим образовательной организации достижение необходимых изменений за счет актуализации её стратегического потенциала и приведения всех составляющих внутренней среды в соответствие с меняющейся ситуацией во внешней среде. Авторы считают, что стратегия направлена «на перевод организации из состояния сущего в состояние должное посредством актуализации потенциала организации, приведения в движение всех ее ресурсов, обеспечения всестороннего взаимодействия персонала организации на основе продуктивных целевых и межличностных отношений и совместной деятельности, направленной на достижение успеха» [69].

Традиционно, в педагогической науке (М.Н.Певзнер, О.М.Зайченко,

С.Н.Горычева, А.Г.Ширин) под стратегией школы понимают закономерные, целесообразные, управляемые (самоуправляемые) позитивные изменения самой школы (цели, содержание, методы и формы организации педагогического процесса) и ее управляющей системы, приводящей к достижению качественно новых результатов обучения, воспитания и развития учащихся [275]. Мы будем понимать стратегию общеобразовательной организации шире и рассматривать ее не только в контексте новых результатов обучения, воспитания и развития учащихся, но и в контексте реализации ее новой миссии в современных социально - экономических условиях с учетом особенностей ее внутренней и окружающей среды, приводящей и к достижению качественно новых результатов обучения, воспитания и развития учащихся, и к достижению ею собственного развития, конкурентоспособности и социального эффекта, а стратегическое инновационное управление современной школой как управление, осуществляющее новые, адекватные современным условиям и общественным потребностям подходы к разработке и комплексному обеспечению реализации нововведений. По нашему мнению, развитие общеобразовательной организации в современных условиях возможно путем реализации инновационной стратегии ее развития, в качестве одной из которых выступает маркетинговая стратегия.

Обобщая сущность понятия «стратегии» выделим ряд характеристик этого понятия. *Во – первых*, понятие «стратегия» связано с понятием «развитие», так как отражает совокупность изменений, влияющих на жизнеспособность образовательной организации, увеличивающих вероятность ее «выживания» в условиях динамично изменяющейся среды. *Во – вторых*, «стратегия» связана с «прогнозированием», поскольку она является результатом научно – обоснованного анализа реальности и предвидения будущего. *В – третьих*, «стратегия» является «моделью» принятия стратегических решений.

В исследовании стратегия развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией рассматривается в контексте реализации ее новой роли как рыночно – ориентированной организации, реагирующей на особенности ее внутренней и окружающей среды, приводящей как к достижению качественно новых результатов обучения, воспитания и развития учащихся, так и к достижению своего собственного развития, конкурентоспособности и социального эффекта.

Анализ внешних факторов и внутренних условий деятельности некоммерческой общеобразовательной организации позволил сформулировать предпосылки, обусловливающие ее потребность именно в маркетинговой стратегии развития. К ним отнесены: общее насыщение рынка образовательных услуг; повышение уровня требований потребителей к качеству предлагаемых образовательных услуг и их сервисной составляющей; нарастающая дифференциация пожеланий потребителей; значительное улучшение технологических и организационных возможностей для реализации учебно – воспитательного процесса; активизация деятельности школ – конкурентов; изменение численности населения микрорайонов школ, сокращение ресурсов школ (в том числе материальных) и др.

В исследованиях существуют различные формулировки понятия «маркетинговая стратегия». Чаще всего исследователи выделяют коммерческую направленность маркетинговой стратегии и характеризуют ее эффективность как достижение экономического эффекта, выражающегося в определенной прибыли, доли рынка или доходе организации.

Так, например, А.А.Коляда под маркетинговой стратегией понимает «план достижения коммерческого успеха», характеризующийся увеличением продаж и прибыли, завоеванием новых рынков или защитой уже имеющихся, ростом доли присутствия на рынке [195]. В.Герасов рассматривает маркетинговую стратегию как стратегию организации, ориентированную на

достижение максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж, в основном в долгосрочной перспективе [101].

Однако можно выделить и другую точку зрения. Например, более широко сформулировано определение маркетинговой стратегии в работе Е.С.Дроздовой, которая рассматривает маркетинговую стратегию как «развернутый план по достижению поставленных маркетинговых целей», предполагая, что маркетинговые цели могут носить не только экономический, но и социальный характер [139]. Близка точка зрения в данном контексте О.Г.Вьюник, Е.Н.Шершенюк, которые, рассматривая маркетинговую стратегию организации как инструмент повышения эффективности ее деятельности, определяют ее как принципиальные средне- и долгосрочные решения, формирующие ориентиры и направляющие действия систем маркетинговых мероприятий на достижение целей, которые ставит организация в своей деятельности на внешних рынках с учетом ее возможностей и рыночных требований [89].

П.С.Завьялов систематизировал определения маркетинговой стратегии [149].

Таблица 8.

Сущность понятия «Маркетинговая стратегия»

(по П.С.Завьялову)

Маркетинговая стратегия	Средство достижения цели.
	Генеральное стратегическое направление деятельности организации, с которым должны увязываться все аспекты маркетингового плана.
	Совокупность решений организации относительно выбора целевого рынка и продукта для него.
	Оптимальное управление продуктом и оптимальное распределение ресурсов.
	Сочетание ресурсов и навыков организаций, с одной стороны, и возможностей риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, при котором достигаются основные цели.

Значение маркетинговой стратегии в формировании конкурентоспособности организации подчеркивают Е.Ф.Линкевич и Е.П.Гусаков. Они считают, что *маркетинговая стратегия* направлена на формирование конкурентных преимуществ организации и представляет собой программу маркетинговой деятельности на целевых рынках, которая включает главные направления работы организации и элементы комплекса системы управления, с помощью которого разрабатывают и осуществляют мероприятия для достижения поставленных маркетинговых целей [230].

В контексте образовательных организаций сущность маркетинговой стратегии рассматривали И.И.Топилина, Н.П.Литвинова, Е.Н.Подшибякина, В.В.Шереметова и др. Маркетинговая стратегия (согласно точке зрения И.И.Топилиной) – это «элемент стратегии деятельности вуза, направленный на разработку, производство и доведение до потребителей тех товаров и услуг, которые наиболее соответствуют их потребностям» [389].

Маркетинговая стратегия (по Н.П.Литвиновой) – это выбор целевого рынка, определение конкурентной позиции и использование системы маркетинга для насыщения и удовлетворения выбранного рынка [241].

Анализ приведенных определений позволяет сделать вывод о том, что сущность маркетинговой стратегии организации, по мнению исследователей, связана с повышением эффективности ее деятельности, формированием ее конкурентных преимуществ, достижением цели за счет оптимального управления продуктом, изучения нужд потребителей, распределения ресурсов и выбора целевого рынка.

Цель маркетинговой стратегии может быть выражена в разных трактовках: от продвижения инновационных продуктов на рынок образовательных услуг - до поиска путей инновационного развития организации, основу деятельности которой составляют принципы образовательного маркетинга.

Анализ различных подходов к сущности маркетинговой стратегии

показал, что её разработка и реализация связана с непрерывным анализом потребностей и ожиданий ключевых потребительских групп, разработкой и оказанием востребованных ими образовательных услуг, включающих имиджевую, содержательную, технологическую и сервисную составляющие, что позволяет обеспечить более полное удовлетворение потребностей выбранных сегментов по сравнению с конкурентами, с повышением эффективности деятельности организации, формированием ее конкурентных преимуществ, достижением цели за счет оптимального управления продуктом, изучения нужд потребителей, распределения ресурсов и выбора целевого рынка.

Маркетинговая же стратегия предполагает «создание необходимых условий для продвижения образовательного продукта на рынке образовательных услуг с помощью специальных средств: рекламы, PR-мероприятий, системы консультирования и т.д». Ученые подчеркивают, что основой маркетинговой стратегии являются маркетинговые исследования рынка образовательных услуг, потребительского поведения, конкурентов.

Классификация стратегий, предложенная авторским коллективом под руководством А.Л.Гаврикова, содержит следующие основания для классификации стратегий: направленность стратегии; источник происхождения стратегии; цель разработки стратегии; вариативность и позиционирование стратегии. В зависимости от направленности авторами рассматриваются прогностические, инновационные, интегративные, программно — целевые, экономические и социальные стратегии; от источника происхождения - стратегии классического планирования, интуитивного видения, заимствования и адаптации, корпоративного мышления, маркетинговые стратегии; от цели - стратегии выживания, роста, оптимизации, конкурентных преимуществ, локальных изменений; от вариативности - сценарная и доминантная стратегии. И, наконец, в зависимости от позиционирования, авторы выделяют

внутриорганизационную и межорганизационную стратегии [377].

Это дает нам возможность рассмотреть *маркетинговую стратегию* развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией как ее *инновационную стратегию*, поскольку, согласно данной классификации, маркетинговая и инновационная стратегия имеют разные основания для классификаций и могут быть рассмотрены на пересечении классификационных признаков (ученые относят инновационные стратегии к виду стратегий «по направленности», в то время как маркетинговые стратегии они рассматривают как стратегию, связанную с источником происхождения). Таким образом, маркетинговая стратегия может носить инновационный характер. Инновационная стратегия, по мнению авторов, реализуется за счет создания новых научных направлений и технологий, за счет становления и развития научно—педагогических школ [377].

В диссертации инновации (нововведения) рассматриваются как комплексный целенаправленный процесс создания, распространения и использования новшества, целью которого является удовлетворение потребностей и интересов людей новыми средствами, что ведет к определенным качественным изменениям системы и способов обеспечения ее эффективности, стабильности и жизнеспособности. Инновационный процесс связан с переходом в качественно иное состояние, с ревизией устаревших норм и положений, ролей, а зачастую, и их пересмотром [65].

Таким образом, в исследовании *маркетинговая стратегия определяется как инновационная стратегия* развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией, которая позволяет обеспечить сбалансированность и гармонизацию интересов общеобразовательной организации, потребителей образовательных услуг и общества в целом, направленная на повышение эффективности ее деятельности и формирование ее конкурентных преимуществ за счет разработки и оказания потребителям тех образовательных услуг, которые наиболее соответствуют их

образовательным потребностям, а также на формирование «выращивание» у них общественно-значимых образовательных потребностей.

Реализация маркетинговой стратегии осуществляется в рамках стратегического инновационного управления общеобразовательной организацией. По мнению А.М.Моисеева, переход к стратегическому управлению – это одно из важнейших управленческих нововведений в современной школе, актуальное, необходимое и достаточное условие ее стратегического развития. Ведущей идеей стратегического управления выступает опора на человеческий фактор как главный; ориентация на интересы клиента; внимание к вызовам и изменениям внешней среды; гибкость; готовность к оптимальному выбору на основе сопоставления различных альтернатив; направленность на цели долгосрочного выживания и процветания [271].

Г.В.Смирнова в качестве ведущих такого управления выделяет приницпы партисипативности и иерархичности, оптимального сочетания процессного и функционального управления, сбалансированного синергетического сотрудничества и индивидуального успеха.

Принцип *партисипативности и иерархичности* предусматривает реализацию идей самоорганизации и демократического лидерства при сохранении некоторых положений иерархической, бюрократической системы управления. Управленческое воздействие принимает партисипативный характер, который проявляется в демократическом распределении ролей между участниками стратегического процесса и их активного участия в принятии стратегически важных для организации решений.

Принцип оптимального сочетания процессного и функционального управления означает непрерывность взаимосвязанных действий по маркетингу, планированию, организации, учету и контролю, мотивации с ориентацией на организационное развитие. При принятии управленческих решений необходимо сочетание качественных и количественных оценок

эффективности управления, применение экспертных оценок, математических и статистических методов.

Принцип сбалансированного сотрудничества и индивидуального успеха связан с созданием условий для мотивирования субъектов образовательной организации, пробуждения в них инициативы, творчества, новаторства, стремления к личному успеху и успеху своей организации [368].

Данные принципы в контексте реализации маркетинговой стратегии могут быть уточнены следующими (Дж.Р.Росситер, Л.Перси): выявление отличительных преимуществ товара; создание ценности для покупателя; избирательная концентрация (конкретные целевые рынки); определение горизонта планирования маркетинговых целей (кратко-, средне- и долгосрочное планирование) [346].

С нашей точки зрения, маркетинговая стратегия развития школы некоммерческой организацией предполагает применение идей теории маркетинг-менеджмента и теории холистического маркетинга, комплекса маркетинга, а также систему критериальной оценки её эффективности.

Развивая идеи теории маркетинг-менеджмента, разработанной Ф.Котлером, К.Л.Келлером, Р.Уинсли, в исследовании маркетинг-менеджмент определяется как наука и искусство разработки и реализации креативных маркетинговых стратегий, на основе которых разрабатывается комплекс маркетинговых мероприятий за счет выбора, обеспечения и продвижения образовательных услуг, обладающих высокой ценностью для потребителя и оптимизации процесса их предоставления.

На основе теории маркетинг-менеджмента строится комплекс маркетинговых мероприятий за счет выбора, обеспечения и продвижения высокой ценности образовательных услуг для потребителя и оптимизации процесса их предоставления согласно алгоритму: четко сформулированная миссия организации→инновационная стратегическая цель→генерирование инновационных идей→лидерство и командообразование вокруг

инновационной цели→маркетинговый потенциал→стратегическое планирование→механизм маркетингового комплекса →контроллинг.

Миссия — это локальный нормативный документ, в котором определяется цель школы, её предназначение: куда она стремится и каких результатов собирается достичь. В этом документе описывается предпочтительное будущее, которое определяется с учётом истории школы, выбранной модели её инновационного развития, тенденций изменений в социуме, ожиданий от школы со стороны родителей, общества, государства. Миссия выражает философию и смысл существования организации. Миссия некоммерческой общеобразовательной организации – наиболее общая её цель, философия и предназначение, смысл существования, которые придают деятельности качественное своеобразие, отличает данную организацию от всех других, ей подобных. На выбор миссии влияют следующие факторы: история и традиции организации, организационная культура, совокупность внешних факторов, внутренний потенциал и её ресурсы, отличительные особенности школы как некоммерческой организации. Миссия даёт импульс и ориентиры продвижения школы от нынешнего состояния к будущему, она выступает визитной карточкой школы, по ней судят о том, чем данная некоммерческая организация отличается от других подобных учреждений. Формулирование миссии — важная стратегическая задача. В широком смысле миссия – это философия и предназначение организации. Миссия отвечает на следующие вопросы: для чего существует организация? Кто основные потребители ее образовательных услуг? В чем заключается основная философия организации: как она относится к обществу, партнерам, конкурентам? Каковы основные принципы деятельности некоммерческой общеобразовательной организации?

Текст миссии может включать описание основных образовательных услуг, предлагаемых организацией; характеристику рынка и целевых аудиторий (основных потребителей образовательных услуг, партнеров); цели организации, выраженные в терминах выживания, роста и доходности;

технологию (характеристику используемых педагогических или управленческих технологий, технологий субъектного взаимодействия), философию школы, внутреннюю концепцию и внешний имидж.

Миссия современной школы определяется как становление конкурентоспособной открытой некоммерческой общеобразовательной организацией, ведущими задачами которой является предоставление образования как общественного блага и в то же время обеспечение собственного развития в условиях рынка образовательных услуг.

На втором этапе формируется стратегическое видение некоммерческой общеобразовательной организации, которое конкретизирует миссию и определяет образ того, какой она должна стать в будущем.

Третий этап - этап маркетингового анализа внешней и внутренней среды общеобразовательной организации. Маркетинговый анализ обеспечивает маркетинговую деятельность исходными данными и включает в себя анализ сильных и слабых сторон организации; анализ потребителей образовательных услуг; анализ возможностей рынка; оценку рыночного потенциала; анализ конкурентов; изучение взаимоотношений с клиентами и партнерами; анализ внешней среды; ревизию маркетинга; маркетинговый аудит внутренней среды, разработку стратегических прогнозов на основе тенденций рынка образовательных услуг, конъюнктуры, спроса, реакции потребителя (родителей и учащихся) на новые предложения; анализ внутренней образовательной среды с целью ее использования для маркетинга; разработку предложений о расширении, открытии (сокращение, сворачивание) факультативов, спецсеминаров, предметов по выбору, курсов, кружков, секций и т.д.; анализ тенденций развития взаимоотношений образовательного учреждения с заказчиками, с потребителями (в частности, с вузами, производственным сектором микрорайона, фирмами и т.д.); создание информационно-аналитического банка действующих стандартов, норм и требований к условиям, качеству и содержанию предоставляемых

образовательных услуг; обоснование необходимого методического обеспечения услуг в реальных условиях школы; обоснование и расчет необходимых вложений, ресурсов (финансовых, кадровых, интеллектуальных и т.) для создания условий реализации предложенных услуг.

В качестве отдельного направления маркетингового анализа можно обозначить анализ факторов макросреды организации: социально – демографических, культурных, политических, технологических и экономических.

Социально – демографические и культурные факторы позволяют рассмотреть социокультурную структуру общества и происходящие в нем процессы, темп роста и половозрастную структуру населения, среднюю продолжительность жизни, уровень образования, миграции, квалификации, а также традиции и ценности, привычки и морально-этические нормы, стиль жизни и отношение к работе и т.п. Для школы – это уровень культуры и социальный уровень всех субъектов образовательного процесса, наполняемость классов, внутришкольные взаимоотношения внутри ученического коллектива и др.

Политические факторы (законы и нормативные документы, отражающие сущность государственной политики в области образования) определяют законодательную базу деятельности некоммерческой общеобразовательной организации, характерную для рассматриваемого исторического периода. Исторический анализ *технологических факторов* способствует более точному пониманию уровня научно-технического прогресса и, как следствие, технических и технологических возможностей в управленческой деятельности. И, наконец, *экономические факторы* характеризуют общий уровень экономического развития страны в рассматриваемый период (развитие экономики страны, величина и структура бюджета, уровень налогообложения, уровень безработицы и т.п.), что косвенно характеризует уровень материально технической базы

образовательных учреждений, уровень заработной платы педагогов, уровень доходов родителей учащихся и т.д.

Маркетинговый анализ предусматривает использование результатов маркетинговых исследований. Цель маркетинговых исследований - получить независимую оценку сложившейся ситуации, а также учитывать передовые тенденции и осуществлять поиск новых возможностей. Основу систематических маркетинговых исследований в общеобразовательной организации составляет система получения, хранения и обработки маркетинговой информации.

Основу маркетинговой информационной системы (по Ф. Котлеру) составляют четыре блока:

- *система внутренней отчетности* – предназначена для отслеживания возможностей некоммерческой общеобразовательной организации удовлетворять потребности рынка;
- *система сбора текущей маркетинговой информации* обеспечивает готовность организации к своевременному реагированию на происходящие изменения во внешней среде;
- *система обработки и анализа маркетинговой информации* представляет собой комплекс систем данных, инструментов и методик, с помощью которых организация интерпретирует и анализирует внутреннюю и внешнюю информацию;
- *система маркетинговых исследований* ориентирована на вопросы, необходимые для принятия руководством нестандартных решений или решений в условиях неопределенности [217].

Дадим более полную характеристику каждому из четырех блоков.

В контексте маркетинговой стратегии, предполагающей перспективное фокусирование развития организации на запросах и нуждах потребителя; разработку и реализацию качественных образовательных услуг,

востребованных рынком; ориентацию на сокращение затрат - сбор и обработка информации о ситуации на рынке образования носят непрерывный характер.

На следующем этапе реализации маркетинговой стратегии конкретизируются стратегические цели организации в контексте маркетинговой функции. Цели некоммерческой общеобразовательной организации могут выражать мотивы маркетинговой деятельности, идеальный образ результата маркетинговой деятельности, обязательства субъектов образовательного процесса в отношении маркетинговой деятельности, состояние отдельных характеристик её маркетинговой деятельности, конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться организация за счет активизации маркетинговых усилий. Объектом маркетинговой цели может выступать положение некоммерческой общеобразовательной организации на рынке образовательных услуг, её инновационная деятельность, образовательный процесс, ресурсы, доходность и прибыльность, система управления, персонал, социальные партнеры. В качестве целей маркетинговой деятельности могут выступать: достижение определенного количества обучающихся, достижение определенной степени удовлетворенности образовательными услугами, формирование определенного имиджа образовательной организации, достижение определенного эффекта от маркетинговых коммуникаций, разработка и реализация новых образовательных услуг и т.д.

Планирование маркетинговой стратегии определяет направления маркетинговой деятельности и стратегию достижения результатов по каждому из направлений. Для этого проводят сегментацию рынка, выбор целевого сегмента или сегментов, позиционирование на выбранных сегментах. Таким образом, рынок образовательных услуг преобразуется в совокупность потребительских сегментов, для которых могут предоставляться соответствующие образовательные услуги и

разрабатываться комплекс маркетинга для каждой из целевых групп. Цели некоммерческой общеобразовательной организации конкретизируются по определенным направлениям реализации маркетинговой стратегии и могут выражать отдельные её конкретные задачи по реализации стратегии.

С сегментированием рынка связаны два понятия: позиционирование образовательных услуг (обеспечение их отличие от других) и целевая аудитория (категория субъектов коммуникации, получателей обращения, которая включает реальных и потенциальных потребителей образовательных услуг, а также референтные группы).

Задачей этапа планирования является составление маркетингового плана и определение маркетингового бюджета по каждому из направлений (маркетинговых программ).

Маркетинговый план – это последовательность действий для достижения поставленных маркетинговых целей. Формирование плана предполагает развитие миссии и видения, определение внешних возможностей и угроз, внутренних сил и слабостей организации, разработку альтернативных стратегий и выбор конкретных поддерживающих стратегий для применения.

Процесс организации предусматривает преобразование планов в реальные маркетинговые программы действий.

Реализация маркетинговых программ является одним из главных инструментом реализации маркетинговой стратегии для рыночно – ориентированной образовательной организации. Также процесс организации предполагает выстраивание соответствующей организационной структуры, распределение функциональных обязанностей (ответственность за проведение мероприятий, информирование общественности, подготовку и размещение информации на сайте, внешнее оформление, взаимодействие с родителями и т.д.), определение количества человек, выполняющих маркетинговые действия, их мотивацией, обучением, системой надбавок, критериями оценки их

деятельности.

Контроллинг маркетинга включает процессы количественной оценки результатов решения маркетинговых задач, анализа причин возникших отклонений полученных результатов от запланированных и корректировки действий, предпринимаемых для решения задач (изменение маркетинговых программ или пересмотр задач и целей) [345].

Мы разделяем точку зрения Р.Гранта о том, что успешная стратегия осуществляется не только путем успешного использования уже имеющихся ресурсов, но и за счет постоянного пополнения, усиления и совершенствования ресурсной базы общеобразовательной организации за счет инвестирования в дефицитные ресурсы и создания в процессе накопления новых навыков и знаний [110]. В данном случае успешность реализации маркетинговой стратегии некоммерческой общеобразовательной организации предполагает накопление всеми субъектами образовательного процесса соответствующей маркетинговой компетентности, позволяющей им эффективно реализовывать маркетинговую стратегию.

Теория холистического (целостного) маркетинга (Ф. Котлер, К.Л.Келлер, Nancy Lee) основана на принципах корпоративного проектирования маркетинговых программ, процессов и маркетинговых мероприятий, обеспечивающих сбалансированность внешних и внутренних знаний субъектов организации в области маркетинга. Компонентами холистического маркетинга являются: интегрированный маркетинг, социально–ответственный маркетинг, маркетинг взаимодействия и внутренний маркетинг. Согласно теории холистического маркетинга, маркетинговая стратегия, как инновационная, связана с поиском новых путей достижения экономического и социального эффектов за счет возможностей развития как предлагаемых ею услуг, так и выбранных ею целевых аудиторий (интегрированный маркетинг), эффективного взаимодействия с общественностью, организациями—партнерами и другими субъектами

образовательного процесса (социально–ответственный маркетинг и маркетинг взаимодействия); развития внутренних человеческих ресурсов самой некоммерческой общеобразовательной организации (внутренний маркетинг).

Теория холистического (целостного) маркетинга предполагает комплексный, целостный взгляд на планирование, разработку и внедрение маркетинговых программ, процессов и маркетинговых мероприятий, обеспечивающих сбалансированность различных компетенций и способностей в маркетинговой деятельности.



Рис1. Составляющие холистического маркетинга

(по Ф.Котлеру)

Реализация маркетинговой стратегии общеобразовательными организациями на основе холистического маркетинга предполагает за счет изменения и развития своей внутренней среды, а именно целей, задач, структуры, технологий и кадрового состава, обеспечить не только образовательный процесс, но и субъект – субъектное взаимодействие с потребителями образовательных услуг (учащимися, их родителями, общественностью и государством в лице органов управления образованием) как компонентом ее внешней среды.

Решение этих задач во многом зависит от осмысления всеми субъектами некоммерческой общеобразовательной организации целевой направленности маркетинговой стратегии, ее содержания и структуры.

Маркетинговая стратегия как инновационная, согласно теории холистического маркетинга, связана с поиском новых путей достижения экономического и социального эффектов за счет внутренних резервов самой организации (внутренний маркетинг), организаций - партнеров и других субъектов образовательного процесса (маркетинг взаимодействия), общественности (социальный маркетинг) и возможностей развития как предлагаемых ею услуг, так и выбранных ею целевых аудиторий (интегрированный маркетинг).

Остановимся на каждом из компонентов более подробно.

Основополагающим компонентом системы холистического маркетинга является интегрированный маркетинг, предполагающий одновременное протекание двух процессов: ориентацию на совершенствование и развитие образовательных услуг (когда деятельность общеобразовательной организации нацелена на создание новых образовательных услуг или усовершенствование имеющихся) и ориентацию на потребителя (деятельность образовательной организации нацелена на удовлетворение потребностей, исходящих от рынка, обусловливает изучение рыночной «ниши»).

Т.Н.Третьякова определяет понятие «интегрированный маркетинг в образовании» как «деятельность учебного заведения, направленная на создание новых образовательных услуг и усовершенствование имеющихся, исходя из потребностей рынка и обусловливающая изучение рыночной «ниши» [391]. Аналогична точка зрения В.Е.Хруцкого, который рассматривает интегрированный маркетинг как «маркетинг, ориентированный *и на продукт, и на потребителя одновременно*, направленный на всемерное снижение риска для организации». Рыночно-

ориентированная организация чутко реагирует на все, что происходит на рынке и в то же время видит неудовлетворенную пока еще потребность. Сущность интегрированного маркетинга может быть выражена в правиле: «для вас нет продукта, пока у вас нет потребителя, и для вас нет потребителя, если у вас нет продукта». При интегрированном маркетинге функции маркетинга должно выполнять в организации не одно специально выделенное структурное подразделение или службы, а все субъекты образовательного процесса и, в первую очередь, весь персонал общеобразовательной организации (педагогический и вспомогательный). Если этого нет, об удовлетворении потребителя сегодня не может быть и речи. Таким образом, изменяется вся концепция организационного устройства.

Для некоммерческих общеобразовательных организаций интегрированный маркетинг обеспечит наиболее полное раскрытие их потенциала. Более того, маркетинговые стратегии могут быть наиболее оптимально выбраны в соответствии с матрицей Ансоффа.

Матрица Ансоффа (матрица роста товара-рынка) - аналитический инструмент стратегического планирования, позволяющий выбрать одну из возможных типовых стратегий маркетинга.

Идея матрицы заключается в том, что должна существовать взаимосвязь между существующими и будущими продуктами организации и рынками, на которых она работает. Организации необходимо определить свое текущее положение в отрасли и выбрать направление своего роста, которое обеспечивало бы в будущем наиболее конкурентоспособную позицию для нее. Маркетинговая стратегия организации определяется через взаимное изменение (развитие) продуктов компании и рынков, для удовлетворения потребностей которых они создаются. При конструировании маркетинговой стратегии развития школы как организации могут использоваться стратегии развития различного типа. Наиболее распространенными из них являются

стратегии развития продукт/рынок, представленные в матрице Ансоффа.

Сущность данной матрицы состоит в предположении, что рост организации возможен по двум направлениям: в направлении развития продукта и в направлении развития рынка. В таком случае для образовательной организации возникает четыре стратегии: стратегия проникновения на рынок, стратегия развития продукта, стратегия развития рынка, стратегия диверсификации. Рассмотрим каждую из обозначенных стратегий.

Стратегия проникновения на рынок (существующий продукт - существующий рынок). Увеличение проникновения на рынок, где основным инструментом выступает повышение конкурентоспособности продуктов, поэтому главное внимание направлено на повышение эффективности бизнес-процессов, за счет чего можно увеличить как потребление продуктов существующими потребителями, так и привлечение новых клиентов. Возможными источниками роста могут быть: увеличение доли рынка; увеличение частоты использования продукта (в т.ч. за счет программ лояльности); увеличение количества использования продукта; открытие новых сфер применения продукта для существующих потребителей.

Стратегия расширения рынка (существующий продукт - новый рынок). Эта стратегия является вторым возможным решением, в рамках которого происходит адаптация существующих продуктов для новых рынков. Для этого определяют новых потенциальных потребителей существующих продуктов за счет географического расширения рынка; использования новых каналов дистрибуции; поиска новых сегментов рынка, которые пока не являются потребителями этой товарной группы.

Стратегия развития продукта (новый продукт - существующий рынок)**.** Предложение на существующем рынке продуктов, имеющих обновленные характеристики соответствующие рынку, к которым можно отнести: добавление новых свойств продукта или продукта с повышенным

качеством; расширение продуктовой линейки (в т.ч. за счет новых вариантов предложения существующих продуктов); разработку нового поколения продуктов и разработку принципиально новых продуктов.

Если некоммерческая общеобразовательная организация заинтересована в долгосрочном присутствии на рынке образовательных услуг, то управление ею должно осуществляться на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей в этих услугах, на стратегической сегментации рынка, прогнозировании жизненного цикла и анализе конкурентоспособности предлагаемых и разрабатываемых в перспективе образовательных услуг. Учитывая это, маркетинговая деятельность в управлении некоммерческой общеобразовательной организацией приобретает ведущий, стратегический характер.

Стратегия диверсификации (новый продукт - новый рынок). Это наиболее рискованная стратегия, т.к. подразумевает выход на принципиально новую территорию для нее. Ее выбор оправдан в случаях, когда организация не видит возможностей достижения своих целей, оставаясь в рамках первых трех стратегий; новое направление деятельности обещает быть намного прибыльнее, чем развитие существующих; когда имеющейся информации недостаточно, чтобы быть уверенным в стабильности существующего бизнеса; развитие нового направления не требует серьезных инвестиций.

Второй составляющей холистического маркетинга является маркетинг взаимодействия (маркетинг взаимоотношений), предполагающий, что стабильные партнерские отношения могут служить как механизмом развития общеобразовательной организации, так и его конкурентным преимуществом. В контексте нашего исследования важна точка зрения Н.Ю.Омаровой, которая выделила основные направления маркетинга взаимоотношений и объединила их в три группы: маркетинг взаимоотношений как концепция, способная стать средой, общей для всех

маркетинговых операций; маркетинг взаимоотношений как новая парадигма маркетинга и маркетинг взаимоотношений – кардинально новое направление развития предпринимательства [288].

Ученые выделяют ряд социально—психологических типов взаимодействия: *сотрудничество* (оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуют достижению индивидуальных целей каждого и общих целей совместной деятельности); *противоборство* (оба партнера противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей каждого); *уклонение от взаимодействия* (оба партнера стараются избегать активного взаимодействия); *однонаправленное содействие* (когда один из участников совместной деятельности способствует достижению индивидуальных целей другого, а второй уклоняется от взаимодействия с ним) и однонаправленное противодействие (один из партнеров препятствует достижению целей другого, а второй уклоняется от взаимодействия с первым участником); контрастное взаимодействие (один из участников старается содействовать другому, а второй прибегает к стратегии активного противодействия первому); компромиссное взаимодействие (оба партнера проявляют отдельные элементы как содействия, так и противодействия) [95].

Основными положениями теории взаимодействия для организаций (по И.Л.Акуличу) являются следующие: стремление к достижению *взаимоприемлемого* конечного результата; преимущественное *использование интерактивных коммуникаций*; стремление *к удержанию ценных клиентов*; стремление к *долгосрочности взаимоотношений с клиентами*; ориентация на признание ценности; рассмотрение маркетинга взаимоотношений как составной части менеджмента организации [5].

Мы считаем, что для некоммерческой общеобразовательной организации одинаково значимо взаимодействие между нею и другими организациями, взаимодействие межу педагогическим персоналом и

потребителями образовательных услуг, взаимодействие внутри педагогического коллектива.

Взаимодействие между организациями, которые представляют собой социально-активные системы, в своей основе предполагает взаимодействие между людьми и носит межличностный характер, но при этом приводит к изменению их поведения, системы смысловых образований, характера взаимоотношений, деятельностно-установочного личного настроя и т.п. [202].

Взаимодействие организаций связано с категорией «заинтересованные стороны». Интересная точка зрения по отношению к взаимодействию организаций высказана институтом социальной и этической отчетности (Account Ability), который разработал и выпустил стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами (AA 1000 SES). Заинтересованной стороной называется группа, которая может влиять на деятельность организации или, напротив, способна испытывать на себе влияние от деятельности организации, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этим действий.

Рассматриваемый стандарт выделяет три уровня целей взаимодействия с заинтересованными сторонами: взаимодействие с целью снижения остроты проблемы, происходящее в результате давления и имеющее локальный эффект; систематическое взаимодействие с целью управления риском и лучшего понимания заинтересованных сторон; комплексное стратегическое взаимодействие с целью обеспечения устойчивой конкурентоспособности. Каждая ступень отражает определенные цели взаимодействия с заинтересованными группами.

Новая парадигма управления выражается в формировании у каждой организации стойких эмоциональных и деловых связей со своими партнерами и формировании уникальной системы стратегического партнерства.

Процесс организации взаимодействия некоммерческой общеобразовательной организации и ее партнеров представляет собой совокупность решений, связанных с поиском и реализацией возможностей стратегических партнеров, а также рациональным использованием совокупных ресурсов с максимальной выгодой для них.

Система стратегического партнерства предполагает наличие следующих характеристик: *обязательства* (две или более стороны должны гарантировать друг другу развитие долгосрочных контактов, обоюдные интересы должны совпадать); *отзывчивость*, как способность видеть ситуацию со стороны; *взаимность* (предполагают некоторую часть уступок, благосклонность к другим в обмен на такое же расположение, удовлетворенность каждой из сторон); *доверие*, как отражение степени уверенности одной стороны в честности и порядочности другой (является, в конечном счете, скрепляющим элементом в отношениях на долгие годы).

Также можно выделить следующие *группы партнеров*, отношения с которыми важны для организации в долгосрочной перспективе: «*государство*» (государственные и региональные органы власти, государственные институты, правительственные агентства); «*общество*» (потребители культурных ценностей, общественные организации, фонды-грантодатели, меценаты, СМИ, гражданское общество в целом); *«клиенты»* (обучающиеся (и их родители), потребители дополнительных образовательных услуг); «*сотрудники*» (все категории сотрудников); «*внешние партнеры*» (детские сады, школы, техникумы, учебные заведения начального и среднего профессионального образования, учреждения дополнительного образования, различные профессиональные сообщества и т.д.); «*бизнес-сообщество*» (коммерческие организации как потребители образовательных услуг для своего развития).

Для партнерского взаимодействия присущ длительный и повторяющийся характер. Нам близка точка зрения Е.А.Ганаевой, по мнению

которой «сущность партнерства — это отношения между субъектами, сторонами, имеющими наряду с общими, тождественными интересами и принципиально — различные, иногда противоположные социальные, экономические и политические интересы». Ученый отмечает, что «эти отношения *ориентируются* не на конфронтацию сторон, а *на поиск*, достижение социального *консенсуса*, на обеспечение оптимального баланса в реализации различных специфических интересов субъектов, сторон социального партнерства».

Также для нашего исследования значимы выводы ученого о том, что для создания ситуации взаимодействия, необходимо проектировать условия, способствующие активному включению всех участников образовательных процессов в обсуждение и выполнение действий при принятии решений на различных этапах организации взаимодействия; исследовательской позиции всех субъектов образования; объективизации поведения, что предполагает получение постоянной обратной связи; партнерскому общению, что означает признание и принятие ценности личности каждого, его мнения, интересов, особенностей, устремлений, перспективы личностного роста [95].

Мы под *системой стратегического партнерства* будем понимать такую группу партнеров общеобразовательной организации (организаций и частных лиц), которые имеют общие стратегические цели, общие ресурсы и философию управления, заключающуюся в создании и развитии долговременных взаимовыгодных отношений, основанных на принципах сотрудничества и баланса интересов каждого из участников. В систему ценностей стратегических партнеров включены такие понятия, как взаимное доверие, полнота владения информацией, совместная деятельность и совместное творчество, устойчивость взаимодействия. Устойчивость, как свойство системы, тесно связана с ее балансом и способностью системы возвращаться к исходному состоянию (равновесию) после того, как прекращается влияние того воздействия, которое вывело ее из этого

состояния статического или динамического равновесия. Подобное сбалансированное равновесное состояние, обеспечивающее стабильный рост в долгосрочной перспективе, возможно только в случае учета ряда внешних и внутренних факторов. Наличие системы стратегического партнерства обеспечит устойчивость развития общеобразовательной организации и позволит ей наиболее полно реализовать свои интересы, связанные с жизнедеятельностью организации на рынке образовательных услуг и создать максимально благоприятные возможности для реализации учебно–воспитательного процесса в условиях нестабильности, порождаемой глобальными процессами и рыночной экономикой, снизит риск возможного отклонения достигаемых стратегических результатов от поставленных целей.

Необходимо также подчеркнуть такую характеристику системы стратегического партнерства, как уникальность, которая определяется составом ее участников и содержанием решаемых ею целей и задач.

Наличие системы стратегического партнерства создает определенные преимущества как для некоммерческой общеобразовательной организации, так и для ее партнеров.

Таблица 9

Преимущества общеобразовательной организации и партнеров получаемые в процессе взаимодействия

Преимущества общеобразовательной организации	Преимущества партнеров общеобразовательной организации
Возникают взаимовыгодные долгосрочные отношения как ресурс	Психологическое спокойствие благодаря налаженной системе информирования и постоянного контакта с ведущими педагогами и ключевыми сотрудниками
Сокращаются издержки (временные,	Установление длительных

финансовые, людские) на привлечение новых партнеров	дружественных взаимоотношений, выходящих за рамки образовательного процесса
Усиливается многосторонность деятельности, появляются новые компетентности руководителей и членов педагогических коллективов	Имиджевые выгоды от сотрудничества с образовательным учреждением (спонсор, партнер, участник проекта и т.д.)
Появляется группа потребителей, для которых необходимо разработать образовательные услуги	Удовлетворение потребности в статусе (председатель родительского комитета, член попечительского Совета и т.д.)
За счет взаимодействия растет имидж образовательного учреждения и удовлетворение его основных партнеров	Адаптация образовательных услуг и различных видов деятельности под конкретного потребителя
Возникают новые направления коммерческой деятельности и, как следствие, увеличивается финансовая стабильность и педагогов, и организации в целом	Эффективное и оперативное решение возникающих у потребителя проблем

Взаимодействие общеобразовательной организации *с потребителями образовательных услуг* выражается в организации взаимодействия с учащимися, их родителями (законными представителями), общественностью, правительством, что подразумевает перенос зоны ответственности за эффективность взаимодействия с нескольких сотрудников на весь персонал и принятие каждым сотрудником партнерских отношений, рассматриваемых как личные ценности. Именно во взаимоотношениях с этими группами лежат основные устойчивые конкурентные преимущества современной

некоммерческой общеобразовательной организации (его «отношенческие» активы), обеспечивающие доступ к лучшим ресурсам. Технологиями организации взаимодействия выступают технологии интерактивной коммуникации.

Вопросы взаимодействия некоммерческой общеобразовательной организации с субъектами внутренней и внешней среды не являются новыми для педагогической и управленческой практики, но на современном этапе становления образовательной организации они становятся субъектами рынка образовательных услуг.

Для некоммерческих общеобразовательных организаций выделяются следующие целевые группы взаимодействия: ученическая и педагогическая общественность, семья; органы управления образованием; социум (медицинские учреждения, учреждения культура, социальные учреждения); СМИ; сетевые партнеры (дошкольные образовательные организации; общеобразовательные организации, ВУЗы, бизнес – партнеры и т.д.). Для многих образовательных организаций все эти группы партнеров присутствуют в большей или меньшей степени, и характер организации взаимодействия каждая образовательная организация выбирает индивидуально.

В качестве принципов маркетинга взаимоотношений чаще всего выделяют следующие: индивидуализация отношения с потребителем; непрерывность и долгосрочность взаимодействия; повышение значимости личности, личных контактов в системе эффективных коммуникаций.

Главными принципами организации взаимодействия в современном обществе выступают персонификация, адресность, учет возможностей и потребностей основных групп. Организации взаимодействия с общественностью с помощью информационных технологий соответствует всем вышеназванным принципам и может послужить эффективным

средством формирования конкурентного преимущества образовательного учреждения.

Рассматривая взаимодействие некоммерческой общеобразовательной организации и потребителей образовательных услуг, мы хотим выразить согласие с мнением П.Г.Щедровицкого, что «подлинным заказчиком образовательного процесса становится семья. Она все более реально начинает участвовать в финансировании, проектировании и определении содержания образования» [471]. Семья, как современный потребитель, ставит целью не только наличие в ассортименте необходимых образовательных услуг и их высокого качества, но также собственную удовлетворенность процессом выбора и приобретения образовательной услуги. Как показали наши исследования, на современном этапе родители учащихся (семья) испытывают потребность в сотрудничестве с общеобразовательной организацией в вопросах удовлетворения образовательных потребностей учащихся, в информированности о самой организации, сущности предлагаемых ею образовательных услуг, миссии, стратегии развития, применяемых образовательных технологиях; в активности общеобразовательной организации по отношению к ним с целью обеспечения удовлетворенности их ожиданий. Учащегося, как потребителя образовательных услуг, отличает осознанность познавательных и образовательных потребностей и степень удовлетворенности качеством предлагаемых общеобразовательной организацией образовательных услуг. При реализации взаимодействия родители получают ряд выгод, к которым можно отнести: тесное взаимодействие с общеобразовательной организацией, приносящее психологические выгоды (родители имеют прямой контакт с постоянными сотрудниками, им не приходится каждый раз привыкать к новым людям); получение социальных выгод в виде установления дружеских отношений (взаимопонимания) с педагогическим персоналом; приспособление педагога как поставщика услуг под

конкретного потребителя за счет долгого сотрудничества.

Необходимо также отметить, что в последнее время происходит активное изменение потребительских предпочтений. В этом случае особо остро ставится вопрос об уровне сервисной составляющей, для которой становятся характерны такие свойства, как интерактивность, индивидуальность и адресность, привилегированность, стабильность и продолжительность. Если потребителями образовательных услуг выступают обучающиеся, то покупателями образовательных услуг выступают родители или сами обучающееся (родители являются как косвенными покупателями услуг в форме выплат налогов, так и непосредственными в форме оплаты дополнительных услуг и добровольных взносов). В связи с этим большое значение имеют правильно выстроенные коммуникационные и информационные процессы, позволяющие родителям быть в курсе происходящих изменений и предпринимаемых действий. Одной из форм взаимодействия общеобразовательной организации и потребителей образовательных услуг выступает внедрение моделей государственно-общественного управления в целях развития институтов общественного участия в образовательной деятельности.

Принимая решение при выборе общеобразовательной организации, потребитель образовательных услуг передает (обеспечивает) ей поступление части государственных и личных ресурсов, что оказывает влияние на ее финансовую стабильность и повышение уровня конкурентоспособности.

Систему управления взаимодействием с потребителями образовательных услуг можно выстроить множеством способов. Как один из вариантов, возможно разделение потенциальных и реальных партнеров на группы (АВС-анализ) и проведение анализа перспектив и эффективности взаимодействия. В зависимости от результатов анализа всех партнеров можно распределить в группы по степени важности и значимости в развитии образовательного учреждения. В предложенной трактовке руководитель

образовательной организации лично отвечает за эффективное взаимодействие с партнерами группы «А». Взаимодействие с партнерами группы «В» может стать зоной ответственности его заместителей и руководителей подразделений. Партнеры группы «С» – зона ответственности педагогов и сотрудников образовательного учреждения. От того, насколько эффективно руководитель образовательной организации выстроит взаимоотношения с группой стратегических партнеров, установит с ними тесное взаимодействие, скоординирует общие (или непротиворечивые) цели, во многом будет зависеть стратегия ее развития на рынке образовательных услуг.

Установление стойких партнерских связей, принятие уникальности каждого из партнеров, его интересов и потребностей позволит вовлечь в образовательный процесс социальных партнёров, разделяющих миссию и стратегию общеобразовательной организации, использовать совместные возможности общественных, спортивных, культурно-массовых, политических, творческих организаций и других школ-партнёров с целью объединения имеющихся ресурсов для достижения намеченных целей.

Готовность педагога к взаимодействию проявляется в поиске инновационных путей удовлетворения этих потребностей, в понимании роли «производителя» в процессе оказания образовательных услуг.

Взаимодействие мы предлагаем условно разделить на четыре уровня, как представлено в таблице 10.

Таблица 10

Уровни взаимодействия общеобразовательной организации

Четвертый уровень	*Взаимодействие с государственными структурами и органами власти, общественными организациями,* в результате которого происходит изменение статуса образовательного учреждения и партнеров
Третий уровень	*Межотраслевое взаимодействие* представляет собой взаимодействие учреждения с поставщиками, конкурентами и внешними потребителями для достижения ими новых конкурентных преимуществ
Второй уровень	*Внутриотраслевое взаимодействие* с другими учреждениями системы образования. Сетевое взаимодействие с дошкольными образовательными организациями, общеобразовательными организациями, ВУЗами, обмен опытом, повышение квалификации, совместные проекты, мероприятия и т.д. способствуют оптимальному использованию совместных ресурсов
Первый уровень	*Внутришкольное взаимодействие*, реализуемое на уровне образовательного учреждения и направленное на достижение удовлетворенности образовательным процессом всех его субъектов

Следующей составляющей холистического маркетинга является социально – ответственный маркетинг. Поскольку общеобразовательная организация решает в первую очередь социальные, а не экономические задачи, необходимо отметить, что это будет выражаться также в принятии ею концепции социально ответственного маркетинга. Ф.Котлер, характеризуя эту концепцию, отмечает: «…задача организации состоит в определении потребностей, желаний и интересов целевых рынков и в выполнении потребительских запросов более эффективным и производительным образом, чем это делают конкуренты, причем так, чтобы сохранить и повысить благосостояние потребителя и общества в целом» [219, с.27].

Анализ исследований Б.М.Голодец, Е.П.Голубкова, А.В.Решетникова позволил нам сделать вывод о том, что в основе *концепции социально ответственного маркетинга* лежат следующие тезисы: сиюминутные потребности потребителей не всегда совпадают с их долгосрочными интересами или с интересами всего общества; потребители выбирают организации, которые проявляют внимание и заботу не только к их запросам,

но и к благосостоянию общества; к задаче организации относится повышение индивидуального и коллективного благосостояния на текущий момент и на перспективу [106].

Четвертой составляющей холистического маркетинга является внутренний маркетинг. Одним из самых ценных в арсенале специалистов по маркетингу является умение отбирать, обучать и сплачивать людей внутри организации с тем, чтобы все сотрудники активно участвовали во внешнем маркетинге, имеющем целью строительство отношений с клиентами. Внутренний маркетинг начинается с отбора менеджеров и сотрудников, благорасположенных к компании, ее продуктам и ее клиентам. Следующий шаг — обучение, мотивирование и наделение полномочиями всего педагогического и вспомогательного персонала общеобразовательной организации, поскольку для выполнения своих ролей в обеспечении ценностей клиентов сотрудникам потребуются знания, владение определенным инструментарием и властные полномочия. Наконец, установив стандарты производительности, организация переходит к осуществлению мониторинга действий сотрудников и вознаграждению хорошей работы. Так, посредством непрерывной коммуникации, мотивации и обратной связи замыкается цикл внутреннего маркетинга.

Овладение навыками внутреннего маркетинга требует планирования, времени и настойчивости. Не все меры коммуникации и мотивации одинаково успешно влияют на всех сотрудников, так же как не все рекламные объявления или призывы торговых представителей одинаково влияют на клиентов. Подобным образом и внутренний маркетинг не будет эффективным, если он останется лишь лозунгом или модным веянием.

Внутренний маркетинг взаимоотношений внутри коллектива основан на сотрудничестве, а не на соперничестве.

Задача внутреннего маркетинга – разработать программы по взаимодействию с персоналом, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты,

удовлетворение растущих потребностей каждого педагога, раскрытие потенциала каждого сотрудника.

Актуальность формирования системы внутреннего маркетинга образовательной организации становится очевидной, когда очерчен круг проблем организации, которые решаются с ее помощью. Одной из проблем, которую решает внутренний маркетинг, – это проблема эффективного взаимодействия между членами педагогического коллектива, обеспечения необходимого сервиса оказания образовательных услуг, формирование стабильного кадрового состава и т.д.

Понятие «внутренний маркетинг» впервые появилось в литературе по маркетингу услуг, позже – в литературе по менеджменту услуг, промышленному маркетингу и маркетингу партнерских отношений.

Существует достаточно большое количество определений понятия «внутренний маркетинг». Вот некоторые из них.

«Внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности. Внутренний маркетинг – это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями сотрудника-клиента» (Л.Берри и А.Парасураман).

«Идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники организации должны быть мотивированы на осмысленное обслуживание клиентов, клиентоориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников» (К.Гренроос).

«Внутренний маркетинг – это планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивация и интеграция сотрудников в целях эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий» (Рафик и П.К.Ахмед) [267].

Термин «внутренний маркетинг» появился в 1970-х годах, и по мере

того, как проходила эволюция концепций маркетинга, возникали и различные точки зрения на принципы и способы организации внутреннего маркетинга. Принимая во внимание, что одной из основных современных концепций маркетинга является концепция взаимоотношений, мы будем рассматривать понятие «внутреннего маркетинга» в рамках этой концепции.

Внутренний маркетинг, с точки зрения маркетинга отношений, по мнению профессора Майкла Бейкера, – это процесс определения, установления, поддержки, расширения и, при необходимости, завершения взаимоотношений с сотрудниками и другими внутренними потребителями на всех уровнях организации с целью удовлетворения требований всех задействованных сторон, что достигается посредством обмена взаимными обязательствами и их исполнением. Внутренний маркетинг нужно рассматривать не только как совокупность отношений между менеджерами и сотрудниками организации, но и также как управление всеми взаимоотношениями, существующими на внутреннем рынке на всех уровнях организации [38].

В соответствии с существующими точками зрения, которые, как правило, являются не противоположными, а взаимодополняющими, концепция внутреннего маркетинга может быть рассмотрена в трех аспектах, наиболее полно отражающих ее сущность: внутренний маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом; внутренний маркетинг как внутрифирменная философия рыночной ориентации; внутренний маркетинг как практическая реализация новой стратегии организации (или корректировка старой).

3.2 МАРКЕТИНГОВЫЙ КОМПЛЕКС КАК МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В параграфе раскрывается сущность и роль расширенного комплекса маркетинга как технологии реализации маркетинговой стратегии развития общеобразовательной организации. Данный комплекс для каждой общеобразовательной организации определяет уникальную комбинацию инструментов, способствующих эффективному достижению целей, реализации содержания маркетинговых программ и включает образовательные услуги, их ассортимент и качество, сопутствующий сервис, образовательные продукты, стратегию и тактику ценообразования, каналы предоставления образовательных услуг, политику продвижения (реклама, PR, стимулирование, спонсорство, брендинг).

Обоснованная в предыдущем параграфе маркетинговая стратегия развития некоммерческой общеобразовательной организации, связанная с выбором целевого рынка, конкурентоспособным позиционированием и использованием системы маркетинга для удовлетворения запросов потребителей целевого рынка в образовательных услугах, предполагает реализацию маркетингового комплекса как специфического набора поддающегося контролю маркетинговых переменных, которые некоммерческая общеобразовательная организация использует для своих целей в выбранном сегменте рынка.

Процесс реализации маркетинговой стратегии связан с формированием комплекса маркетинга, определяющего уникальную комбинацию инструментов, позволяющих эффективно, с точки зрения достижения целей, реализовать маркетинговую стратегию [265].

Традиционно основными элементами маркетингового комплекса

являются «продукт», «цена», «место сбыта» и «продвижение». Но при оказании услуг значимы ещё три фактора: сама организация с её внутренней системой, не видимой потребителю, контактный персонал (видимая часть организации), с которым взаимодействует клиент, и материальная среда, в которой происходит обслуживание. Эти три дополнения были теоретически обоснованы Б.Бумзом и М.Битнером, авторами теории «семи Р» [485].

Современный комплекс маркетинга услуг включает семь инструментов, совокупность которых обеспечивает реализацию маркетинговой стратегии за счет создания уникальной комбинации по реализации маркетинговых программ. К составляющим комплекса маркетинга относят: *продукт* «Product» (сущность предлагаемой образовательные услуги, сопутствующий сервис, сопутствующие образовательные продукты), *цена* «Price» (стратегия и тактика ценообразования, система цен), *место* «Place» (место предложения услуг и обстановка, в которой осуществляется сбыт; соответствие внешнего и внутреннего образа позиционируемому, каналы предоставления образовательных услуг), *продвижение* «Promotion» (реклама, PR, стимулирование, спонсорство), *процесс* «Process»(технология основного и сервисного компонента процесса оказания образовательных услуг, процедуры, с которыми связан процесс оказания услуги), *люди* «People (Participants)» (педагогический персонал, вспомогательный персонал, администрация, а также потребители образовательных услуг, которые участвуют в процессе их оказания), *физические атрибуты* «Physical evidence» (среда сервисной организации, символика и физические объекты, сопровождающие коммуникацию с потенциальным клиентом и само оказание услуг, атрибуты качества сервиса и образовательных услуг).

Дадим краткую характеристику каждой из составляющих комплекса маркетинга.

Продуктовое предложение (*продукт*) - базовый элемент комплекса

маркетинга. Чаще всего основным продуктом общеобразовательных организаций являются образовательные услуги. Образовательные услуги – это важнейший и наиболее специфический тип объектов маркетинга в образовании. Именно предлагаемый рынку «продукт» влияет на принимаемые решения по отношению к остальным составляющим комплекса маркетинга: ассортиментной, ценовой, коммуникационной, сбытовой, имиджевой и кадровой политике.

Образовательные услуги – это услуги, предоставляемые в процессе осуществления образовательной деятельности, результатом которой является достижение гражданами определенного уровня воспитания и обучения.

С позиции личности образовательная услуга – это процесс передачи потребителю знаний и умений общеобразовательного и профессионального характера, необходимых для удовлетворения его личных потребностей в приобретении профессии, саморазвития и самоутверждения.

С позиции предприятия образовательная услуга – это процесс профессиональной подготовки кадров, необходимой для обеспечения его работоспособности, поддержания конкурентоспособности персонала.

С позиции государства образовательная услуга – это процесс, обеспечивающий расширенное воспроизводство совокупного личностного и интеллектуального потенциала общества [66].

При таком подходе актуальны определения образовательной услуги, данные А.П.Панкрухиным, В.П.Щетининым, которые под образовательными услугами понимают «комплекс таких услуг, которые непосредственно связаны с реализацией главных целей образования, осуществлением его миссии» (А.П.Панкрухин), «систему знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения многоликих потребностей человека, общества и государства» (В.П.Щетинин) [299; 300; 301;473].

Кроме выделенных характеристик услуг, как таковых и проявленных в связи с ними особенностей услуг в сфере образования, а также известного

аспекта сезонности образовательных услуг последние характеризуются еще рядом существенных отличий. Это высокая себестоимость образовательных услуг (так же, как научных и других интеллектуальных услуг); относительная длительность их исполнения (оказания); отсроченность выявления результативности и зависимость результатов от условий будущей работы и жизни обучаемого; необходимость дальнейшего сопровождения услуг; зависимость приемлемости услуг от места их оказания и места проживания потенциальных обучающихся и др. [301].

Для нашего исследования принципиально важно, что все образовательные услуги общеобразовательной организации могут быть разделены на два основных вида: *платные для потребителя* и *бесплатные для потребителя*. Под *бесплатными образовательными услугами* понимаются услуги, оказываемые государственными и муниципальными образовательными организациями в пределах основных образовательных программ, финансируемых за счет бюджетных средств и государственных образовательных стандартов. *Платными образовательными услугами* принято считать услуги, оказываемые образовательными учреждениями всех видов, а также лицами, занимающимися индивидуальной трудовой педагогической деятельность за соответствующее вознаграждение [4].

Организация маркетинга бесплатных образовательных услуг ближе к вопросам некоммерческого маркетинга, в то время как платные образовательные услуги несут в себе ярко выраженную коммерческую составляющую.

Кроме традиционного для образования вопроса о качестве образовательных услуг, рассматриваются также такие важные составляющие, как ассортимент образовательных услуг, жизненный цикл, уровень образовательной услуги, качество сервиса образовательных услуг.

Г.Д.Бухарова при определении параметров, определяющих свойства и характеристики образовательных услуг, выделяет следующие: желаемые

характеристики будущего контингента обучающихся; цели обучения и адекватное им соотношение между общекультурными, фундаментальными, специальными и прикладными знаниями; продолжительность и форма обучения; тип образовательной организации с учетом ее месторасположения; технология обучения и контроля результатов; характеристики педагогического коллектива, оказывающего образовательные услуги; типы учебно-методических средств и технологии их использования [66].

К значимым для потребителя параметрам образовательной услуги, сочетание которых формирует уникальность предлагаемой услуги (уникальное коммерческое предложение), И.В.Федосеева относит *тип услуги* (дошкольное, начальное, среднее, дополнительное, компенсирующее, профессиональное обучение, подготовка к поступлению в учебное заведение, занятия в свободное время и т.д.); *качество услуги* (определяется экспертными оценками ее соответствия признанным стандартам, отзывами клиентов и их референтной группы, уровень качества выбирается исходя из потребности клиентов и их материальных возможностей); *фундаментальность* (предполагает принятие решения о соотношении и сочетании теоретических и практических составляющих программ обучения); *глубину* (представление степени углубления в учебный материал); *широту подготовки* (различная степень охвата с затрагиванием соседних сфер); *продолжительность и периодичность*; *связанность* с предыдущим и последующим обучением или работой; *ограничения* (здоровье, пол, возраст, место жительства, имеющееся образование); *гибкость, способность к модификации,* исходя из потребности обучающегося, обычно большей гибкостью обладают программы обучения, состоящие из набора взаимозаменяемых дисциплин, каждая их которых может читаться в расчете на малое, среднее и большое число часов) [417, с.35].

Следующий компонент комплекса маркетинга – это ценоообразование. Стратегия ценообразования в основном касается дополнительных платных образовательных услуг, поскольку основные образовательные услуги

финансируются государством, определяются нормативно и не нуждаются в определении дополнительных стратегий ценообразования.

Установление цены для общеобразовательной организации выполняет три функции: определение объема продаж дополнительных образовательных услуг; определение фиксированной нормы прибыли; поддержка других инструментов комплекса маркетинга в соответствии с маркетинговой стратегией организации.

Цели ценообразования могут быть различны. Так, например, *цели по восприятию* цены позиционируют его как дорогой или как дешевый продукт. Т.е. ценообразование может быть рассмотрено с учётом имиджа образовательной организации и престижности её услуг. *Цели по отношению к конкурентам* могут выражаться в желании сохранить свой статус в области цен или обеспечить создание барьеров для выхода на рынок конкурентов. Также целью ценообразования может выступать имидж общеобразовательной организации или имидж определенных образовательных услуг.

Место оказания услуг, обстановка обучения значимы как для позитивного имиджа организации, так и для самого процесса взаимодействия педагогов и учащихся. Комфортная обстановка обуславливает положительный эмоциональный фон деятельности и мотивирует к её продолжению.

Рассматривая политику продвижения, необходимо заметить, что современная образовательная организация является открытой системой, активно взаимодействующей с внешней средой и реагирующей на ее изменения. Каким бы ни был содержательным и технологичным предлагаемый образовательный продукт – если о нем никто не знает, значит для рынка он не существует, так как тенденции мирового и отраслевого развития рынка такие, как глобализация и информатизация формируют новый тип потребителя, готового к диалогу и обилию информации, принимающего решения на основе анализа имеющихся данных и опыта. В

том числе и решения, связанные с выбором образовательных услуг. В связи с этим общеобразовательные организации должны быть готовы к реализации активной коммуникационной политики, соответствующей их стратегии, миссии и задачам и доступной как реальным, так и потенциальным потребителям образовательных услуг.

Во многом это связано с тем, насколько правильно будет осуществляться руководство политикой продвижения и насколько каждый сотрудник общеобразовательной организации компетентен, вовлечен в процесс маркетинговых коммуникаций.

Прежде чем подробно остановиться на анализе понятия «продвижение», рассмотрим близкое к нему понятие «маркетинговые коммуникации», которое является основополагающим.

В теории маркетинга «коммуникативный процесс принято рассматривать как интерактивный диалог между компаниями и их потребителями, осуществляющийся на стадиях подготовки к продаже, самой продажи, покупки товара и дальнейшего распоряжения» [219].

«Маркетинговые коммуникации – это процесс обмена информацией между фирмой и другими субъектами маркетинговой деятельности с целью представления и совершенствования деятельности фирмы и ее товаров [259]. Далее автор продолжает: «Цель маркетинговых коммуникаций – продвижение фирмы и ее товаров».

Н.К.Розова отмечает, что коммуникация - это двусторонний процесс, в котором отправитель и получатель сообщения действуют в контексте соответствующих им ценностных ориентаций, своих взаимоотношений и общественной ситуации [345]. Таким образом, автор еще раз подчеркивает интерактивность и обусловленность коммуникационного процесса.

Интересна, на наш взгляд, следующая трактовка А.П.Егоршина: «маркетинговые коммуникации – это специально разработанный и управляемый процесс обмена информацией между различными субъектами

рынка в целях достижения взаимопонимания» [141]. В своем определении автор делает акцент на субъект – субъектном взаимодействии участников процесса маркетинговых коммуникаций.

Г.Д.Бухарова отмечает, что классическая модель маркетинговой коммуникации предполагает необходимость выявить качественные характеристики своей целевой аудитории и определить их количественно; определить желаемую ответную реакцию (в том числе и в количественном выражении); выбрать способ обращения (содержание и характер информации, рекламные аргументы); определить требования и пожелания к режимам и форме предъявления информации, сопоставив их со свойствами и возможностями доступных средств ее распространения; определить способ распространения и носителей информации; выбрать свойства, характеризующие источник обращения; собрать и проанализировать информацию, поступающую по каналам обратной связи [66].

Субъектами маркетинговых коммуникаций в концепции маркетинга взаимоотношений для общеобразовательной организации является: она сама, учащиеся, родители, общественность, органы управления образованием, организации – партнеры, образовательные учреждения-конкуренты, финансово–кредитные организации, поставщики, администрация, вспомогательный персонал и педагогический коллектив образовательного учреждения, учредители, общественные и контролирующие организации.

Для того чтобы увидеть взаимообусловленность таких понятий, как «маркетинговые коммуникации» и «продвижение», рассмотрим сущность второго термина.

Принято понимать, что продвижение – любая форма распространения сообщений, используемых организацией для информации, убеждения или напоминания людям о своих товарах, услугах и образах, идеях общественной деятельности или влиянии на общество, а также создающих лояльность потребителей и общества к этой организации.

Так, Н.П.Литвинова поясняет, что распространение или продвижение образовательных услуг – это процесс, посредством которого учебное заведение делает свои программы и услуги доступными для своих целевых рынков [239].

Выделяют два типа целей продвижения: *экономические* и *неэкономические*. К экономическим целям продвижения можно отнести: привлечение спонсоров; увеличение спроса на дополнительные образовательные услуги; получение грантов и т.д.. К неэкономическим целям продвижения можно отнести: формирование имиджа образовательного учреждения и повышение его статуса; формирование лояльности к образовательному учреждению и его услугам; увеличение или сохранение доли рынка; обеспечение лидерской позиции на рынке образовательных услуг; освоение новых рынков или сегментов; создание образа предлагаемых образовательным учреждением услуг в соответствии со стратегией развития образовательного учреждения (престижности, низких цен, инновационности и т.д.); удержание имеющихся и привлечение потенциальных клиентов; детальное информирование о параметрах предлагаемых услуг, объяснение их специфики, особенностей образовательного процесса; обеспечение узнавания новых услуг; формирование лояльности к существующим образовательным услугам; создание энтузиазма и эмоционального отношения к образовательному учреждению среди участников коммуникаций; формирование конкурентного преимущества образовательного учреждения и.т.д.

Важным вопросом при разработке и реализации коммуникационной программы является бюджет. При формировании бюджета продвижения используют следующие методы: *остаточный* (сначала распределяют основные статьи бюджета на содержание маркетинговых мероприятий, оставшуюся сумму передают на продвижение); *фиксированный* (на кампании по продвижению выделяется регулярный фиксированная сумма); *прирост* (на

цели продвижения установленный процент от бюджета продвижения прошлого года); *процент от продаж* (выделяется сумма, равная фиксированному проценту от планируемых доходов от оказанных услуг); *аналогичный расходам конкурентов* (на цели продвижения выделяется бюджет аналогичный сумме, которую тратят конкуренты); *в соответствии с поставленными целями и задачами* (определяются необходимые затраты на проведение программы продвижения и закладываются в бюджет).

Остановимся более подробно на каждом из видов продвижения, к которым относятся: реклама, PR, стимулирование, спонсорство, брендинг.

Реклама - один из наиболее часто используемых видов продвижения. Т.В.Щеброва дает следующее определение: «Реклама – распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация об образовательном учреждении, его образовательных услугах, которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этому образовательному учреждению и его образовательным услугам» [459].

В соответствии со ст.2 Федерального Закона № 108-ФЗ «О рекламе», «реклама – это распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях, которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим физическому, юридическому лицу товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей, начинаний.

Важным условием эффективности рекламного воздействия является правильный выбор средств рекламы и рекламных носителей.

Чаще всего выделяют следующие виды средств рекламы:

- *акустические средства рекламы* – идея воплощения рекламного обращения связана с передачей воздействия через слух получателя. Примерами такого обращения могут служить: внутришкольное радио,

аудиоролики, используемые во время городских, областных и врутришкольных мероприятий, школьные новости, личное рекламное обращение к аудитории (плюсами данного вида рекламных средств являются быстрота и невысокая стоимость изготовления, возможность создания эмоциональных образов за счет добавления музыкального фона, создание эмоционально окрашенных образов. К очевидным минусам относится невозможность передачи большого объема информации и ограниченное количество повторов);

- *графические средства рекламы* - идея воплощения рекламного обращения связана с передачей воздействия с помощью статичного изображения, как правило, сопровождающейся текстовой информацией.

Графические рекламные средства чаще всего классифицируются на два типа: *информационные рекламные средства и изобразительные рекламные средства*. Для информационных рекламных средств ведущим носителем идеи рекламного сообщения выступает текст, для изобразительных – графический образ.

К информационным рекламным средствам относят рекламные статьи, информационные письма, афиши, строчные объявления, объявления в рамках, рекламные блоки вкладыши и т.д. Изобразительные рекламные средства чаще всего представлены в виде плакатов, листовок, наклеек, открыток, значков, этикеток, баннеров образовательного учреждения.

Визуально – зрелищные средства рекламы – идея воплощения рекламного обращения связана с динамичным воздействием на получателей информации с помощью звука, изображения, анимации. К достоинствам данного вида средств рекламы можно отнести большую наглядность, выразительность, возможность демонстрации в движении, информативность, возможность повторов. Поскольку данный вид средств рекламы достаточно сложен, недостатками являются высокая стоимость и длительность изготовления. Примером может служить рекламный имиджевый ролик

образовательного учреждения. Ролик может транслироваться как на телевизионных каналах, так и на интернет – сайтах, а также на телеэкранах в образовательном учреждении и экранах компьютеров.

Декоративные средства рекламы - идея воплощения рекламного обращения связана с использованием предметов оформляющих интерьер. К декоративным средствам рекламы относятся: стенды, вывески и т д. Достоинствами данного средства рекламы является способность создавать стиль, привлекать внимание, многократность использования. Среди недостатков можно обозначить ограниченность рекламной площади, относительная дороговизна изготовления.

Средства предметной рекламы - идея воплощения рекламного обращения связана с использованием изделий длительного применения, на которых делается нанесение рекламной информации. К достоинствам можно отнести возможность использования во время проведения различных рекламных акций и PR мероприятий, на ярмарках, выставках, во время деловых встреч, переговоров. Предметы принимаются получателями охотно, вызывают положительную эмоцию, долго хранятся, их демонстрируют третьим лицам. К недостаткам можно отнести небольшие возможности по размещению всей информации в силу ограниченности места на самих предметах. Примерами средств предметной рекламы могут служить значки, ручки, блокноты, воздушные шары, флажки, ленты выпускников и т.д.

Связи с общественностью (PR) - это инструмент коммуникационной политики, который использует различные формы коммуникаций, направленных на выявление общих представлений или интересов, поддержание доброжелательных отношений между организацией и общественностью, достижение взаимопонимания, основанного на правде, знаниях и полной информированности [259].

PR-деятельность – комплекс мероприятий, проводимых компанией в целях установления и поддержания хороших взаимоотношений с целевыми и

референтными группами, увеличения позитивной известности компании, развития имиджа, устранения негативного отношения, лоббирования своих интересов, совершенствования внутренних связей, формирования корпоративной культуры. PR-деятельность в отличие от рекламы сочетает размещение платной заказной информации о компании в СМИ с формированием информационных поводов с последующим предоставлением их СМИ [15].

Реклама и PR могут быть реализованы по одинаковым каналам распространения, при этом они выполняют различные функции. Т.Д.Маслова предлагает сравнительную таблицу по критериям: характер деятельности, задачи коммуникации и период решения задач [259].

Таблица 11

Сравнительная таблица «Рекламы» и «PR»

Критерий сравнения	Реклама	PR
Характер решаемых задач	Коммерческий (создание и стимулирование спроса на дополнительные образовательные услуги)	Имиджевый
Задачи коммуникации	Информировать и убеждать, создавать предпочтение к товару и организации	Создание благожелательного отношения к фирме
Период времени решения задач	Краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный	Только долгосрочный

Стимулирование - это инструмент коммуникационной политики, который представляет собой систему побудительных мер и приемов, носящих, как правило, кратковременный характер и направленный на поощрение покупки или продажи товара [259]. Основными характеристиками стимулирования как инструмента маркетинговых коммуникаций являются дополнительная мотивация, информативность, быстродействие, ненавязчивость, стимулирование действия.

Стимулирование продаж образовательных услуг чаще всего выражается в разнообразных краткосрочных поощрительных акциях, направленных на потенциальных потребителей образовательных услуг и/или деловых партнеров образовательного учреждения с целью ускорить и/или увеличить продажи этих услуг [141].

Прямой маркетинг – это интерактивная маркетинговая система, в которой для получения определенного отклика и/или для заключения договора на обучение в любом регионе используется одно или несколько средств коммуникации. Прямой маркетинг – это наиболее быстро растущий элемент маркетинга, потому что обеспечивает потребителей удобством, эффективностью и сокращением времени, необходимого для принятия решения. Основными инструментами прямого маркетинга являются: база данных; личная продажа; телефонный маркетинг; прямая почтовая рассылка; электронный маркетинг.

Спонсорство - это вид продвижения, основанный на сотрудничестве двух или более организаций, представляющий собой финансирование участниками (спонсорами) определенных рекламных PR или иных проектов в обмен на продвижение их товаров или услуг со стороны спонсируемых организаций. Н.П.Литвинова делает акцент на коммерческом характере спонсорства, определяя это понятие как «деловые отношения между теми, кто представляет фонды, ресурсы или услуги и отдельным лицом или организацией, предлагающей в ответ определенные права и партнерство, приносящие коммерческую выгоду» [239].

В заключении хочется отметить, что маркетинговые коммуникации – сложный комплекс различных видов деятельности, направленный на взаимодействие как с внешней, так и с внутренней средой, и от того, насколько системны и эффективны управленческие решения в области коммуникационной политики, во многом зависит статус и стабильность образовательного учреждения.

Пятый элемент комплекса маркетинга в этой модели «participants» - служащие предприятия, производители услуг и клиенты, участвующие в предоставлении услуг и влияющие на ее качество и будущие покупки. С точки зрения потребителя включение пятой составляющей подчеркивает усиление внимания к нему и заботу со стороны производителя услуги. Значение пятого элемента комплекса маркетинга гораздо важнее, чем просто профессионализм и квалификация педагогического персонала. С точки зрения маркетинга, не менее важна составляющая их поведения «вне аудитории», стиль общения с обучающимися, их родителями и другими группами потребителей.

Переход организации в новое качество «общеобразовательной организации» и выполнение ею новых функций не может быть осуществлен без участия ее персонала, поскольку эффективность любых изменений в организации связана с его возможностями и способностями. Это влечет за собой расширение функций персонала в части рыночного взаимодействия с внешней и внутренней средой организации.

Существуют различные точки зрения на трактовку понятия «персонал».

Таблица 12

Содержание понятия «персонал организации»

Авторы	Сущность понятия «персонал организации»
А.В.Дейнека, Б.М.Жуков	это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками [126]
В.И.Суслов	контингент наемных работников и партнеров, характеризующийся: *параметрическими характеристиками* (статусом, социально-психологическими характеристиками; образованием и профессиональной принадлежностью; уровнем квалификации; местом в социально-кадровой подсистеме организации, в штатном расписании, в линейно-иерархической структуре; стажем, опытом, заслугами перед организацией; демографическими характеристиками (возраст, пол, состояние здоровья); *контентными характеристиками* (социально-психологическим климатом, степенью сплоченности, знаниями и коллективным опытом, организационной культурой, уровнем идентификации); *динамическими характеристиками* (темпами старения/омолаживания контингента, уровнем текучести)

	[379]
А.Я.Сухарев, В.Е.Крутских, А.Я.Сухарева	коллектив работников или совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора (контракта). Если выполнение работ (услуг) осуществляется на основе гражданско-правового договора подряда или иного соглашения, то эти лица не признаются входящими в персонал [53]
Т.Ф.Ефремова С.И.Ожегов, Н.Ю.Шведова	личный состав учреждения, предприятия; все работающие в каком-либо учреждении, предприятии; служащие или рабочие учреждения, предприятия, принадлежащие к одной профессиональной категории [146; 286]
М.Н. Корсаков	совокупность физических лиц, состоящим с предприятием, как с юридическим лицом, в отношениях, которые регулируются трудовым кодексом и договором найма [213]

Обобщая приведенные трактовки понятия «персонал», считаем необходимым подчеркнуть такие его характеристики, как наличие юридических отношений с организацией, специфические профессиональные и качественные характеристики.

В таком случае *педагогический персонал общеобразовательной организации* – это сотрудники общеобразовательной организации, осуществляющие образовательный процесс и управление им на основе трудового договора.

Педагогический персонал – главное действующее лицо в реализации образовательного процесса. Его деятельность необходимо рассматривать с двух позиций: как участников взаимодействия и основных партнеров общеобразовательной организации и трансляторов стратегии общеобразовательной организации с целью обеспечения ее конкурентоспособности. В то же время изменения, происходящие в системе образования на разных уровнях управления, с одной стороны, создают большие возможности и для развития *личности педагога* (руководителя) и несут в себе серьезные угрозы устойчивости его существования, вносят значительную степень неопределенности в его жизнь. Именно к нему предъявляются новые требования. Современный педагог общеобразовательной организации должен обладать высоким уровнем

профессионализма, так как вынужден решать целый ряд новых задач, которые связаны с общей политикой государства, потребностями общества, учащихся и их родителей. Современная система оценки деятельности труда как педагога, так и руководителя организации зависит от многих составляющих, основу которых составляют достигнутые личные результаты и результаты всей общеобразовательной организации в целом. На их достижение влияет не только профессионализм педагога (руководителя), но и среда, в которой он осуществляет свою профессиональную деятельность: контингент учащихся, материально-техническая база образовательной организации, возможности использования современных технологий, климат в коллективе и т.д.

Контакт с педагогическим персоналом формирует впечатления об общеобразовательной организации и предоставляемых ею образовательных услугах, следовательно, влияет на удовлетворенность (или неудовлетворенность) потребителей. Уровень профессиональной компетентности педагогического персонала должен соответствовать ожиданиям потребителей образовательных услуг и организационной культуре школы, т.к. и учащиеся, и их родители в большинстве случаев не разделяют саму общеобразовательную организацию и ее педагогов. Очень важен личный контакт. Многие родители выбирают школу именно «по педагогу» (особенно для учащихся младших классов).

При оказании образовательных услуг, как никаких других, значимым является характер отношений педагога и учащихся: психологическая близость, взаимное принятие, доверие между педагогом и обучаемым определяют успех их совместной работы. Конечная цель образовательных услуг – личностные изменения ученика. Такие изменения могут происходить только при отношениях доверия и сотрудничества с педагогом. Формирование эмоционального комфорта в процессе оказания образовательных услуг является условием, обеспечивающим социальный

эффект таких услуг – качественные изменения в личности обучающихся.

Современный потребитель образовательных услуг ставит целью не только наличие в ассортименте необходимых образовательных услуг и их высокого качества, но также собственную удовлетворенность процессом выбора и приобретения образовательной услуги. Необходимо отметить, что в последнее время происходит активное изменение потребительских предпочтений. В этом случае особо остро ставится вопрос об уровне сервисной составляющей, для которой становятся характерны такие свойства, как интерактивность, индивидуальность и адресность, привилегированность, стабильность и продолжительность. И если *потребителями* образовательных услуг выступают обучающиеся, то *покупателями* образовательных услуг выступают родители или сами обучающееся (родители являются как косвенными покупателями услуг в форме выплат налогов, так и непосредственными в форме оплаты дополнительных услуг и добровольных взносов). В связи с этим большое значение имеют правильно выстроенные коммуникационные и информационные процессы, позволяющие родителям быть в курсе происходящих изменений и предпринимаемых действий. Одной из форм взаимодействия общеобразовательной организации и потребителей образовательных услуг выступает внедрение моделей государственно-общественного управления в целях развития институтов общественного участия в образовательной деятельности.

Принимая решение при выборе общеобразовательной организации, потребитель образовательных услуг передает (обеспечивает) ей поступление части государственных и личных ресурсов, что оказывает влияние на ее финансовую стабильность и повышение уровня конкурентоспособности.

Родители (семья), как один из потребителей образовательных услуг, обладает потребностями в сотрудничестве в общеобразовательной организацией в вопросах удовлетворения образовательных потребностей учащихся, в информированности как о самой общеобразовательной

организации, так и о сущности предлагаемых ею образовательных услуг, ее миссии, стратегии развития, применяемых образовательных технологиях; в активности общеобразовательной организации по отношению к ним, как основных потребителей с целью обеспечения удовлетворенности их ожиданий от взаимодействия со школой.

При реализации взаимодействия родители получают ряд таких выгод, как тесное взаимодействие с общеобразовательной организацией, которое приносит психологические выгоды (родители имеют прямой контакт с постоянными сотрудниками, им не приходится каждый раз привыкать к новым людям); получение социальных выгод в виде установления дружеских отношений (взаимопонимания) с педагогическим персоналом; приспособление педагога, как поставщика услуг, под конкретного потребителя за счет долгого сотрудничества.

Из ведущих проблем взаимодействия в контексте нашего исследования мы считаем необходимым выделить следующие:

Первая проблема связана с различным понимаем педагогами и руководством, учащимися, родителями и общественностью сущности «бесплатного образования», возможностей дополнительных платных образовательных услуг, и как следствие, с различным уровнем ожиданий, требований и удовлетворенности деятельностью общеобразовательной организации со стороны перечисленных аудиторий. Так, например, как показало исследование, ожидания родителей связаны с тем, что все их потребности в образовании должны быль удовлетворены бесплатно как конституционные права и в соответствии с Законом «Об образовании в Российской Федерации».

Вторая проблема связана с восприятием членами педагогического коллектива обучающихся и родителей как клиентов общеобразовательной организации и готовностью к субъект – субъектному взаимодействию с целью оказания качественных образовательных услуг.

Третья проблема связана с недостаточной готовностью родителей к конструктивному взаимодействию и сотрудничеству.

Важным аспектом участия персонала в реализации маркетинговых программ является формирование их готовности к маркетинговой деятельности, в том числе не только педагогического персонала, но и вспомогательного: секретаря, технического персонала и т.д.

Система управления маркетингом должна предусматривать различные организационные формы и методы работы персонала с целевыми сегментами потребителей образовательных услуг.

В этом случае классические методы работы с персоналом приобретают большую значимость и некоторые другие «оттенки». Планирование потребности в персонале, наем и отбор, обучение, разработка системы оплаты труда и системы мотивации, методов командообразования.

Под словосочетанием «педагогическая команда», согласно Т.В.Светенко и Г.В.Галковской, подразумевается группа педагогов, организованных для совместной работы ради достижения общей цели и разделяющих ответственность за полученные результаты [352].

Процесс командообразования становится неотъемлемой частью жизнедеятельности школы, и в этом случае работа в команде становится личностно значимой не только для директора и его административной команды, но и для всего педагогического персонала. "Работа в команде" позволит наладить педагогическое сотрудничество, проявить каждому из педагогических работников свои личностные и профессиональные качества, продемонстрировать свое отношение к потребителям образовательных услуг на всех уровнях управления общеобразовательной организацией, которых, согласно работам В.С.Лазарева (1997), М.Поташника (1995), В.А.Сластенина (1998), П.И.Третьякова (1998), выделяют три:

-1-й уровень - уровень директора (директор, совет школы, педсовет и др.);

-*2-й уровень* - уровень заместителей директора («служба маркетинга», методический совет, совет по профилактике правонарушений, учебная комиссия, малый педсовет, социально-психологическая служба и др.);

-*3-й уровень* - уровень классных руководителей, учителей, воспитателей [397; 361; 390].

Преимущества педагогических команд по сравнению с централизованно организованными рабочими группами, представлены в следующей сравнительной таблице (по Т.В.Светенко).

Таблица 13

Преимущества педагогических команд
по сравнению с централизованно организованными рабочими группами

Рабочие группы	Команды
Цели и задачи в работе определяются директором	Цели и задачи работы определяются руководителем команды совместно с ее членами
Индивидуальные функции, обязанности и задачи определены для достижения индивидуального результата	Индивидуальные функции, обязанности и задачи определены для достижения командного результата
Основная деятельность направлена на выполнение индивидуальных заданий	Основная деятельность направлена на выполнение командных задач
Личная ответственность	Личная и взаимная ответственность
Забота о результатах индивидуальной деятельности и преодолении личных трудностей	Забота о результатах деятельности каждого члена команды и коллективное преодоление трудностей

В качестве признаков эффективной команды ученые выделяют:

- высокие результаты в работе;
- высокую удовлетворенность членов команды принадлежностью к ней и работой в ней;
- большое количество предлагаемых идей и решений;
- большое количество решенных проблем и высокое качество решений;
- положительный эмоциональный опыт [352].

Как уже отмечалось выше, процесс разработки и реализации маркетинговой стратегии развития школы обусловлен, с одной стороны, характером стратегических целей организации, с другой, – уровнем маркетинговой компетентности педагогического и сплоченности педагогического персонала, его готовности к реализации маркетинговой стратегии.

Шестой элемент комплекса маркетинга - «Процесс», связан с организацией процесса оказания образовательных услуг. При этом рассматриваются не только используемые образовательные технологии, но и, в первую очередь, сервисная составляющая. Насколько ученику комфортно в школе? Насколько хорошо организовано взаимодействие в вопросах обращения клиентов к педагогу или администрации школы, система работы с жалобами и т.д. Именно сервисная составляющая формирует впечатление потребителей образовательных услуг о работе школы. Как показывают наши исследования, сервисной составляющей образовательной услуги, которая все больше оказывает решающее влияние, чаще всего уделяется недостаточно внимания.

Физические атрибуты, в первую очередь, связаны с организационной культурой общеобразовательной организацией и ее фирменным стилем.

Основная цель физических атрибутов общеобразовательной организации - закрепить в сознании потребителей положительные эмоции, связанные с оценкой качества образовательных услуг, высокого уровня сервисной составляющей (доброжелательности, участия и т.д.) и обеспечить узнаваемость образовательного учреждения на рынке образовательных услуг.

Физические атрибуты снимают неопределенность, исходящую от таких свойств образовательной услуги, как непостоянство качества и неосязаемость. Задача этой составляющей комплекса маркетинга - подтверждение в реальных физических носителях свойств образовательной услуги и выгод, приобретаемых потребителем от ее получения.

К физическим атрибутам могут относиться грамоты, медали и кубки, демонстрирующие достижения учеников; благодарственные письма; продукты творческой деятельности учащихся и педагогов; отзывы родителей и выпускников, рекомендации, сертификаты и т.д.

Все физические атрибуты, исходящие от образовательной организации, должны учитывать ее фирменный стиль — это набор цветовых, графических, словесных, типографских, дизайнерских постоянных элементов (констант), обеспечивающих визуальное и смысловое единство всей исходящей от организации, ее внутреннего и внешнего оформления. Второй задачей фирменного стиля является формирование конкурентных преимуществ образовательного учреждения.

Можно выделить следующие функции фирменного стиля для потребителя: *идентификация* (фирменный стиль позволяет потребителю без особых усилий узнать школу по внешним признакам); *доверие (гарантия)* (если потребитель однажды убедился в качестве образовательных услуг, то это доверие будет в значительной степени распространяться на всю организацию и на остальные образовательные услуги); *коммуникации* (наличие фирменного стиля значительно повышает эффективность маркетинговых коммуникаций. Помимо этого, все объекты, содержащие элементы фирменного стиля фирмы, сами являются рекламой).

Наличие и соблюдение фирменного стиля может способствовать формированию следующих преимуществ образовательного учреждения: помогает потребителям образовательных услуг отличить услуги данного образовательного учреждения от услуг конкурентов; позволяет образовательной организации с меньшими затратами выводить на рынок свои новые образовательные услуги и продукты; повышает эффективность рекламы; снижает расходы на формирование коммуникаций за счет повышения эффективности рекламы и PR; способствует повышению корпоративного духа, объединяет педагогов, сотрудников, учащихся и

родителей, вырабатывает чувство причастности к общему делу; защищает документы от копирования и подделки; положительно влияет на эстетический уровень и визуальную среду образовательного учреждения; обеспечивает узнаваемость и запоминаемость информации, исходящей от образовательного учреждения.

Общеобразовательная организация должна иметь четко прописанные правила пользования стилем, оформленные в единый документ, описывающий фирменный стиль – брендбук.

Все функции фирменного стиля, так или иначе, связаны с созданием имиджа образовательного учреждения, который должен запоминаться и быть привлекательным для основного типа потребителей образовательных услуг.

Описанный маркетинговый комплекс позволяет реализовывать маркетинговую стратегию с учетом особенностей школы как некоммерческой компетентной общеобразовательной организации.

3.3 МАРКЕТИНГОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ КАК ИНТЕГРАТИВНЫЙ КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В данном параграфе дается обоснование маркетинговой компетентности как интегративного критерия оценки эффективности стратегии развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией. Определяется ее содержание, структура, показатели и уровни развития маркетинговой компетентности современной школы в условиях рынка образовательных услуг.

В основу определения сущности маркетинговой компетентности общеобразовательной организации были положены характеристики её как

некоммерческой компетентной организации: способность к обеспечению конкурентоспособности на рынке образовательных услуг; удовлетворению существующих образовательных потребностей учащихся и их родителей; формированию у потребителей нового образовательного заказа, связанного с общественно значимой функцией института образования.

В контексте нашего исследования важна также особенность некоммерческой общеобразовательной организации, заключающаяся в том, что для нее важно получение социального эффекта, связанного с предоставлением общественного блага «образование», а не прибыли.

Для наиболее полного обоснования критериально-оценочной системы эффективности развития современной школы как некоммерческой общеобразовательной организации, отражающей достижение современной школой стоящих перед ней социальных задач, раскроем сущность понятия «общественное благо».

Согласно Е.А.Ломовой, «*общественные блага* - это блага, потребление которых доступно одновременно многим людям, и которые обладают свойствами неисключаемости и несоперничества в потреблении» [245]. Поскольку «общественное благо» представляет собой совокупность товаров и услуг, предоставляемые населению на безвозмездной основе за счет финансовых средств государства, «в Российской Федерации гарантируются общедоступность и бесплатность в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования, среднего профессионального образования, а также на конкурсной основе бесплатность высшего образования, если гражданин получает его впервые» [415]. Конституция Российской Федерации (статья 43) также подчеркивает гарантии государства в отношении «общедоступности и бесплатности дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования в государственных или муниципальных образовательных учреждениях и на

предприятиях» [207]. Обеспечение образовательными организациями общественно-значимого блага связано с достижением социально-личностного эффекта как результата, «который получает общество как в процессе производства того или иного продукта (услуги) или выполнения определенного рода работы, так и при потреблении соответствующих материальных, социальных и духовных ценностей», «он создается не только в стадии производства, но и в других стадиях, требующих постоянной рационализации, является совокупным и общим для всей системы, характеризует в целом ее состояние» (С.Н.Андреев). Важно то, что социально-личностный эффект «должен быть устойчивым, воспроизводящимся, прогрессирующим, содержать в себе не только "снятый" результат осуществленной деятельности, но и источник, и средство для последующего развития, выступать постоянным и прочным звеном в цепи непрерывного воспроизводства общественной жизни» [18].

Проблема определения эффективности развития общеобразовательной организации, как некоммерческой, требует, как отмечает А.Т.Зуб, учета различий, которые существуют в английском языке по определению двух терминов — *efficiency* и *effectiveness,* словарные эквиваленты которых одинаковы — «эффективность»». Однако между этими терминами существует содержательное различие: *efficiency* обычно относится к использованию *средств* (ресурсов), в то время как *effectiveness* (результативность) имеет отношение к организационным целям» [164].

Понятие «эффективный» может быть рассмотрено в контексте - *действенный*. Таким образом, чтобы определить эффективность управления общеобразовательной организацией, необходимо представлять то, в чем именно может состоять эффект. На наш взгляд, можно выделить два вида эффектов, достигаемых некоммерческой общеобразовательной организацией: социально-личностный и организационно-управленческий. Исходя из этого, общую эффективность

развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации можно выразить через показатели этих составляющих.

Описывая критериально-оценочную систему эффективности развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации, отметим, что согласно философскому словарю - критерий (греч. kriterion – мерило для оценки чего-либо) - это «средство проверки истинности или ложности того или иного утверждения, гипотезы, теоретического построения и т.п.», признак, на основании которого производится оценка [257].

В психолого-педагогических исследованиях выделены основные требования к обоснованию критериев:

- критерии отражают основные закономерности развития школы как организации и динамику их развития во времени и образовательном пространстве;

- с помощью критериев устанавливаются связи между всеми компонентами исследуемой системы, причем, качественные показатели должны выступать в единстве с количественными;

- критерии раскрываются через совокупность показателей, на основании которых можно судить о степени выраженности данного критерия; количество показателей для каждого критерия должно быть не менее трех;

- с помощью критериев обеспечивается определенность (атрибутивность) показателей и уровней их проявления, обусловленная сложностью оцениваемого явления;

- система критериев удовлетворяет условию достаточности для корректного фиксирования качественной определенности состояния развития школы как организации.

Показатель – обобщенная характеристика свойств объекта или процесса, выступающая методологическим инструментом, обеспечивающим возможность проверки теоретических положений с помощью эмпирических данных. Качественные показатели фиксируют наличие или отсутствие

определенного свойства, количественные показатели фиксируют меру выраженности, развития определенного свойства [109].

Выбор критерия оценки эффективности стратегии развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией обусловлен рассмотрением развития современной некоммерческой общеобразовательной организации как динамического процесса, учитывающего выделенные характеристики общеобразовательных организаций как некоммерческих и предположением, что достижение такого развития предполагает формирование у организации особого вида компетентности. Выбор критерия учитывает выделенные ранее концептуальные основания развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации (теорию компетентной организации и теорию образовательного маркетинга), предполагающие, что этот критерий будет связан с её способностью и готовностью к формированию совокупности знаний, навыков, умений и способностей общеобразовательной организации в области образовательного маркетинга, обеспечивающих её конкурентное преимущество, и опираться на теорию компетентностного подхода в образовании. Это предопределяет наличие новых компетенций у всех субъектов образовательного процесса современной школы – руководителей, педагогов, учащихся, их родителей, социальных партнеров, связанных с развитием организации в новых социально-экономических условиях, предполагающих выстраивание отношений с потребителями образовательных услуг. В связи с этим маркетинговая компетентность может быть рассмотрена как интегративный критерий оценки эффективности стратегии развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией.

Рассматривая сущность маркетинговой компетентности, отметим, что его основу составляет понятие «компетентность» личности, рассмотренное в трудах В.И.Байденко, В.А.Болотова, Э.Ф.Зеера, И.А.Зимней, И.А.Колесниковой, А.К.Марковой, В.В.Серикова, Дж.Равена, Ю.Г.Татура,

А.В.Хуторского и др. [27;28;51;156;157;193;336;384;435;436;437]. Следует особо отметить значимые для нашего исследования положения А.В.Хуторского, И.А.Зимней и И.А.Колесниковой. А.В.Хуторской предлагает использовать термин «компетентность» для фиксирования уже состоявшихся качеств личности, понимая под компетентностью не только обладание человеком соответствующей компетенцией, но и его личное отношение к ней и предмету деятельности. «Компетентность – состоявшееся личностное качество (совокупность качеств) специалиста и минимально необходимый опыт деятельности в заданной сфере» [435, с. 34].

И.А. Зимняя под компетентностью понимает актуальное формируемое личностное качество, основывающееся на знаниях, умениях, навыках, ценностях, опыте и склонностях личности к социально – профессиональной деятельности интеллектуально и личностно обусловленную социально–профессиональную характеристику человека [158, с. 34].

И.А.Колесникова рассматривает компетентность как интегральную личностную характеристику, отражающую готовность и способность человека выполнять профессиональные функции в соответствии с принятыми в обществе на настоящий момент нормативами и стандартами» [193, с.73].

Для нашего исследования значимы такие характеритики «компетентности», как: «наличие личного отношения к предмету деятельности»; опора на знания, умения, навыки, ценности, опыт; направленность на выполнение профессиональных функций.

Анализ исследований по проблемам формирования и развития маркетинговой компетентности показал, что чаще всего этот термин применяют как характеристику профессиональной компетентности человека (И.В.Кравец), однако существуют работы, рассматривающие маркетинговую компетентность и как характеристику современной организации (Ю.Н.Соловьева) [220; 372].

Выделим обобщенно наиболее значимые составляющие маркетинговой компетентности субъектов образовательного процесса и специфику их маркетинговой компетентности.

В первую очередь, с нашей точки зрения, необходимо детально остановиться на анализе сущности маркетинговой компетентности руководителя общеобразовательной организации, так как именно он осуществляет общее руководство маркетинговой деятельностью и обеспечивает способность других членов персонала к маркетинговой деятельности, планирует коммуникации, отслеживает их эффективность, принимает управленческие решения на основе анализа возможностей внешней и внутренней среды, формирует ассортимент предлагаемых общеобразовательной организацией образовательных услуг. Маркетинговая компетентность руководителя общеобразовательной организации является компонентом его профессиональной компетентности. Востребованным становится новый тип руководителя - руководитель-маркетолог.

Изучению различных аспектов профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций посвящены работы И.В. Гришиной, Ю.А.Конаржевского, М.И.Кондакова, В.Ю.Кричевского, О.Е.Лебедева, А.М.Моисеева, М.М.Поташника, Р.М.Шерайзиной и др. Эти исследования раскрывают закономерности профессионального становления управленцев, их природу, определяют роль и место в развитии системы образования [115; 198; 200; 222; 235; 326; 465].

Нам близка точка зрения Т.Г.Браже, которая отмечает, что профессиональная компетентность специалиста определяется не только профессиональными базовыми (научными) знаниями и умениями, но и ценностными ориентациями, мотивами его деятельности, пониманием им себя и окружающего мира, стилем взаимоотношений с людьми, с которыми он работает, его общей культурой, способностью к развитию своего творческого потенциала [62].

В представленной ниже таблице показаны основные, по нашему мнению, подходы к определению понятия «профессиональная компетентность руководителя».

Таблица 14

Структура профессиональной компетентности

Автор	Определение понятия	Структура профессиональной компетентности
И.В. Гришина	Компетентность – интегральное профессиональное качество руководителя, сплав его опыта, знаний, умений и навыков, показатель как готовности к руководящей работе, так и способности принимать обоснованные управленческие решения.	Профессиональная компетентность директора школы представляет собой сложное многоаспектное личностное образование, которое включает функционально связанные между собой компоненты: *мотивационный* – совокупность мотивов, адекватных целям и задачам управления; *когнитивный* – совокупность знаний, необходимых для управления; *операционный* – совокупность умений и навыков практического решения задач; *личностный* – совокупность важных для управления личностных качеств; *рефлексивный* – совокупность способностей предвосхищать, оценивать, «притормаживать» собственную деятельность, выбирать стратегию управления.
С.В. Селицкая	Педагогическая компетентность менеджера является базисной профессиональной характеристикой личности руководителя, одной из ключевых системообразующих компонентов в общей структуре компетентности менеджеров.	Выделяет три ведущие парадигмы, которые составляют фундаментальную базу концептуальных оснований формирования педагогической компетентности менеджера: социологическая, социокультурная и деятельностная. Обосновывает выбор деятельностного подхода в качестве фундаментального основания для создания условий формирования педагогической компетентности менеджера

Т.Н. Пильщикова	Компетентность педагога – менеджера представляет как: -степень владения совокупностью знаний, умений и навыков в области педагогического менеджмента, экономики, предпринимательства; -способность к маркетинговой и исследовательской деятельности, анализу и выбору оптимальных путей решения проблем в условиях неопределенности; -готовность разрабатывать, принимать и реализовывать эффективные управленческие решения в направлении поставленной цели; -сформированность значимых личностных качеств, экономического мышления и мотивационно – ценностных ориентаций; -единство теоретической, нормативно – правовой и практической готовности к педагогическому менеджменту, экономической деятельности и предпринимательству; -готовность к информационному сопровождению управленческой деятельности, эффективным коммуникациям в деловом общении.

В контексте нашего исследования в приведенных определениях хочется подчеркнуть такие аспекты, как опыт практической деятельности, ценностные ориентации личности и соответствие тенденциям развития общества.

Обобщение научных работ Е.А.Ганаевой, Н.П.Литвиновой, А.П.Панкрухина свидетельствуют о значимости для эффективной деятельности руководителя некоммерческой организации наличия у него маркетинговой компетентности.

Не случайно в проекте профессионального стандарта руководителя образовательной организации выделяется в качестве одной из его трудовых функций - функция управления маркетинговой деятельностью [334]. В данном документе раскрывается содержание функции управления маркетинговой деятельностью, включающее описание трудовых действий, необходимых умений, необходимых знаний, которые представлены нами в виде следующей таблицы.

Таблица 15

Содержание и структура функции управления маркетинговой деятельностью образовательной организации (выдержки из проекта Профессиональный стандарт: «Руководитель образовательной организации (управление в сфере образования)»)

Трудовые действия	Проводить маркетинговые исследования рынка образовательных и иных услуг. Осуществлять изучение рынка образовательных услуг, его ценовую сегментацию, определение рыночных предпочтений потребителей, выявление рыночных ниш. Определять ведущие тенденции развития рынка образовательных услуг, разрабатывать рекомендации по повышению конкурентоспособности образовательной организации. Разрабатывать план рекламной кампании образовательных и иных услуг образовательной организации. Совершенствовать маркетинговый комплекс образовательной организации. Изучать потребности рынка образовательных услуг.
Необходимые умения	Планировать маркетинговые исследования рынка образовательных и иных услуг образовательной организации. Проводить сегментацию рынка образовательных и иных услуг образовательной организации, определять рыночные предпочтения потребителей. Разрабатывать рекомендации по повышению конкурентоспособности услуг образовательной организации. Планировать рекламную кампанию образовательных и иных услуг образовательной организации. Совершенствовать маркетинговый комплекс образовательной организации. Демонстрировать способности в области управления маркетинговой деятельностью. Анализировать маркетинговую информацию и текущую рыночную ситуацию. Вести обработку маркетинговой информации и принимать решения на ее основе. Применять действующие стандарты и нормативно-техническую документацию в области маркетинговой деятельности. Разрешать вопросы взаимодействия структурных подразделений при реализации маркетинговой рекламной кампании образовательной организации.
Необходимые знания	Знать основы бизнес-планирования, менеджмента, маркетинга. Гражданское право, финансовое, налоговое, экологическое и хозяйственное законодательство; условия налогообложения юридических и физических лиц. Законодательство и другие нормативные акты в зоне своей ответственности. Номенклатуру, виды выполняемых работ (услуг). Теоретические основы организации маркетинговой работы в образовательной организации, материально-технического обеспечения, транспортного обслуживания и продаж образовательных и консультационных услуг. Передовой опыт с учетом конъюнктуры рынка образовательных и консультационных услуг. Передовые образцы аналогичных услуг, организации бизнес-процессов, состояние и характеристики рынка, конкурентов. Перспективы развития образовательных и консультационных услуг. Принципы, методы, технологии мониторинга внешнего окружения. Методы разработки и реализации стратегии организации. Руководить взаимодействием сотрудников. Отвечать за результат достижения стратегических целей на организации.

Учёт требований профессионального стандарта позволяет определить маркетинговую компетентность руководителя общеобразовательной организации как составляющую его профессиональной компетентности, как его способность и готовность к определению конкурентных преимуществ образовательной организации; оптимизации управления маркетинговой деятельностью общеобразовательной организации, обеспечению мотивации и стимулирования субъектов образовательного процесса к повышению эффективности маркетинговой деятельности, проектированию маркетинговой стратегии развития.

Маркетинговая компетентность руководителя образовательной организации сегодня является не только необходимым условием его самореализации в профессиональной деятельности, она также создает предпосылки для эффективной профессиональной деятельности в условиях нестабильной внешней и внутренней среды, для активного взаимодействия с потребителями на рынке образовательных услуг и формирования конкурентных преимуществ возглавляемой образовательной организации. Она – основа к адаптации стратегии и тактики образовательной организации к требованиям рынка и социального заказа современного общества, способности и готовности к реализации эффективной управленческой деятельности в условиях рыночных отношений, понятию перспективных тенденций развития отрасли, обладающих теоретическими знаниями и умением сочетать их с практической деятельностью в условиях рынка, коммуникативными способностями для организации взаимодействия с внешней средой и внутришкольного взаимодействия, творческим подходом к постановке и решению профессиональных задач по продвижению образовательных услуг, внутренней потребностью к постоянному совершенствованию профессионального уровня.

Мы полагаем, что руководители образовательного учреждения

обладают маркетинговой компетентностью, если могут сами эффективно осуществлять маркетинговую деятельность; могут строить управление общеобразовательной организацией на основе взаимодействия общеобразовательной организации со всеми субъектами образовательного процесса; могут обеспечивать развитие маркетинговой компетентности всех субъектов возглавляемой общеобразовательной организации самостоятельно или с привлечением сторонних специалистов.

Согласно исследованию Е.Ю.Бобковой, профессионально-значимыми качествами руководителя-маркетолога являются:

• высокий уровень профессиональных знаний и умений, необходимый для эффективного выполнения конкретного вида работ;

• знание законодательных и нормативных правовых актов в области гражданского, трудового и хозяйственного права, закономерностей и особенностей развития экономики, конъюнктуры внутреннего и внешнего рынка, основ менеджмента, направлений предпринимательской деятельности в зависимости от организационно-правового статуса предприятия, учреждения, организации, перспективы его развития, опыта аналогичных отечественных и зарубежных фирм, этики делового общения, технологии производства выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), ценообразования и ценовой политики, форм учетных документов и порядок составления отчетности, технических средств сбора и обработки информации, связи и коммуникаций;

• владение методологией маркетинга, навыками организации учета и составления отчетности о выполнении планов сбыта и реализации продукции, организации торгово-сбытовой деятельности, производства, труда, управления, рекламного дела, применение рыночных методов хозяйствования, методов проведения маркетинговых исследований, расчета прибыли, эффективности, рентабельности и издержек производства, методов

изучения внутреннего и внешнего рынка, его потенциала и тенденций развития, компьютерными технологиями в маркетинге;

• наличие профессионально-значимых качеств: развитое экономическое мышление (владение методологией и проектно-аналитическими навыками по разработке стратегии и по определению эффективности и оптимизации деятельности по профилю); коммуникативные способности, мобильность и навыки делового общения, предприимчивость; сформированность понимания социально и лично значимых ценностей, необходимых для того, чтобы жить в условиях современного общества, обладание необходимыми гражданскими и социальными компетенциями, инициативность; устойчивая мотивация к саморазвитию и личностному профессиональному росту, эрудированность [49].

В этой же логике Е.А.Варакина и Е.А.Ганаева рассматривают в своих работах «экономическую компетентность руководителя образовательной организации» и «маркетинговую готовность» как профессиональную характеристику педагогического персонала современной школы [68;94].

Е.А.Варакина определяет маркетинговый компонент экономической компетентности как «способность руководителя, направленную на обеспечение социального образовательного заказа и удовлетворение образовательных потребностей заказчика, включающую знания маркетинговых моделей и экономических закономерностей, умения применять их на практике, анализировать рынки, сегментировать потребителя, переносить известные способы деятельности в новые экономические условия, которые регулируются преобладающими у личности индивидуально значимыми ценностями и мотивами, характеризующими вектор его деятельности». Поясняя данное определение, исследователь отмечает, что «использование знаний теории рынка позволит в условиях конкуренции общеобразовательной организации занять свою нишу на рынке образовательных услуг и сформировать его особую миссию» [68].

Е.А.Ганаева рассматривает вопрос готовности руководителя образовательного учреждения к маркетинговой деятельности в контексте ее гуманизации и дает следующее определение: «Маркетинговую готовность мы интерпретируем как интегративную характеристику, заключающуюся в знании маркетинговой теории; в умении формировать и реализовывать маркетинговую стратегию, осуществлять эффективные коммуникативные акты, содействующие возможности образовательного учреждения формировать у школьника познавательные и социальные потребности, удовлетворяя интересы государства, общества и личности. Кроме того, структура маркетинговой готовности педагога и руководителя образовательного учреждения включает направленность на гуманизацию маркетинговой деятельности, эмоционально-ценностное отношение к ней, умение осуществлять субъект-субъектное взаимодействие» [94].

Маркетинговая компетентность педагогического персонала связана с реализацией отдельных направлений маркетинговой стратегии развития школы как общеобразовательной организации

Маркетинговая компетентность педагогического персонала общеобразовательной организации также предполагает владение определенными маркетинговыми знаниями, умениями, навыками.

Маркетинговая компетентность учащихся, родителей (законных представителей) и социальных партнеров связана с развитием у них и саморазвитием культуры современного потребителя образовательных услуг, позволяющих рассматривать процесс получения образовательной услуги как осознанный потребительский выбор, как субъект–субъктное взаимодействие и взаимовыгодные партнерство, требующее приложение определенных усилий всех его участников.

И.В.Кравец рассматривает маркетинговую компетентность студента ВУЗа как составную часть профессиональной компетентности, обеспечивающую конкурентоспособность специалиста на рынке труда, и

определяет ее как «интегративное качество личности, включающее потребностно-мотивационный, когнитивный, деятельностный компоненты и характеризующееся сформированностью потребности и мотивации в проведении маркетингового исследования, в выборе оптимальных маркетинговых стратегий, в осуществлении маркетинговых коммуникаций, осознанностью знаний о специфике маркетинговых исследований, о сущности маркетинговой стратегии, о методах и формах осуществления маркетинговых коммуникаций, осмысленностью умений проводить маркетинговое исследование, разрабатывать маркетинговую стратегию, осуществлять маркетинговые коммуникации [220].

Маркетинговая компетентность субъектов общеобразовательной организации предполагает наличие их способности и готовности к активному взаимодействию с внешней средой и друг с другом, открытому общению, прозрачным внутриорганизационным и внешним коммуникациям, лояльности к общеобразовательной организации, корректному потребительскому поведению, участию во внутри- и межорганизационных сообществах (в том числе и электронных); к активной позиции по реализации задач развития системы партнерского взаимодействия, а также к эффективной реализации маркетинговых действий. Маркетинговая компетентность, являясь интегральным качеством каждого субъекта образовательного процесса педагогического работника, сплавом его опыта, знаний, умений, может служить показателем как готовности к маркетинговой деятельности, так и способностей принимать обоснованные маркетинговые решения.

Маркетинговая компетентность всех субъектов образовательного процесса: руководителя общеобразовательной организации, педагогического персонала, учащихся, их родителей составляет основу маркетинговой компетентности общеобразовательной организации и развивается на базе их профессионально-значимых и личностных качеств, а также ценностных

ориентиров и полученного ими опыта организационно–педагогической и маркетинговой деятельности.

Принципиально другой подход к понятию «маркетинговая компетентность» описывается в исследовании Ю.Н.Соловьевой, которая рассматривает маркетинговую компетентность как один из важнейших ресурсов организации, обеспечивающий ее долгосрочную конкурентоспособность за счет поиска соответствия между ее возможностями создания предложения и потребительским спросом. Автор отмечает, что «маркетинговая компетентность представляется критически важным фактором успеха маркетинга взаимоотношений, характеризующим как способность к генерации и использованию знаний, так и коммуникативность индивида или организации» [372].

Обобщая вышеописанное и учитывая особенности некоммерческой общеобразовательной организации, маркетинговая компетентность рассматривается нами как компетентность, проявляющаяся в способности и готовности всех субъектов образовательного процесса к проектированию и реализации ее маркетинговой стратегии, направленной на формирование конкурентоспособной образовательной политики и маркетингово-ориентированной организационной культуры.

Американский специалист по управлению Э.Шейн рассматривает организационную культуру как «набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений». Далее он подчеркивает, что культура организации включает систему представлений, символов, ценностей и образцов поведения и разделяется всеми его членами [460]. Основу маркетингово–ориентированной организационной культуры философия маркетинга;

ценностные отношения, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, предполагающие признание приоритетов потребителя в качестве основы своей деятельности, которые связывают общеобразовательную организацию и субъектов ее образовательного процесса в единое целое и разделяются ими.

Маркетинговая компетентность некоммерческой общеобразовательной организации связана с изменением принципов взаимодействия между педагогическим персоналом общеобразовательной организации и потребителями образовательных услуг, а также изменением характера взаимодействия внутри коллектива школы и достижением за этот счет социального эффекта.

Анализ приведенных определений понятия «маркетинговая компетентность» в исследованиях Е.А.Варакиной, Е.А.Ганаевой, И.В.Кравец и Ю.Н.Соловьевой позволяет заметить, что данный термин может носить личностную направленность (составную часть профессиональной компетентности), социальную (обеспечение социального образовательного заказа), организационную (один из важнейших ресурсов организации) и управленческую (обеспечение конкурентоспособности общеобразовательной организации). Таким образом, маркетинговую компетентность некоммерческой общеобразовательной организации можно рассматривать как совокупность социально-личностной и организационно-управленческой компетенции [68; 94; 220; 372].

Социально–личностная компетенция маркетинговой компетентности некоммерческой общеобразовательной организации характеризуется наличием ценностей и мотивов личности, адекватных целям и задачам маркетинговой стратегии; личностных качеств, значимых для совместной маркетинговой деятельности; знаний в области образовательного маркетинга; умений и навыков практического решения маркетинговых задач; способности рефлексивно оценивать свою роль в реализации маркетинговой стратегии.

Вторая составляющая маркетинговой компетентности - организационно–управленческая компетенция показывает, насколько общеобразовательная организация достигает своих целей, связанных с управлением ее развитием, и, в первую очередь, управлением образовательным процессом. Организационно–управленческая компетенция проявляется в готовности организации к проектированию маркетинговых стратегий организации; формированию системы маркетинг-менеджмента; взаимодействию с партнерами и клиентами, выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений; использованию преимуществ сетевого, межорганизационного и межличностного взаимодействия; разработке и проведению мероприятий имиджевого характера.

Таблица 16

Критериальная оценка сформированности маркетинговой компетентности некоммерческой общеобразовательной организации

Критерий	Показатели	Индикаторы
Маркетинговая компетентность общеобразовательной организации	Социально – личностный	-ценности и мотивы личности, адекватные целям и задачам маркетинговой стратегии; -личностные качества, значимые для совместной маркетинговой деятельности; -знания в области образовательного маркетинга; -умения и навыки практического решения маркетинговых задач; -способность рефлексивно оценивать свою роль в реализации маркетинговой стратегии и творчески себя проявить в ее реализации.

	Организационно – управленческий	-готовность организации к проектированию маркетинговых стратегий организации; -готовность организации к формированию системы маркетинг-менеджмента; -готовность организации к взаимодействию с партнерами и клиентами, выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений; -готовность организации к использованию преимуществ сетевого, межорганизационного и межличностного взаимодействия; -готовность организации к разработке и проведению мероприятий имиджевого характера.

Эффективность развития современной школы как некоммерческой общеобразовательной организации определяется в соответствии с уровнем её маркетинговой компетентности. Мы предлагаем разделить шкалу маркетинговой компетентности некоммерческой общеобразовательной организации, поэтому выделяем три уровня маркетинговой компетентности: репродуктивный, продуктивный и творческий (таблица17).

Первый уровень (репродуктивный) включает способности, необходимые для выживания и функционирования общеобразовательной организации. Он характеризуется хаотичностью реализации маркетинговой стратегии некоммерческой общеобразовательной организации, отсутствием или незначительностью первоначальных знаний и умений в области маркетинга у большинства субъектов образовательного процесса, выполнением маркетинговых действий по аналогии с известным опытом (индекс развития маркетинговой компетентности от 0 до 10 единиц (0% - 50%)).

Второй уровень (продуктивный) отражает способность организации к реализации маркетинговой стратегии, предполагает наличие необходимых и достаточных для осуществления маркетинговой деятельности практических

навыков и опыта деятельности, самостоятельности в стратегическом маркетинговом планировании, способности к самостоятельной реализации маркетинговой стратегии (индекс развития маркетинговой компетентности от 11 до 15 единиц (51% - 75%)).

Третий уровень (творческий) включает в себя креативные или предпринимательские способности, связанные с инновационными способами разработки и реализации общеобразовательной организацией новых маркетинговых действий быстрее, чем конкуренты, путём распознания новых образовательных запросов потребителей образовательных услуг. Творческий уровень маркетинговой компетентности связан с возможностью общеобразовательной организации креативно решать нетиповые и многофункциональные стратегические задачи по обеспечению своей конкурентоспособности за счет субъект–субъектного взаимодействия участников образовательного процесса (индекс развития маркетинговой компетентности от 16 до 20 единиц (76% - 100%)).

. Таблица 17

Характеристика уровней маркетинговой компетентности некоммерческой общеобразовательной организации

	Социально – личностная компетенция	Организационно – управленческая компетенция
Репродуктивный	Ценности и мотивы личности, адекватные целям и задачам маркетинговой стратегии отсутствуют. Личностные качества, значимые для совместной маркетинговой деятельности недостаточно выражены. Знания в области образовательного маркетинга отсутствуют. Умения и навыки практического решения	Готовность организации к проектированию маркетинговых стратегий организации отсутствует или слабо проявляется. Готовность организации к формированию системы маркетинг-менеджмента в целом достаточно слабая. Готовность организации к взаимодействию с партнерами и клиентами, выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений не достаточно

	маркетинговых задач недостаточно сформированы. Способность рефлексивно оценивать свою роль в реализации маркетинговой стратегии и творчество в ее реализации не проявляются.	высокая. Готовность организации к использованию преимуществ сетевого, межорганизационного и межличностного взаимодействия отсутствует. Готовность организации к разработке и проведению мероприятий имиджевого характера не сформирована.
Продуктивный	Ценности и мотивы личности, адекватные целям и задачам маркетинговой стратегии присутствуют у некотовых субъектов образовательного процесса. Личностные качества, значимые для совместной маркетинговой деятельности присутствуют у небольшой части субъектов образовательного процесса. Знания в области образовательного маркетинга присутствуют у некоторых членов педагогического коллектива. Умения и навыки практического решения маркетинговых задач проявляются для решения частных задач. Проявляются элементы способность рефлексивно оценивать свою роль в реализации маркетинговой и предложить креативные маркетинговые решения.	Готовность организации к проектированию маркетинговых стратегий организации частично присутствует. Готовность организации к формированию системы маркетинг-менеджмента выражена у части педагогического персонала. Готовность организации к взаимодействию с партнерами и клиентами, выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений находится на среднем уровне. Готовность организации к использованию преимуществ сетевого, межорганизационного и межличностного взаимодействия проявляется в наиболее типовых ситуациях. Готовность организации к разработке и проведению мероприятий имиджевого характера проявляется недостаточно четко.
творческий	Ценности и мотивы личности, адекватные целям и задачам маркетинговой стратегии ярко выражены у большинства субъектов образовательного процесса.	Готовность организации к проектированию маркетинговых стратегий организации присутствует у большинства субъектов организации.

	Личностные качества, значимые для совместной маркетинговой деятельности проявляются у большинства субъектов. Знания в области образовательного маркетинга полные и системные. Умения и навыки практического решения маркетинговых задач отличаются самостоятельностью. Способность к рефлексии творческому применению опыта маркетинговой деятельности проявляется практически во всех видах маркетинговой деятельности.	Готовность организации к формированию системы маркетинг-менеджмента выражена у большей части педагогического персонала. Готовность организации к взаимодействию с партнерами и клиентами, выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений достаточно высока. Готовность организации к использованию преимуществ сетевого, межорганизационного и межличностного взаимодействия проявляется при любой возмодности. Готовность организации к разработке и проведению мероприятий имиджевого характера высокая.

В заключении параграфа считаем необходимым отметить, что маркетинговая компетентность общеобразовательной организации связана с предоставлением возможности формирования и развития образовательных потребностей обучающихся в условиях множественности предлагаемых образовательных услуг и продуктов с целью продуктивного наращивания их человеческого потенциала, выражающегося в достижении ими показателей по качеству обучения, участии в конкурсах и олимпиадах, но, в первую очередь, в достижении удовлетворенности качеством предлагаемых образовательных услуг, их соответствия ожиданиям как самих обучающихся, так и их родителей, конкурентоспособностью общеобразовательной организации; лояльностью потребителей к организации.

К сожалению, проявление этих эффектов имеет отложенный, пролонгированный во времени результат и иногда может быть измерен только по косвенным признакам.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что маркетинговая компетентность образовательной организации сегодня является не только интегративным критерием развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации, но и одним из условий повышения статуса образования как социального института.

ВЫВОДЫ ПО 3 ГЛАВЕ

В третьей главе обоснована стратегическая парадигма в управлении развитием общеобразовательной организации в современных социально–экономических условиях, рассмотрен маркетинговый комплекс как механизм реализации маркетинговой стратегии развития общеобразовательной организации, описана маркетинговая компетентность как интегративный критерий оценки эффективности развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации.

Специфика маркетинговой стратегии обусловлена особенностями ее базовой категории «некоммерческая общеобразовательная организация».

Проведенный анализ нормативно-правовых и программных документов позволил выделить приоритетные направления развития школы в современных социально-экономических условиях, связанные с разрешением проблем гармонизации индивидуальных интересов, общественных потребностей и экономических требований и отсутствием системы стимулирования совместной деятельности педагогов в школе, преподавателей в вузе, учителей и руководителей школ, обеспечивающих формирование коллективного и индивидуального знания и критического мышления. Некоммерческая общеобразовательная организация определена как особый вид компетентной организации, ориентированной на выполнение социального образовательного заказа личности, общества и государства по

реализации основных и дополнительных программ общего образования; аккумулирование индивидуального и коллективного знания и превращение этих знаний в конкурентное преимущество организации; достижение социального эффекта (а не прибыли) как основной стратегической цели организации.

В исследовании маркетинговая стратегия, на основе работ В.Герасова, П.С.Завьялова, А.А.Коляды, Е.Н.Шершенюк, определяется как инновационная стратегия развития некоммерческой общеобразовательной организации, которая позволяет обеспечить сбалансированность и гармонизацию интересов общеобразовательной организации, потребителей образовательных услуг и общества в целом и направлена на повышение эффективности своей деятельности, формирование конкурентных преимуществ за счет разработки и оказания образовательных услуг, соответствующих образовательным потребностям потребителей, «выращивание» общественно-значимых образовательных потребностей.

Концептуальную основу проектирования маркетинговой стратегии составили теории холистического маркетинга и маркетинг-менеджмента

Теория холистического (целостного) маркетинга (Ф.Котлер, К.Л.Келлер, Nancy Lee) основана на принципах корпоративного проектирования маркетинговых программ, процессов и маркетинговых мероприятий, обеспечивающих сбалансированность внешних и внутренних знаний субъектов организации в области маркетинга. Компонентами холистического маркетинга являются: интегрированный маркетинг, социально–ответственный маркетинг, маркетинг взаимодействия и внутренний маркетинг. Согласно теории холистического маркетинга, маркетинговая стратегия, как инновационная, связана с поиском новых путей достижения экономического и социального эффектов за счет возможностей развития как предлагаемых ею услуг, так и выбранных ею целевых аудиторий (интегрированный маркетинг), эффективного взаимодействия с

общественностью, организациями—партнерами и другими субъектами образовательного процесса (социально–ответственный маркетинг и маркетинг взаимодействия); развития внутренних человеческих ресурсов самой некоммерческой общеобразовательной организации (внутренний маркетинг).

Развивая идеи теории маркетинг-менеджмента, разработанной Ф.Котлером, К.Л.Келлером, Р.Уинсли, в исследовании маркетинг-менеджмент определяется как наука и искусство разработки и реализации креативных маркетинговых стратегий, на основе которых разрабатывается комплекс маркетинговых мероприятий за счет выбора, обеспечения и продвижения образовательных услуг, обладающих высокой ценностью для потребителя и оптимизации процесса их предоставления.

Разработка и реализация маркетинговой стратегии предполагает непрерывный анализ потребностей и ожиданий ключевых потребительских групп, разработку и оказание востребованных ими образовательных услуг, включающих имиджевую, содержательную, технологическую и сервисную составляющие, что позволяет обеспечить более полное удовлетворение потребностей выбранных сегментов по сравнению с конкурентами.

С учетом особенностей некоммерческой общеобразовательной организации в качестве интегративного критерия оценки эффективности развития современной школы в условиях рынка образовательных услуг определена её маркетинговая компетентность, которая рассмотрена как компетентность, проявляющаяся в способности и готовности всех субъектов образовательного процесса к проектированию и реализации маркетинговой стратегии организации, направленной на формирование конкурентоспособной образовательной политики и маркетингово-ориентированной организационной культуры.

Маркетинговая компетентность некоммерческой общеобразовательной организации включает в качестве структурных компонентов социально-личностную и организационно-управленческие компетенции.

Социально–личностная компетенция маркетинговой компетентности некоммерческой общеобразовательной организации отражает социальную значимость личностного развития субъектов образовательного ее процесса, а организационно–управленческая компетенция показывает, насколько общеобразовательная организация достигает своих целей, связанных с управлением ее развитием, и, в первую очередь, управлением образовательным процессом.

Эффективность развития современной школы как некоммерческой общеобразовательной организации определяется в соответствии с уровнем её маркетинговой компетентности: репродуктивным, продуктивным и творческим. Репродуктивный уровень характеризуется хаотичностью реализации маркетинговой стратегии некоммерческой общеобразовательной организации, отсутствием или незначительностью первоначальных знаний и умений в области маркетинга у большинства субъектов образовательного процесса, выполнением маркетинговых действий по аналогии с известным опытом. Продуктивный уровень предполагает наличие необходимых и достаточных для осуществления маркетинговой деятельности практических навыков и опыта деятельности, способности к самостоятельной реализации маркетинговой стратегии. Творческий уровень связан с возможностью общеобразовательной организации креативно решать нетиповые и многофункциональные стратегические задачи по обеспечению своей конкурентоспособности.

ГЛАВА 4 РЕАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СОВРЕМЕННОЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

Четвертая глава содержит результаты решения исследовательских задач, связанных с реализацией авторской концепции и маркетинговой стратегии развития школы как общеобразовательной организации. В ней проведен проблемно-диагностический анализ развития школы в современной территориальной образовательной системе в контексте стратегической парадигмы, на основании которого сформулированы проблемы, актуализирующие процесс становления школы некоммерческой общеобразовательной организацией, описан опыт реализации маркетинговой стратегии развития некоммерческой общеобразовательной организации в территориальной образовательной системе и выявлена эффективность стратегии развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией.

4.1 ПРОБЛЕМНО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ КАК НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ

В параграфе на основе проведенного анализа нормативно–правовых документов, федеральных целевых программ, территориальной программы развития образования в Новгородской области, материалов международных и федеральных проектов сформулированы проблемы, актуализирующие процесс становления школы некоммерческой общеобразовательной организацией.

В параграфе представлен проблемно-диагностический анализ нормативно–правовых документов, федеральных целевых программ, территориальной программы развития образования в Новгородской области, а также материалов международных и федеральных проектов: «Многоуровневая подготовка магистров образовательного менеджмента» (Темпус-3), «Сетевое взаимодействие вузов – партнеров в непрерывном образовании образовательных менеджеров» (Темпус-4), «Системные инновации в подготовке магистров – образовательных менеджеров» (Федеральный проект), результатов анкетирования и интервьюирования председателей комитетов образования муниципальных районов Новгородской области, директоров школ и гимназий, педагогических работников, учащихся и их родителей, магистрантов НовГУ имени Ярослава Мудрого и Вузов-партнеров по проекту Темпус-3 и Темпус-4 обучающихся по направлению «Педагогическое образование» (профиль «Образовательный менеджмент»), в ходе которого выделены проблемы, актуализирующие процесс развития школ некоммерческими общеобразовательными организациями.

Развитие школ как некоммерческих общеобразовательных организаций обусловлено не только изменением общественных потребностей, но и рядом государственных нормативно-правовых документов и федеральных целевых программ, направленных на поиск путей решения проблемы снижения престижа образования, низкой удовлетворенности потребителей образовательными услугами, несоответствия качества образовательных услуг изменившимся ожиданиям потребителей и т.д.

Так, например, в Законе «Об образовании в Российской Федерации» (2012г.) одним из новшеств является замена термина «образовательное учреждение» на «образовательная организация», предполагающая несколько иной взгляд на характер деятельности этого субъекта. Согласно закону, под образовательной организацией понимается «некоммерческая организация,

осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана». Включение в название термина «организация» еще больше подчеркивает самостоятельный характер субъекта, актуализирует развитие предпринимательства и активного взаимодействия с потребителями образовательных услуг [415].

В соответствии с другим федеральным законом «Об автономных учреждениях» расширяются возможности образовательных учреждений для предпринимательской деятельности, создаются условия для их финансовой самостоятельности. «Автономное учреждение является юридическим лицом и от своего имени может приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, доходы автономного учреждения поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения целей, ради которых оно создано (Статья 2)» [490]. Письмо Минобрнауки РФ от 28.10.2010 № 13-312 «О подготовке Публичных докладов» активизирует деятельность органов законодательной и исполнительной власти, представителей средств массовой информации и общественности по пропаганде опыта образовательных учреждений, продуктивно работающих с потребителями образовательных услуг. В документе обозначено, что подобный аналитический публичный документ в форме периодического отчета перед обществом обеспечивает регулярное информирование всех заинтересованных сторон о состоянии и перспективах развития системы образования или образовательного учреждения [491]. Целью «Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы» явилось обеспечение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации. В числе задач Программы обозначено, в частности, что необходимо развитие системы оценки качества образования и

востребованности образовательных услуг, что обуславливает усиление взаимодействия с реальными и потенциальными потребителями этих услуг, разработку программ лояльности и выстраивание систем партнерских отношений [492]. В территориальной программе «Развитие образования, науки и молодежной политики в Новгородской области на 2014-2020 годы» в качестве основной цели обозначено «обеспечение на территории области доступного и качественного образования, соответствующего перспективным задачам развития экономики и потребностям населения области», активное включение родителей, работодателей, местного сообщества в управление образовательными организациями и деятельность по оценке качества образования [493].

В материалах международных и федеральных проектов: «Многоуровневая подготовка магистров образовательного менеджмента» (Темпус 3), «Сетевое взаимодействие вузов – партнеров в непрерывном образовании образовательных менеджеров» (Темпус 4) и «Системные инновации в подготовке магистров – образовательных менеджеров» (Федеральный проект) подчеркивается значимость образовательного менеджмента как специфической отрасли управленческих наук, вобравшей в себя истоки педагогики, психологии, социологии управления, менеджмента и маркетинга [28] и программ многоуровневой подготовки специалистов в области образовательного менеджмента, имеющих междисциплинарный характер и отвечающих международным стандартам.

Как убедительно доказывают М.Н. Певзрер, П.А.Петряков, образовательный менеджмент – междисциплинарный феномен, что подтверждается наличием в данном термине педагогической и экономической составляющих [305]. Ученые отмечают, что педагогическая составляющая связана с формированием и трансляцией коллективного и индивидуального знания в организациях различного типа, а экономическая составляющая связана с экономически целесообразным рациональным

управлением данным процессом, его организацией, маркетингом и позиционированием на рынке образовательных услуг.

В материалах проектов отмечается, что «повышение роли управленческих кадров в современной школе связано с процессами ее инновационного развития в условиях становления рыночных отношений, финансово-хозяйственной самостоятельности, общественно-государственного управления, интернационализации образования. Это требует от руководителей школ компетентности в области стратегического инновационного управления и особый акцент делается на том, что в контексте модернизации российского общества и возрастающей значимости управления образовательными системами возникает необходимость разработки образовательной программы многоуровневой подготовки в области образовательного менеджмента, при этом в качестве целевых групп для поступления в магистратуру определяются выпускники бакалавриатов; руководители и педагогические работники образовательных учреждений различного типа и уровня, специалисты муниципальных и региональных органов управления образованием, руководители социальных учреждений, руководители и специалисты кадровых служб предприятий и организаций, что обуславливает формирование интегрированных групп магистрантов, выпускников ВУЗов, педагогов-практиков и руководителей-практиков.

Таким образом, обзор нормативно-правовых и программных документов показывает, что для современного этапа развития образования характерен отказ государства от монополии в образовании, интеграция социального и государственного заказов, усиление самостоятельности и информационной открытости в деятельности школ, развитие системы общественно-государственной оценки качества образовательных услуг.

Проведенный анализ также обозначил необходимость расширения деятельности современных школ в направлении развития предпринимательства; выстраивания системы партнерского взаимодействия с

потребителями образовательных услуг и активной внешней политики на рынке образовательных услуг; разработки и реализации образовательных программ в соответствии с ожиданиями потребителей; усиления финансовой самостоятельности; развитии взаимодействия с реальными и потенциальными потребителями образовательных услуг; усиления информационной открытости по отношению к потребителям образовательных услуг (учащихся, их родителям, общественности, государства); определении механизмов обратной связи между производителями и потребителями образовательных услуг; формирования готовности педагогов к работе в постоянно изменяющихся условиях и повышению уровня их профессиональной компетентности в вопросах взаимодействия с внешней средой; развития системы стимулирования и мотивации участников образовательного процесса к участию в управлении своей организацией в современных социально-экономических условиях; развития имиджа своих образовательных организаций и использование его как одного из факторов их конкурентных преимуществ; внесения изменений в программы подготовки и повышения квалификации руководителей и педагогов общеобразовательных организаций.

Проведенный анализ документов позволил выделить приоритетные направления развития школы в современных социально-экономических условиях, связанные с разрешением проблем гармонизации индивидуальных интересов, общественных потребностей и экономических требований и отсутствием системы стимулирования совместной деятельности педагогов в школе, преподавателей в ВУЗе, учителей и руководителей школ, обеспечивающих формирование коллективного и индивидуального знания и критического мышления.

В целях уточнения полученных выводов нами было проведено интервьюирование и анкетирование с председателями комитетов по образованию администраций муниципальных районов Новгородской

области, руководителями, педагогами, школьниками (и их родителями) общеобразовательных организаций Новгородской области, которые позволили выявить их точку зрения на существующие проблемы управления развитием школы в современных социально-экономических условиях. Соотнесение результатов анкетных опросов и проведенных интервью с анализом миссий школ и их стратегических целей позволило провести как внешнюю оценку деятельности школ, так и самооценку его участниками своей деятельности.

Для решения задач проблемно-диагностического анализа были разработаны вопросы интервью и анкеты, представленные в приложении. Вопросы интервью были разбиты на четыре основных блока в зависимости от цели поискового исследования. Задачами первого блока являлось выявление опыта прогнозирования школами своих конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг; второго блока – изучение готовности современной школы к проектированию инновационных стратегий развития как некоммерческой общеобразовательной организации; третьего блока - выявление условий, обеспечивающих совместную деятельность субъектов образовательного процесса по разработке и реализации маркетинговой стратегии развития; четвертый блок – выявление проблем в вузовской системе подготовки будущих педагогов и руководителей в контексте стратегического образовательного менеджмента.

Приведем результаты ответов на основные вопросы интервью.

В соответствии с задачами первого блока анкеты и интервью содержали следующие вопросы: *«Каким образом школа реагирует на изменение ее окружающей среды?», «Насколько Вас устраивает уровень конкурентоспособности вашей образовательной организации?», «С какой периодичностью в вашей школе проводится конкурентный анализ?», «Проводятся ли в Вашей общеобразовательной организации исследования, направленные на выявление мнения родителей и учащихся или их пожеланий*

по вопросам усиления ее конкурентной позиции?», «Чем отличаются дополнительные образовательные услуги, предлагаемые Вашей школой, от дополнительных образовательных услуг других школ?», «Есть ли в Вашей школе педагоги, известные всему микрорайону (городу)?», «Какая школа в Вашем районе является наиболее востребованной?».

Обобщение ответов респондентов свидетельствует о том, что более половины руководителей образовательных организаций (58%) воспринимают изменения внешней среды как информацию к сведению, не требующую специальных действий. Каждый третий (32%) с изменением внешней среды адаптирует деятельность школы к новым условиям и 10% отмечают, что «школа развивается стабильно, за счет внутренних ресурсов и активного взаимодействия с внешней средой».

При оценке уровня конкурентоспособности своей общеобразовательной организации респонденты отметили, что они заинтересованы в вопросах ее развития (57%), однако 31% отметили, что их утсраивают те результаты, которые уже достигнуты, при этом периодичность проводимого ими конкурентного анализа в 17% составляет «один раз в год», в 21% «исследования не проводятся», а в 58% «исследования проводятся под конкретную (локальную) задачу». В качестве причин «не проведения» анализа конкурентов респонденты выделили нехватку: финансов (8%); времени (12%); знаний (24%); умений (28%); мотивации (8%); человеческих ресурсов (20%).

Индивидуальные интересы потребителей образовательных услуг, общественные потребности и складывающуюся экономическую ситуацию гармонично учитывают в своей деятельности 8,5% респондентов. Большинство участников опроса (54%) отмечают, что исследования образовательных потребностей обучающихся и их родителей проводятся эпизодически по мере необходимости, а результаты исследований чаще всего используются для отчетов (37,5%).

Целая группа вопросов первого блока была направлена на выявление конкурентных преимуществ школ, однако в 83% ответов было обозначено, что в их школах среди педагогического персонала отсутствуют педагоги, известные всему городу (району), а среди учащихся нет особо выдающихся личностей, имеющих высокие результаты в учебе, спорте или общественной жизни. 68% респондентов считают, что все школы из микрорайона востребованы потребителями одинаково, и только 18% видят заметные конкурентные преимущества в своей образовательной организации.

11% респондентов считают, что дополнительные образовательные услуги, предлагаемые их школой, существенно отличаются разнообразием и качеством. 39% отмечают, что качество предлагаемых услуг лучше, а ассортимент не отличается особым разнообразием. Вариант ответа «услуги не отличаются от услуг других школ» выбрали 35%. 15% школ отметили, что дополнительных образовательных услуг они не предлагают. Ассортимент дополнительных образовательных услуг, предлагаемых школами района (микрорайона), не отличается особым разнообразием и чаще всего включает подготовительные курсы к школе, подготовительные курсы для старшеклассников (ЕГЭ, ГИА), кружки для детей (спортивные и художественные), хореографию, компьютерные курсы, услуги логопеда. Мало кто из образовательных организаций отличался уникальными образовательными услугами.

Результаты диагностики способности общеобразовательных организаций, их руководителей и педагогического коллектива к разработке и реализации конкурентных преимуществ своей организации свидетельствуют об отсутствии целенаправленной работы в этом направлении.

В соответствии с вопросами второго блока, связанных с наличием инновационной стратегии развития, ее составляющих и соответствием процесса ее проектирования алгоритму: миссия организации→инновационная стратегическая цель→генерирование

инновационных идей→лидерство и командообразование вокруг инновационной цели→маркетинговый потенциал→стратегическое планирование→механизм маркетингового комплекса →контроллинг.

В качестве респондентов выступали председатели комитетов образования муниципальных районов, руководители общеобразовательных организаций и педагогический персонал, обучающиеся и их родители.

Председателям комитетов образования муниципальных районов были заданы следующие вопросы интервью: «Насколько для Вас актуальны вопросы стратегического управления школой в современных условиях?»; «Нужны ли руководителям и педагогам общеобразовательных организаций, находящихся в Вашем подчинении, семинары или консультации по вопросам организации маркетинговой деятельности?»; «Как в Вашей образовательной организации стимулируются сотрудники, разделяющие миссию и цели организации, готовые реализовать ее в совместных командах?»; «Насколько велика потребность системы образования в руководителях образовательных организаций, способных вести к эффективному стратегическому управлению?» и др.

Характеризуя ответы председателей комитетов образования, отражающие актуальность для них маркетинговых стратегий развития школ их района и степень их удовлетворенности стратегической маркетинговой деятельностью школ, можно отметить, что большинство ответов интервью содержали следующие комментарии: «Удовлетворенность стратегической деятельностью образовательных организаций низкая»; «В системе образования работают грамотные менеджеры, имеющие управленческое образование, но, тем не менее, не все руководители умеют находить свою «нишу», не учитывают запросы потребителей образовательных услуг, зациклились на анализе внутренней ситуации, без учета внешних тенденций развития»; «В полном понимании маркетинга образовательные организации этим не занимаются, лишь фрагментарно и стихийно осуществляют какие-

либо мероприятия»; «Формирование внутришкольных команд и тем более команд с внешними участниками происходит в редких школах под локальную задачу»; «Реализация маркетинговых стратегий в образовательных организациях находится на первоначальном уровне, в стадии внедрения»; «В целом я не удовлетворена стратегической маркетинговой деятельностью своих учреждений, но уверена, что потенциал у некоторых руководителей и ключевых сотрудников есть, есть желание, есть понимание для чего это необходимо самой образовательной организации». Практически все ответы председателей комитетов резюмировались следующей фразой: «Руководитель образовательной организации должен быть лидером в коллективе и хорошим менеджером!».

Руководители подчеркивают значимость целенаправленной работы по формированию маркетинговых знаний и умений педагогического персонала общеобразовательных организаций (92%), что подтверждает актуальность нашего исследования и актуализирует разработку различных форм обучения как педагогического персонала школ, так и студентов вузов эффективной маркетинговой деятельности. Вопрос о стратегических планах организации, адресованный руководителям школ, показал недостаточное понимание ими сути стратегического управления и роли маркетинговой стратегии в его успешном развитии школы в современных условиях. Среди представленных ответов были такие, которые демонстрировали достаточно высокую компетентность руководителя в вопросах маркетинга. Так, например, в качестве первостепенных изменений директора отмечали, что они хотят усилить следующие направления: «продвижение образовательного продукта и образовательных услуг»; «информационное сопровождение потребителя образовательных услуг»; «улучшение качества предоставляемых услуг»; «знание, понимание и применение каждым педагогическим работником стратегии организации в своей работе»; «обоснование концепции организации маркетинговой деятельности школы», «введение в штат школы научного

консультанта по вопросам менеджмента и маркетинга»; «хотелось бы создание в школе полноценной службы маркетинга, которая изучала бы спрос на образовательные и иные услуги, оценивала возможности школы, изучала школы-конкуренты, занималась рекламной деятельностью, разработала эффективный комплекс маркетинга и успешно претворяла в жизнь маркетинговые усилия» и др.

В то же время периодичность проведения в школах маркетинговых исследований составила 8% - один раз в четверть, 17% - один раз в год, 21% - исследования не проводятся, 58% - исследования проводятся под конкретную (локальную) задачу. В качестве причин «не проведения» маркетинговых исследований руководители выделили нехватку: финансов (8%); времени (12%); знаний (24%); умений (28%); мотивации (8%); человеческих ресурсов (20%).

Анализ миссий и стратегических целей общеобразовательных организаций показал, что они не отличаются разнообразием, не отражают специфики деятельности конкретной школы. Чаще всего представленные школами миссии были шаблонны и однотипны, не отражали ее современную позицию. Аналогичные результаты показал и анализ стратегических целей общеобразовательных организаций. Цели не были стратегичны, чаще всего носили такимческий и даже опертивный характер.

Анализ систем стимулирования педагогического персонала общеобразовательных организаций, разделяющих цели и миссию организации, показал, что они практически не содержат позиций, предусматривающих поощрение за участие в командах, реализующих программы стратегического развития школ, причем 74% респондентов отметили преобладание материального стимулирования, в 10% - морального стимулирования. Остальные 16% отмечают отсутствие системы стимулирования, отмечают ее хаотичность и эпизодичность.

Анкетирование педагогического персонала по вопросу его готовности включиться в деятельность команд по реализации стратегии развития организации, совместную деятельность по разработке и реализации проектов с партнерами (в том числе и ВУЗами-партнерами) показал, что большинство не имеют соответствующего опыта, но готовы его приобрести (58%); 21% респондентов имеют представление о данном виде деятельности, но не считают это для себя необходимым, и только 9% уже состоят в командах, реализующих стратегии развития. Вопрос о комплектовании команд был также задан родителям обучаемых, которые отметили, что скорее всего в данные команды войдут представители педагогического персонала и администрации, 25% допускают, что в команды будут включены приглашенные специалисты и представители всех участников образовательного процесса.

Также для нашего исследования было значимо выявить степень взаимодействия педагогов, обучающихся и их родителей в процессе реализации маркетинговой стратегии общеобразовательной организации. Большинство учащихся и их родителей отмечают потребность в уважительном отношении к их ожиданиям, высказывают готовность к интерактивным коммуникациям, индивидуализации взаимодействия. Также считаем необходимым отметить, что 70,3% респондентов на вопрос об их ожиданиях отметили, что они предполагают, что в общеобразовательной организации будет создана атмосфера безопасности, комфортности, доверия, вдохновения. Подавляющее большинство родителей хотят, чтобы школа, которую посещает их ребёнок, была укомплектована высококвалифицированными кадрами и обладала хорошей материально – технической базой, была конкурентоспособной, развивалась на рынке образовательных услуг, обладала высоким имиджем.

Родители отмечали, что у большинства педагогов недостаточно выражена готовность и способность адаптироваться к новым социально –

экономическим условиям и желание принять позицию других участников образовательного процесса. Значительное количество проблем во взаимоотношениях педагогов и обучающихся родители связывают с недостаточным уровнем развития мотивов взаимодействия и общения, отсутствием эмоциональной близости и личных контактов между педагогом и обучающимися. Они также подчеркивают, что неблагоприятный характер взаимоотношений порождался традиционной ориентацией педагогов на одностороннюю передачу системы знаний, умений и навыков (личные мотивы и цели учения обучающихся остаются за пределами педагогического общения), сохранялась авторитарная позиция педагогов в отношениях с обучаемыми, которые по-прежнему воспринимались как обучаемые, а не как субъекты учебного процесса. Для большинства респондентов – 100% важно наличие конкурентоспособного имиджа общеобразовательной организации. Ответы на вопрос «*Кто участник мероприятий, которые проводятся в Вашей школе?»* позволил констатировать, что только в 4% школьных мероприятий участвует общественность и в 16% в список участников входят партнеры школы и СМИ.

Исследование показало, что в 36% ассортимент образовательных услуг формируется в зависимости от имеющихся возможностей образовательной организации и педагогического коллектива, 37% на основе анализа пожеланий родителей, 3% в соответствии с возможностями материально технической базы, 10% на основе опроса учащихся, что говорит о недостаточной направленности на изучение потребительских предпочтений и аккумулировании возможностей некоммерческих общеобразовательных организаций в данном направлении.

Рассматривая организацию стратегического контроля со стороны руководителей школ, было выявлено, что он осуществляется несистематически и достаточно формально. На вопрос: «*Как Вы осуществляете контроль реализации стратегии развития Вашей*

образовательной организации?» выбор респондентов распределился следующим образом: «никак» – 4%; «с помощью регулярных отчетов сотрудников» – 25%; «по отзывам родителей и учащихся» – 37%; «с помощью внутренних исследований» – 26%; «с помощью независимых исследований» – 8%. По ответам респондентов анализ и контроль эффективности стратегического развития большинством образовательных организаций проводится один раз в год (51%), один раз в четверть (14%), один раз в месяц (10%), один раз в пять лет (5%), никогда (20%). Контроль осуществляется в форме регулярных отчетов подчиненных (27%); опросов учащихся и их родителей (36%); с помощью внутренних исследований (22%); никак (15%).

Исследование обозначило высокую степень актуальности вопросов проектирования и реализации маркетинговой стратегии для всех групп респондентов. По результатам ответов респондентов на вопросы второго выявлены ожидания субъектов образовательного процесса от реализации стратегии и недостатки в реализации имеющихся стратегий в соответствии с алгоритмом их проектирования. Выявлен потенциал для совершенствования маркетинговой стратегии некоммерческих общеобразовательных организаций и возможности включения в данный процесс других субъектов, кроме педагогического персонала школ.

В ходе третьего блока респонденты ответили на следующие вопросы: *«Насколько велика потребность системы образования в руководителях общеобразовательных организаций, способных к эффективному стратегическому управлению?*»; «*Как Вы считаете, чего не хватает руководителям образовательных организаций для успешного стратегического управления»; «Насколько уровень существующей профессиональной переподготовки для руководителей позволяет быть эффективным менеджером?»; «Какими качествами должен обладать современный руководитель общеобразовательной организации?», «Какие разделы*

маркетинга и менеджмента для Вас наиболее актуальны?» и др.

Председатели комитетов образования муниципальных районов Новгородской области подтвердили, что потребность системы образования в руководителях общеобразовательных организаций, способных к эффективной реализации стратегии развития возглавляемой образовательной организации достаточно велик. Среди их ответов, считаем необходимым отметить следующие: «Школе жизненно необходим высококвалифицированный менеджер, управленец, способный организовать эффективную деятельность»; «Потребность в квалифицированных кадрах существует для формирования кадрового резерва и потребность большая»; «Потребность системы образования в эффективном стратегическом управлении очень велика. Она необходима для качественной и результативной деятельности по управлению образовательной организацией»; «Руководители образовательных организаций нуждаются в методической помощи по применению маркетинговой деятельности на практике»; «Новое поколение руководителей-менеджеров нацелены на маркетинговую деятельность, но самое большое сопротивление идет от педагогов «со стажем» и части родителей»; «В современном мире достаточно велика потребность в руководителях образовательных организаций, способных вести эффективную маркетинговую деятельность, быстро реагировать на изменения (нововведения) в социуме, активно их осваивать, добиваясь результата – предоставления качественного образования»; «Наших руководителей надо постоянно обучать вести маркетинговую деятельность!».

Помощь образовательным организациям председатели комитетов образований видят в обучающих семинарах, обмене опытом, в методической помощи и консультациях, в тренингах.

Диагностика потребностей руководителей и педагогов в обучении образовательному маркетингу у педагогического персонала школ определялось с помощью ответов на вопрос: «*Нужны ли Вам семинары или консультации по*

вопросам организации маркетинговой деятельности?». 73% руководителей ответили него положительно (А - «да» – 73%; Б - «нет» – 6%; В - «затрудняюсь ответить» –21%). Учитывая, что 21% респондентов выбрали ответ «затрудняюсь ответить», можно сделать вывод, что респонденты видят проблему организации маркетинговой деятельности в чем-то другом или видят другой ее способ решения. Также мы предположили, что у респондентов нет видения возможностей и форм организации такого рода семинаров.

Также председатели комитета образования и руководители школ в своих ответах выделили совокупность знаний и умений, в которых, по их мнению, не хватает педагогическому персоналу для реализации маркетинговой стратегии развития, и которые в дальнейшем были включены в содержание программы внутриорганизационного обучения образовательному маркетингу и в программы подготовки студентов-образовательных менеджеров.

Проведенный опрос позволил выделить личностные качества, необходимые современному руководителю и педагогу. Среди качеств, обозначенных респондентами, доминирующие позиции занимали следующие: восприимчивость к новым идеям, предпринимательские качества, стремление к постоянному личностному росту, ориентированность на перспективу, способность принимать решения и брать за них ответственность, стратегичность, лидерство, целеустремленность, эрудированность, коммуникабельность, стрессоустойчивость, гибкость, решительность, активность, самокритичность, смелость, инициативность.

На основе анализа профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» (управление в сфере образования) и ответов респондентов ими были составлены требования к современному руководителю общеобразовательной организации.

Таблица 18

Требования к современному руководителю

Требование к личности (личностные качества)	Должен знать	Должен уметь
-восприимчивость к новым идеям; -предпринимательские качества; -ориентированность на перспективу; -стратегичность; -целеустремленность; -эрудированность; -коммуникабельность; -стрессоустойчивость; -способность решать сложные проблемы и брать на себя ответственность; -уверенность в себе и преданность делу; -способность идти на разумный и взвешенный риск; -способность влиять на людей, работать в коллективе и с коллективом; -внутренняя потребность в саморазвитии и самоорганизации; -нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи; -творческий подход к работе; -открытость, гибкость и адаптивность к происходящим изменениям; -энергичность и жизнестойкость; -эрудированность; -энергичность; -целеустремленность; - лидерские качества и др.	-действительное и перспективное положение образовательной организации на рынках образовательных услуг труда и др.; -ожидания потребителей образовательных услуг; -методы анализа и взаимодействия образовательной организации, внешней среды, рынков; -принципы, методы, технологии анализа рисков, мониторинга внешнего окружения, организационной структуры, а также производственной, финансовой, маркетинговой, инновационной деятельности образовательной организации. -сильные и слабые стороны организации; -технологии и нормативные документы федерального, регионального и локального уровней; -основные этапы и процедуры проектирования и реализации стратегии развития; -порядок финансового обеспечения, оказания государственных и муниципальных услуг в сфере образования РФ и др.	-разрабатывать и реализовывать стратегию развития образовательной организации; -уметь прогнозировать и просчитывать риски; -обеспечивать, координировать, мотивировать, оценивать и контролировать работу сотрудников по реализации стратегии; -предупреждать и разрешать конфликтные ситуации; -эффективно управлять ресурсами организации; -формировать организационную культуру; -отстаивать интересы общеобразовательной организации в вышестоящих и партнерских организациях, в органах власти; -выстраивать конструктивный диалог и взаимодействие с потребителями образовательных услуг и др.

Далее мы посчитали необходимым выявить, какие разделы маркетинга и менеджмента наиболее актуальны для респондентов.

Полученные результаты мы сгруппировали в несколько блоков по

степени востребованности. Блок А – самые востребованные знания и умения (более 50% участников); В – знания и умения, которые востребованы, но не всеми респондентами (30% участников); С – знания и умения, востребованные единицами участников. Отдельно мы выделили блок М – знания и умения маркетингового характера, которые остались *практически не востребованы* (при высокой актуальности данного вида деятельности, выявленной в мотивационном блоке).

А – конкурентоспособность общеобразовательной организации; повышение ее репутации образовательной организации; привлечение внешних источников финансирования; обеспечение качества образовательных услуг; взаимодействие с социальными партнерами; стратегическое планирование; включение родителей в образовательный процесс.

В – формирование организационной культуры; управление человеческими ресурсами, внутренний маркетинг; командообразование; системность собственных знаний; организация обратной связи с потребителями образовательных услуг; правила и нормы корпоративной этики.

С – анализ потребителей образовательных услуг; ценовая политика; организация маркетинга и управление маркетингом; стратегический менеджмент и маркетинг; использование информационных и дистанционных технологий в самообразовании и саморазвитии в области маркетинга и менеджмента; проектирование и эффективная реализация дополнительных образовательных услуг (проектирование образовательных программ, выявление потребностей, выбор целевой группы, оказание сервиса, ценообразование).

М – организация и проведение маркетинговых исследований; использование информационных технологий в управлении; организация обратной связи с потребителями образовательных услуг; правила и нормы

корпоративной этики; маркетинг личности; психология управления; конфликтология; тайм менеджмент.

Анализ ответов показал, что у респондентов существует большая проблема в системности маркетинговых знаний и знаний по менеджменту, нет понимания причинно следственных связей, что и послужило основой для разработки вариативных программ внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу. Группа вопросов третьего блока позволила определить наличие/отсутствие готовности педагогического персонала образовательных организаций к реализации маркетинговой стратегии, обозначить основные пути формирования знаний, умений и навыков совершенствования их решения, возможные способы формирования личных и профессиональных качеств руководителей общеобразовательных организаций, которые, по мнению респондентов, позволяют им и возглавляемому ими коллективу эффективно реализовать маркетинговую стратегию.

Характер соответствия вузовской системы подготовки будущих педагогов и руководителей к осуществлению имиджевой деятельности в некоммерческих общеобразовательных организациях исследовался в вопросах четвертого блока.

Так, на вопрос об уровне соответствия традиционной подготовки управленческих кадров для образования их ожиданиям, директора школ ответили, что уровень современной подготовки управленческих кадров соответствует ожиданиям потребителей (руководителей образовательных организаций): «на 0 процентов»-1%; «на 25 процентов»-16,3%; «на 50 процентов»-39,1%; «на 75 процентов»-36,7%; «на 100 процентов»-6,9%, что подчеркивает наличие потенциала в развитии системы профессиональной подготовки и дополнительного образования руководителей образовательных организаций.

Содержание профессиональной подготовки современных

руководителей образовательных организаций отражает федеральный стандарт по направлению подготовки «Педагогическое образование», профиль «Образовательный менеджмент». В федеральном стандарте обозначено, что будущий магистр-менеджер общеобразовательной организации должен быть готов к профессиональной деятельности, обеспечивающей как высокую удовлетворенность потребителей образовательных услуг и высокое качество образовательного процесса, так и выполнение государственного заказа в соответствии с государственными стандартами.

Проведенный опрос студентов университетов, обучающихся по магистерской программе «Образовательный менеджмент» по направлению 050100.68 – «Педагогическое образование», позволил выявить их точку зрения на актуальность подготовки в области образовательного менеджмента и вопросов формирования готовности будущих руководителей к маркетинговой деятельности.

Студенты-магистранты отмечают, что одним из путей решения возникших противоречий может выступать создание системы подготовки, направленной на формирование готовности к реализации имиджевой деятельности в некоммерческих общеобразовательных организациях, позволяющей будущим образовательным менеджерам более эффективно и технологично выстраивать свой профессиональный тренд развития и реализовать потенциал возглавляемой образовательной организации в современной рыночной среде.

Анализируя значимость для своего профессионального становления профессиональной подготовки в области образовательного менеджмента студенты - будущие магистры выбирают следующие ответы: «очень важно» – 40,3%; «важно» – 37,2%; «его наличие желательно» – 10,9%; «незначительно» – 8,2%; «не важно» – 3,4%.

Далее для выявления наиболее эффективных стратегий становления

управленческих кадров респондентам было предложено выбрать самые значимые из всех возможных траекторий профессионального становления руководителя (вопрос предполагал множественный выбор).

По результатам исследования было выделено четыре стратегических маршрута:

1) бакалавр педагогического образования (или специалист) (очное)→опыт работы→магистратура образовательный менеджмент (2,5 года заочное) (50% испытуемых);

2) бакалавр педагогического образования (или специалист) (очное)→опыт работы→дополнительное профессиональное образование в образовательном менеджменте (32,7% испытуемых);

3) бакалавр педагогического образования (или специалист) (очное)→магистратура образовательный менеджмент (2 года очное) →опыт работы (24,1% испытуемых);

4) бакалавр педагогического образования (или специалист) (заочное)→опыт работы→магистратура образовательный менеджмент (2,5 года заочное) (20,7% испытуемых);

5) бакалавр педагогического образования (или специалист)→опыт работы на руководящей должности (19,9% испытуемых).

При оценке объема информации, предоставляемой в ВУЗе, по вопросам организации имиджевой деятельности в школе, студенты отмечали, что информация предоставляется в большом количестве, что ее трудно воспринимать (25%); информация не освещает основные вопросы имиджевой деятельности и ее недостаточно для практики (13%); информации и практических навыков предоставляется очень мало.

При этом студенты-магистранты отмечали, что они могут применять полученные знания по имиджевой деятельности в школе на практике? (24% - могут применить всю полученную информацию; 34% - применить большую часть информации. К сожалению, часть студентов не может применить

полученные знания на практике.

Среди форм организации учебного процесса, по мнению студентов, наиболее востребованы такие, как коллективные творческие проекты, научно- исследовательская работа, практика в школах, проведение круглых столов по вопросам реализации имиджевой политики в школах, создание научно-профессионального сообщества. 68% опрошенных готовы участвовать в деятельности реальных школ по реализации их имиджевой политики и считают количество часов в учебном плане магистратуры недостаточным для изучения такого значимого раздела.

Таким образом, исследование подтвердило значимость магистерской подготовки будущих руководителей образовательных организаций. Согласно результатам исследования, можно отметить, что совершенствование профессиональной подготовки будущих образовательных менеджеров предполагает выявление и прогнозирование наиболее значимых и востребованных аспектов в деятельности руководителей, внесение изменений в программы их подготовки (содержание и технологии) и проведение мониторинга формирования необходимых компетенций на всех этапах профессионального становления руководителя.

Проведенный анализ документов и проведенный опрос председателей комитетов образования, руководителей, педагогов, учащихся, их родителей и студентов ВУЗов показал неоднозначность и сложность проблемы реализации общеобразовательной организацией ее маркетинговой стратегии.

В параграфе на основе проведенного анализа нормативно–правовых документов, федеральных целевых программ территориальной программы развития образования в Новгородской области, материалов международных и федеральных проектов выявлены проблемы, актуализирующие процесс становления школы некоммерческой общеобразовательной организацией. К ним отнесены: отсутствие опыта прогнозирования деятельности школ в достижении конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг;

неразработанность технологий проектирования инновационных стратегий развития современной школы как некоммерческой общеобразовательной организации; неготовность педагогов и руководителей школ к разработке и реализации маркетинговой стратегии развития; несоответствие вузовской системы подготовки будущих педагогов и руководителей к осуществлению имиджевой деятельности в некоммерческих общеобразовательных организациях.

4.2 ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

В данном параграфе раскрывается опыт реализации маркетинговой стратегии развития некоммерческой общеобразовательной организации в территориальной образовательной системе и проводится оценка эффективности реализации в соответствии с интегративным критерием оценки эффективности стратегии развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией - маркетинговой компетентностью.

Апробация концепции предполагала установление взаимосвязи между возможностями маркетинговой стратегии развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией и эффективностью управления современной школой в территориальной образовательной системе.

Проектирование маркетинговой стратегии предусматривало включение маркетингового комплекса как механизма её реализации, а также создание организационно–педагогических условий (внутриорганизационное дифференцированное обучение образовательному маркетингу субъектов

организации, система их развивающего сопровождения).

Проектирование и реализация маркетинговой стратегии осуществлялись на основе оптимального сочетания персонифицированного, фасилитативного и маркетингового подходов. Персонифицированный подход позволил членам педагогического коллектива, потребителям образовательных услуг и партнерам школы стать субъектами своего развития и саморазвития и обеспечил компромисс между личностным ростом субъекта образовательного процесса и его социализацией, позволил каждому субъектов принять личную (персональную) ответственность в соответствии с его ролью в реализации маркетинговой стратегии развития общеобразовательной организации Персонифицированный подход позволяет выстроить процесс развития школы как общеобразовательной организации, сохраняя при этом возможность у каждого из субъектов оставаться самим собой, сохраняя и развивая свой внутренний мир, свою «персону», овладевая при этом новым опытом взаимодействия по развитию организации. Фасилитативный подход способствовал инициированию и стимулированию маркетинговой деятельности на основе содействия и сотрудничества, стремления к достижению индивидуальных и коллективных целей, обеспечил наличие развивающего сопровождения каждого субъекта, анализ его ценностных ориентаций и их своевременную коррекцию, научно-методическое и психолого-педагогическое консультирование. Маркетинговый подход обеспечил содержательную интеграцию выделенных подходов за счет сосредоточения всей политики общеобразовательной организации проектировании и реализации маркетинговой стратегии ее развития, обеспечении учета и соблюдения баланса интересов потребителей, общественности, государства и общеобразовательной организации.

Реализация маркетинговой стратегии включала подготовку студентов, педагогов и руководителей экспериментальных школ к проектированию маркетинговой стратегии (1этап); проектирование стратегии и ее экспертный

анализ (2этап); систему развивающего сопровождения реализации стратегии (3этап); оценку эффективности реализации стратегии, корректировку предыдущих этапов и подготовку практических рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации (4этап).

Анализ учебных планов и стандартов подготовки педагогов и руководителей, а также содержания программ их повышения квалификации позволяет сделать вывод о недостаточной направленности программ обучения в ВУЗе на формирование их компетентности в вопросах реализации маркетинговой стратегии современной школы, и как следствие, у руководителей и педагогов некоммерческих общеобразовательных организаций отсутствует мотивация к данному виду деятельности, понимание его сущности, необходимые знания и умения.

Отдельные предлагаемые локальные программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки содержат небольшое количество часов, не носят непрерывный, системный и смыслообразующий характер, формируют определенные действия, но не позволяют педагогам и руководителям увидеть процесс проектирования маркетинговой стратегии целостно, сформировать способности необходимые для компетентного решения проблем в развитии школ как некоммерческих общеобразовательных организаций, сформулированных в параграфе 4.1.

Все вышеперечисленное не позволяет разработать и реализовать маркетинговую стратегию, принимаемую всем педагогическим персоналом общеобразовательной организации, обеспечить внутренние процессы взаимодействия общеобразовательной организации, а также внешние процессы взаимодействия с потребителями образовательных услуг и социальными партнерами. В управлении общеобразовательными организациями возникает необходимость управленческих решений, направленных на формирование команд педагогов и студентов (будущих

образовательных менеджеров), педагогов и руководителей общеобразовательных организаций, педагогического персонала школ, потребителей образовательных услуг и социальных партнеров. Соответственно, возникает необходимость в специально организованной подготовке обозначенных команд к проектированию и реализации маркетинговой стратегии.

В связи с этим, целью первого этапа реализации маркетинговой стратегии было обозначено - формирование готовности субъектов образовательного процесса экспериментальных школ (руководителей, педагогического персонала, обучающихся, их родителей) и студентов – будущих образовательных менеджеров к проектированию и реализации маркетинговой стратегии развития.

В этих целях были разработаны программы внутриорганизационного обучения по программе «Образовательный маркетинг» и программа магистратуры «Основы менеджмента, экономики и маркетинга в образовании» по направлению «Педагогическое образование», профиль «Образовательный менеджмент». Опишем особенности реализации каждой из них.

Внутриорганизационное обучение предполагало формирование целостного представления о концептуальных основах стратегического маркетинга и социально-экономических функциях современной общеобразовательной организации.

К особенностям программ внутрифирменного дифференцированного обучения образовательному маркетингу можно отнести: совмещение теоретической и практической подготовки команд студентов, педагогов и руководителей на базе экспериментальных школ и Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого, позволяющее оперативно применять полученные знания при разработке маркетинговой стратегии; использование технологии «смешанного обучения»,

способствующего интеграции аудиторной и внеаудиторной работы в школах и университете на основе использования дистанционных технологий; создание «обучающихся сообществ» студентов, педагогов и руководителей, стимулирующих совместную активность его участников в области маркетинговой деятельности; направленность программ обучения на формирование маркетингово-ориентированной организационной культуры экспериментальных школ, посредством реализации тренинговых программ, командообразующих мероприятий и системы стимулирования корпоративного поведения сотрудников в соответствии с интересами организации. Стимулирующие мероприятия предполагали предварительную диагностику участников и в соответствии с ней различные их роли в таких представительских и конкурсных мероприятиях, как «День карьеры», «региональная олимпиада по образовательному маркетингу» (предполагает решение проблемной маркетинговой ситуации одной из экспериментальных школ), участие в общественно-наблюдательном Совете, совместных маркетинговых исследованиях, международных и федеральных научно-исследовательских проектах.

Цель программы внутриорганизационного обучения была определена как «Формирование у субъектов образовательного процесса школы (руководителей, педагогического персонала, обучающихся, их родителей) теоретических знаний о маркетинге как науке, формирование команды единомышленников с единым видением и подходом к развитию своего образовательного учреждения, разработка маркетинговой стратегии развития общеобразовательной организации».

Основными этапами внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу субъектов образовательного процесса стали: этап самоопределения участников, этап обучения и этап рефлексии.

Содержание внутриорганизационного обучения включало основные разделы маркетинга в образовании, позволяющие участникам глубже

осмыслить стоящие перед ними цели и задачи.

Основными разделами программы внутриорганизационного обучения были следующие: сущность и основные понятия маркетинга образовательных услуг; особенности образовательной услуги как товара; анализ маркетинговой среды образовательного учреждения; характеристика рынка образовательных услуг; сегментирование рынка образовательных услуг; конкуренция на рынке образования; миссия современной школы; ценовая политика общеобразовательной организации, продвижение образовательных услуг, организация «маркетинговой службы» в образовательной организации; медиапланирование в сфере образования; оценка эффективности маркетинговой деятельности и др.

Формирование содержания обучения основывалось на возможностях и потребностях команд – участников эксперимента. Они выявлялись на основе анализа сложившейся практики подготовки в области маркетинга (в различных областях, в том числе и в образовании), анализа нормативно–правовых документов, регламентирующих деятельность руководителя и педагогов общеобразовательной организации, выявления образовательных потребностей участников образовательного процесса с помощью маркетинговых исследований. Также внутриорганизационное дифференцированное обучение образовательному маркетингу было организовано с учетом результатов диагностики готовности школ к маркетинговой деятельности.

Теоретическая и практическая подготовка участников эксперимента реализовывалась на основе технологии контекстного обучения за счет вовлечения всех субъектов организации в проектирование ее маркетинговой стратегии, создания условий для активности каждой из участвующих групп: администрации, педагогов, родителей, обучающихся. Формирование маркетинговых знаний и умений происходило в контексте той образовательной организации, в которой проводилось обучение. Это позволило участникам обучения решать маркетинговые задачи,

способствующие разработке и реализации ее маркетинговой стратегии. Проведенное внутриорганизационное дифференцированное обучение образовательному маркетингу позволило членам педагогического персонала не только переосмыслить ситуацию в образовании в целом, но и конкретно в своей школе, а также силами участников обучения провести объективный SWOT-анализ, сформулировать миссию, выделить стратегические и тактические задачи образовательного учреждения и конкретизировать их для каждого педагога.

В ходе внутриорганизационного обучения рассматривались различные варианты решения практико – ориентированных заданий, основу которых составляла реальная ситуация, складывающаяся в гимназии, проводился анализ возможных вариантов решения и выбирался наиболее оптимальный из них, проводилась детализация и принималось решение о включении (не включении) данной идеи в стратегию развития. Это решение принималось коллективно всеми участниками обучения.

В процессе внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу были использованы следующие методы обучения: кейс-метод, метод создания проблемной ситуации, проектный метод, методы технологии развития критического мышления у взрослых, проблемное изложение материала (формулировалась проблема и последовательно раскрывался путь ее решения); поисковый метод (педагоги активно принимали участие в выдвижении гипотез, составлении плана маркетинговых действий, поиске путей решения проблемы).

Особенностью программы являлось включение аудиторных и внеаудиторных занятий, реализуемых в технологии «смешанного обучения». Аудиторные занятия проходили на базе экспериментальных школ. Внеаудиторные занятия реализовывались в виде самостоятельной работы слушателей с помощью интерактивных личных или групповых консультаций в синхронных и асинхронных компьютерных средах. При завершении каждого

из разделов и всего курса обучения проводилась индивидуальная и коллективная рефлексия.

На продуктивность внутриорганизационного обучения влиял общий характер взаимодействия, атмосфера в группах обучения (администрации и педагогов), их сплоченность.

Наиболее сложным для реализации был смыслообразующий этап обучения, который предполагал осознание и принятие всеми участниками обучения сущности маркетинговой стратегии и ее значимости в развитии гимназии, своей роли в ее реализации. Он начинался с выявления наиболее значимых для обучающихся проблем, с которыми они сталкиваются в своей профессиональной деятельности. Консультант объяснял сущность происходящих процессов с точки зрения современной теории стратегического управления, менеджмента и образовательного маркетинга. Далее обсуждались возможности гимназии по изменению складывающейся ситуации, связь маркетинговых действий педагогов и администрации с их профессиональными функциями и действиями. В результате формировалось общее понимание и видение задач, стоящих перед коллективом гимназии с целью ее развития в современных условиях. Результатом смыслообразующего этапа было формирование установки на изучение основ образовательного маркетинга формировались личные и предметные цели внутрифирменного обучения.

Самое главное в содержательной стороне внутриорганизационного обучения было сформировать у участников эксперимента понимание того, что такое маркетинговая стратегия, какие существуют технологии ее реализации, как формулируется миссия организации и ее инновационная цель, формируется маркетинговый комплекс, проводятся контролирующие мероприятия.

Для современных педагогов и членов администрации общеобразовательной организации значимой становится позитивное отношение к маркетинговой деятельности субъектов образовательного

процесса, наличие интереса к саморазвитию в области образовательного маркетинга, наличие мотива достижения успеха в маркетинговой деятельности, самостоятельность научно обоснованных маркетинговых действий и маркетинговых решений, способность к рефлексии и к творческому применению опыта маркетинговой деятельности, поэтому главной целью внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному маркетингу становится формирование у педагогов, руководителей и магистрантов (будущих образовательных менеджеров) следующих компетенций: готовность использовать знания современных проблем образовательного менеджмента, экономики и маркетинга образования при решении образовательных профессиональных задач; способность анализировать результаты научных исследований в сфере образовательного менеджмента, экономики и маркетинга образования и применять их при реализации маркетинговой политики общеобразовательной организации; готовность исследовать, проектировать, организовывать и оценивать процесс разработки и реализации маркетинговой стратегии общеобразовательной организации с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы; готовность организовывать командную работу для решения задач развития общеобразовательной организации и формирование ее маркетингово-ориентированной организационной культуры.

В рамках смыслообразующего этапа был использован следующий диагностический инструментарий, адаптированный к нашей проблеме исследования: определение направленности личности (В.Смекала и М.Кучера), мотивация достижения успеха (методика Т.Элерса), ценностные ориентации (М.Рокич), тест на определение уровня саморазвития, «Диагностика уровня эмпатии» В.В.Бойко**,** оценка уровня общительности В.Ф. Ряховский, опросник для выявления и оценки коммуникативных и

организаторских склонностей (КОС), тест «Лидер». Данные методики позволили зафиксировать динамику мотивации и профессионально-значимых качеств участников эксперимента, которая обобщенно отражена в итоговых таблицах и диаграммах.

Проектировочный этап служил этапом разработки основных составляющих маркетинговой стратегии. Участникам обучения предоставлялась возможность формирования микрогрупп для более детальной разработки одного из значимых направлений развития гимназии, которые коллективно обозначили все участники эксперимента. Для каждого из выбранных направлений микрогруппами проводились необходимые исследования, разрабатывался расширенный комплекс маркетинга, обсуждался спектр вопросов, который касался реализации разрабатываемых направлений маркетинговой стратегии в реальной практической деятельности гимназии, проводилось обсуждение в микрогруппах, презентация и обоснование полученных результатов всем участникам обучения. В результате презентации микрогруппами были получены критические замечания остальных участников эксперимента и происходила корректировка исходных предложений микрогрупп.

На операционно-деятельностном этапе выполнялось пошаговая разработка, детализация каждого из направлений, разрабатываемых микрогруппами, их интеграция и обобщение в маркетинговую стратегию (как комплекс направлений) и демонстрация всему коллективу гимназии итоговых проектов. Представление каждого из направлений маркетинговой стратегии педагогическому коллективу гимназии осуществлялось его авторами-разработчиками, сопровождалось рецензией руководителя гимназии и приглашенного консультанта, проводившего внутриорганизационное обучение.

Участники обучения сами проводили поиск необходимой для них информации, в том числе проводили необходимые исследования в

соответствии с решаемыми задачами, обсуждали полученные результаты, предлагали управленческие решения.

Контекст обучения, связанный с разработкой стратегии именно своей гимназии, формировал дополнительную мотивацию к обучению. В процессе внутриорганизационного обучения каждый из участников микрогрупп не только приобретал определенные знания и личный опыт, но и формировалось общее организационное знание, на основе «своих» примеров и примеров других участников эксперимента. В результате учебные группы (педагогов и администрации) имели возможность рассмотреть различные аспекты деятельности гимназии, принять участие в разработке основных направлений маркетинговой стратегии развития гимназии.

Таким образом, в процессе проектирования маркетинговой стратегии у участников обучения происходило развитие знаний в области образовательного маркетинга, построения интерактивных коммуникаций внутри микрогрупп, всех субъектов обучения, на уровне педагог – научный консультант. Последовательная демонстрация собственных разработок основных направлений стратегического развития гимназии, защита своих идей перед всем педагогическим коллективом гимназии формировали способность и готовность педагогического персонала к разработке и реализации маркетинговой стратегии развития гимназии.

Для диагностики наличия знаний и умений педагогического персонала в области образовательного маркетинга проводилось анкетирование участников обучения и взаимное интервью. Участникам предлагалось оценить изменения, произошедшие в ходе обучения, собственные личностные качества, которые способствовали им в ходе проектирования маркетинговой стратегии развития гимназии.

Рефлексия деятельности осуществлялась на всех этапах внутриорганизационного дифференцированного обучения и предполагала как пошаговые рефлексивные действия, так и рефлексию итоговых результатов.

Диагностика уровня развития рефлективности проводилась согласно методике А.В.Карпова, которая также зафиксировала динамику развития рефлексивных способностей респондентов и была отражена при оценке интегративного показателя.

На каждом из этапов проводилась коррекция результатов относительно содержания проектов микрогрупп, используемых ими источников, обладания личностными качествами.

В гимназии проводилось заседание Педагогического Совета по обсуждению результатов обучения, рассматривались предложения проектных групп (проходивших обучение), определялись сроки детальной проработки и внедрения разработанной маркетинговой стратегии.

Эксперимент был транслирован на обучение коллективов других школ, руководителей и администрации образовательных учреждений районов.

Вот отзывы педагогов об участии в процессе внутришкольного обучения. А.И.Л.: «В марте прошлого года была участником внутришкольнго обучения по программе «Образовательный маркетинг», организованного на базе нашей гимназии. Компетентный подход, внимательное отношение к слушателям, неформальный стиль общения, выбранные преподавателем курсов, сделали привлекательным и разнообразным знакомство с изучением таких сложных, на первый взгляд, дисциплин, как основы менеджмента и маркетинга. Нельзя не отметить высокую культуру преподнесения теоретического материала, как правило, в тесной взаимосвязи с практическими вопросами, готовность преподавателя квалифицированно и обоснованно ответить на любой, пусть даже нелепый вопрос слушателей. Обучение способствовало осознать все реалии, происходящие в современной системе образования, в том числе и осознать собственную роль в построении успешной траектории развития нашего учебного заведения. Особую ценность имеют практические работы, в том числе домашние, которые можно было выполнять, находясь в обратной связи с преподавателем при

помощи электронной почты. Практическая направленность курса принесла свои результаты, необходимые в моей собственной работе. Являясь руководителем городского центра дополнительного образования «Школа немецкого языка», я смогла разработать перспективный план развития своего подразделения на пять лет, опираясь на данные маркетингового анализа, который провела сама. Полученные знания открывают не только широкие возможности развития, преобразования форм обучения школьников, но и повышения профессиональной самооценки, осознания собственной значимости в успешном функционировании столь сложного механизма, как школа, сегодня».

Л.О.Б.: «Маркетинг и образование, кажется, далеки друг от друга. Но, если вдуматься, между нами есть много общего. Так же, как и учителю, менеджеру необходимо анализировать, планировать, контролировать. Так же, как и менеджер, учитель определяет сильные и слабые стороны своей деятельности и деятельности учебного заведения. Во время работы над проектом «Воспитание и дополнительное образование» мною были определены сильные и слабые стороны воспитательной работы и дополнительного образования в гимназии (SWOT – анализ). Это помогло мне систематизировать и упорядочить собственные знания. Мне понравилось высказывание Андрея Позднеева: « Маркетинг – это собственный здравый смысл плюс чужие примеры». А мысль Прабху Гунтари, который утверждал, что «маркетинг – это философия бизнеса, которая ставит клиента в центр стратегии бизнеса», можно перефразировать так: «Гимназия ставит ученика в центр стратегии обучения и воспитания!».

Полученные результаты проблемно-диагностического анализа также определили содержание дополнительной работы с учащимися школ и их родителями, работа строилась за счет включения разделов маркетинга в содержание их учебной и дополнительной деятельности, классных часов, родительских собраний и внутришкольных мероприятий. Это позволило

получить им современные знания в области маркетинга, лучше понять изменения, происходящие в общеобразовательной организации и включиться в реализацию этих изменений.

Особое внимание в эксперименте было обращено на подготовку будущих руководителей. Полученные результаты проблемно-диагностического анализа также обусловили внесение изменений и в содержание подготовки магистров, будущих образовательных менеджеров. В этих целях были созданы совместные группы из студентов и педагогов (руководителей) практиков, позволяющие реализовывать образовательный процесс за счет включения обучаемых в реальную практическую маркетинговую деятельность образовательных организаций. В качестве таких видов деятельности выступали: совместное проведение маркетинговых исследований по проблемам общеобразовательных организаций; решение кейс–стади, основу которых составляет реальные управленческие ситуации; участие в различных творческих проектах и олимпиадах маркетинговой направленности; участие студентов в проведении внутриорганизационного обучения, написание научно – исследовательских работ по маркетинговой тематике; выступление на научно-практических конференциях различного уровня, областных семинарах, посвященных вопросам маркетинга в образовании и др.

Новые формы деятельности получили высокий отклик как у педагогов-практиков, руководителей экспериментальных школ, так у студентов.

Отзывы участников:

С.Е.Н. «Спасибо за замечательное обучение, а самое главное за пошаговые действия при организации маркетинговой деятельности, за систематизированный материал, подкрепленный возможностью практической деятельности в реальной школе».

М.Л.Н. «Форма взаимодействия студентов и педагогов-практиков очень понравилась, получила много профессиональных знаний и опыта. Очень

много полезной информации, особенно по осуществлению коммуникативной политики, из которой много взяла себе на вооружение. Спасибо организаторам за эффективную форму взаимодействия».

В.Н.И. «Отличная, четкая, грамотная организация взаимодействия школы и ВУЗа. Мы получили готовые практические примеры для организации маркетинговой деятельности в своей организации, которые буду внедрять в своей практической работе».

Г.Н.В. «Обучение содержательное и практико-ориентрированное, получила новую нужную информацию по организации маркетинговой деятельности. Раньше считала, что маркетинговая деятельность касается только предоставления платных услуг, а к реализации ФГОС не имеет отношения. Оказалось, что функции маркетинговой деятельности намного шире. Спасибо!»

Ч.Е.И. «После проведенного решила поступить в НовГУ на обучение по программе «Образовательный менеджмент», поняла, что обучение в данном высшем учебном заведении дает очень много для развития потенциала и профессиональной компетентности управленческих кадров!».

Также необходимо отметить, технологии командообразования предполагали формирование маркетингово–ориентированной организационной культуры с учетом результатов диагностики исходной организационной культуры экспериментальных школ.

Исходная организационная культура определялась по методике Д.Вайсмана, адаптированной к условиям некоммерческой общеобразовательной организации. Согласно данной методике, определялся интегративный показатель степени маркетинговой ориентации организационной культуры некоммерческой общеобразовательной организации (С). При $C>0,5$ – показатель свидетельствовал о наличии высокого уровня развития маркетингово–ориентированной организационной культуры; $C<0,3$ – указывал на недостаточную степень развития

маркетингово–ориентированной организационной культуры; при 0,3<C<0,5 – маркетингово-ориентированная организационная культура считалась принадлежащей к среднему уровню развития.

Результаты опроса экспериментальных школ показал, что C≈0,35, следовательно степень, развития их ориентированной культуры недостаточна.

Процесс формирования маркетингово–ориентированной организационной культуры предполагал определение существующих основных базовых ценностей и миссии организации, формирование ценностных ориентаций, связанных с признанием в качестве ведущих ценностных ориентаций – образовательных потребностей учащихся и их родителей, формированием стандартов поведения членов организации, традиций и символики, которые в свою очередь письменно закрепились в соответствующих документах образовательной организации «Кодекс школы», «Памятка для учащегося», «Памятка для родителей». Процесс разработки системы ценностей и выработки стандартов поведения членов организации выполнялся той же рабочей группой, которая принимала участие в процессе внутриорганизационного обучения в соответствии с выявленными ими приоритетами педагогов, администрации, технического персонала, обучающихся и их родителей.

Мероприятия по реализации сформулированных и занесенных в «Кодекс школы» правил предполагали формирование ценностного отношения к потребностям каждой из групп субъектов образовательного процесса за счет тренинговых программ для персонала; проведении командообразующих мероприятий; установлении контроля со стороны первых исполнительных руководителей за практическим воплощением «Кодекса школы»; внедрения системы поощрений. Ясность и единство норм поведения и стандартов работы и учебы, соблюдение сотрудниками и учениками интересов школы, способствовали укреплению её имиджа и формированию конкурентных преимуществ, а также формированию команды

из членной администрации и педагогов, личностные и профессиональные качества которых позволили ей выполнять функции «маркетинговой службы». Коэффициент Д.Вайсмана по окончании эксперимента составил C≈0,65.

Далее обеспечивалось включение всех субъектов образовательного процесса в реализацию маркетинговой стратегии и организацию ее общественной экспертизы. Особое значение на втором этапе сыграло создание команд, выполняющих роль «маркетинговой службы школы» организация трансляции опыта маркетинговой деятельности для других школ Новгородской области на семинарах регионального и городского уровня, а также участие в федеральных конкурсных проектах («Школа – лаборатория инновация», проводимых издательством журнала «Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования»). При этом процесс проектирования маркетинговых стратегий предполагал следующую последовательность: формулировку миссии организации и её стратегической цели на основе генерирования инновационных идей, развитие лидерства и командообразования вокруг инновационной цели, использование возможностей маркетинга и маркетингового комплекса в стратегическом управлении.

Маркетинговые стратегии были направлены на формирование системы внутреннего маркетинга, обеспечение взаимодействия общеобразовательной организации и субъектов образовательного процесса, достижение социальных эффектов во взаимоотношениях общеобразовательной организации и общественности и удовлетворение образовательных запросов потребителей за счет совершенствования предлагаемых образовательных услуг. В процессе реализации маркетинговых стратегий в экспериментальных школах расширен ассортимент предлагаемых дополнительных образовательных услуг, проведен мониторинг качества сервисной составляющей процесса оказания образовательных услуг, определены более эффективные механизмы

ценообразования на дополнительные образовательных услуги на основе оценок потребительского спроса, разработана система стимулирования педагогического персонала к маркетинговой деятельности, разработан стратегический план формирования имиджа общеобразовательных организаций и план продвижения основных и дополнительных образовательных услуг.

Деятельность команд, выполняющих роль «маркетинговых служб» в экспериментальных школах, строилась на принципах системности, прогностичности, целенаправленности, оперативности, открытости, содействия и партисипативности.

Важной функцией маркетинговой службы стала прогностическая функция, определяющая предложение образовательных услуг, расширение ассортиментного ряда путем внедрения новых услуг; реализацию ценовой, имиджевой и коммуникативной политики.

Изменился и контроль реализации маркетинговой стратегии, в котором важное значение имело объединение усилий руководства общеобразовательной организации, маркетинговой службы, педагогического персонала, учащихся и общественности в осуществлении внутреннего контроля реализации маркетинговой стратегии или отдельных ее составляющих; соблюдение норм корректности, гласности; гибкость в корректировке планов маркетинга.

«Маркетинговая служба» осуществляла два вида маркетингового контроля: стратегический контроль, который заключается в систематической оценке достижения показателей согласно маркетинговой стратегии (осуществление его дает гарантию того, что цели школы, ее стратегия и маркетинговые программы оптимально соотносятся с текущей и прогнозирующей ситуацией на рынке) и контроль реализации маркетинговых планов (чаще всего сроком на один год) по факту его выполнения. При проведении контроля маркетингового плана соблюдались четыре

обязательных этапа: определялись четкие задачи на месяц, квартал, год; устанавливались контрольные методы проверки и ответственные за их выполнение, чтобы проследить исполнение; диагностировались отклонения от плана и их причины; вносились коррективы в годовой план.

Контроль за маркетингом осуществлялся в соответствии с годовым планом и проводился по направлениям: эффективность внешнего маркетинга (соответствие мнения потребителей об общеобразовательной организации ее позиционированию, качество образовательных услуг, степень удовлетворенности потребителей в результате получения образовательных услуг, спрос на предлагаемые образовательные услуги, потребность в новых (еще отсутствующих) образовательных услугах, взаимодействие с конкурентами, партнерами, общественностью) и эффективность внутреннего маркетинга (удовлетворенность педагогического коллектива, его лояльность общеобразовательной организации, профессиональная компетентность и конкурентоспособность педагогического персонала).

По результатам контроля реализации маркетинговой стратегии «службой маркетинга» готовились отчеты, которые обсуждались на педагогических и попечительских советах, родительских собраниях и выступали в качестве основы для дальнейшей корректировки стратегии. В последующем на их основе разрабатывались последующие годовые планы деятельности школы.

Значимым для нашего исследования является готовность и возможность экспериментальных школ к трансляции своей маркетинговой деятельности.

Трансляция опыта осложняется наличием конкуренции среди школ. Есть вероятность повторения опыта школами – конкурентами и перенесения его на свою образовательную организацию. В экспериментальных школах проведена большая пояснительная работа о том, что школы - конкуренты находятся в разных условиях (разный уровень педагогического коллектива,

разный уровень материально – технической базы и т.д.) и что у школ существуют другие виды конкуренции: на уровне желаний потребителя, на уровне вида и типа продукта, поэтому сосредотачивать конкурентную политику только на прямых конкурентах недальновидно, и в этом случае трансляция опыта не представляет угрозу для исчезновения уникальных конкурентных преимуществ организации.

Трансляция опыта (особенно для школ, находящихся на значительном расстоянии), создавала основу для сотрудничества, в результате которого «выигрывали» все участвующие в обмене опытом.

Успешность реализации маркетинговой стратигии обеспечивалась созданием системы развивающего сопровождения, ведущую роль в которой играло создание на областном информационном портале «Педсовет для всех» рубрики «Маркетинг в образовании», создание виртуального профессионального сообщества «Образовательный маркетинг», издание ежемесячного электронного бюллетеня, посвященного вопросам маркетинга в образовании.

Спецификой таких форм развивающего сопровождения было следующее. Портал «Педсовет для всех» является информационным образовательным порталом, аккумулирующим информацию о деятельности системы образования Новгородской области, он обладает высокой посещаемостью. Целевая аудитория портала: педагоги, руководители образовательных организаций и органов управления образованием, учащиеся образовательных организаций области, их родители, общественность. Введение (создание) на областном информационном портале «Педсовет для всех» рубрики «Маркетинг в образовании», содержащей информационные и научно – методические материалы, позволила транслировать передовой опыт по отдельным вопросам образовательного маркетинга, проводить on-line интервью с ведущими учеными и руководителями – практиками, внедряющие маркетинговый подход в образовании.

В качестве второй формы развивающего сопровождения была выбрана подготовка и рассылка информационных бюллетеней маркетинговой направленности по всем адресам руководителей образовательных организаций области. Еще одной формой развивающего сопровождения являлось создание виртуального профессионального сообщества «Образовательный маркетинг». Деятельность Интернет-сообщества способствовала самообразованию его участников в вопросах маркетинга, обмену мнениями, возможности получения профессиональных консультаций, оказанию взаимопомощи по внедрению маркетинговых стратегий развития в своих образовательных организациях, обеспечению готовности субъектов к эффективной маркетинговой деятельности.

Еще одной средой для взаимодействия было виртуальное профессиональное сообщество «Образовательный маркетинг». Включение педагогов и руководителей экспериментальных школ в виртуальное профессиональное сообщество позволило им целенаправленно получать информацию, связанную со своей профессиональной деятельностью, включаться в процесс взаимодействия с коллегами, неформального и информального обучения, тем самым наращивая свой маркетинговый потенциал, демонстрируя и развивая свои профессиональные качества. В связи с этим одной из задач развития профессиональных виртуальных сообществ мы видим в формировании готовности к взаимоподдержке и взаимопомощи в профессиональном становлении как со стороны опытных педагогов, так и со стороны молодежи, заканчивающей Вуз и обладающей системой новых профессиональных знаний и компетенций.

Также взаимодействие в виртуальном сообществе способствовало выявлению запросов и организации более глубокого изучения отдельных вопросов образовательного маркетинга, организации и проведению семинаров-тренингов для руководителей, администрации и педагогов (в том числе и дистанционных), созданию положительного отношения к

маркетинговой деятельности у педагогических работников, проведению конкурсов-проектов маркетинговой деятельности для образовательных организаций, аккумулированию передового опыта и помощь образовательным учреждениям в налаживании эффективной маркетинговой деятельности.

Деятельность Интернет-сообщества способствовала самообразованию его участников в вопросах маркетинга, обмену мнениями, возможности получения профессиональных консультаций, оказанию взаимопомощи по внедрению маркетинговых стратегий развития в своих образовательных организациях, обеспечению готовности субъектов к эффективной маркетинговой деятельности.

Еще одной формой развивающего сопровождения являлся электронный бюллетень, посвященный вопросам образовательного маркетинга, который ежемесячно рассылался школам Новгородской области. Структуру бюллетеня включала три основных составляющих, которые раскрывали теоретические вопросы маркетинга в образовании, трансляцию передового опыта по вопросам маркетинга в школе, примеры прикладных разработок маркетинговой направленности и практических образцов (анкет для проведения маркетинговых исследований, рекламных объявлений, элементов фирменного стиля, пресс-релизов и т.д.) которые могут быть применены общеобразовательными организациями в своей деятельности.

Четвертый этап включал оценку эффективности реализации стратегии, корректировку предыдущих этапов и подготовку практических рекомендаций по реализации маркетинговой стратегии развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации.

Эффективность опытно-экспериментальной работы оценивалась по адаптированной методике А.М.Каменского, направленной на выявление уровня маркетинговой компетентности в качестве интегративного критерия оценки эффективности развития школы как некоммерческой

общеобразовательной организации, выражающей ее готовность и способность к реализации маркетинговой стратегии развития школы. Выделенный критерий является комплексным и не может быть оценен какой – либо одной конкретной методикой. Поэтому с целью оценки динамики по данному критерию было принято решение использовать как количественные, так и качественные методы. В качестве основного метода диагностики маркетинговой компетентности применялся метод экспертной оценки. В качестве экспертов выступали преподаватели ВУЗов, исследовательская деятельность которых связана с вопросами образовательного менеджмента и образовательного маркетинга, руководители школ, практикующие маркетологи.

Для определения маркетинговой компетентности общеобразовательной организации были предложены к экспертной оценке две основные группы показателей, отражающие наличие социально-личностной и организационно-управленческой компетенции, являющиеся, по мнению самих экспертов, индикаторами эффективности развития маркетинговой компетентности.

Для оценки маркетинговой компетентности общеобразовательной организации были разработаны оценочные листы. Экспертам предлагалось выразить наличие каждого оцениваемого ими показателя следующим образом: присутствие показателя – 1 балл, частичное присутствие показателя - 0,5 балла, отсутствие показателя – 0 баллов. Исходя их полученных данных, подсчитывалась величина I (индекс параметра), которая выражает меру присутствия данного параметра по мнению эксперта. Величина А – отражает сумму оценок параметра всеми экспертами. Среднее арифметическое значение суммарных оценок параметра всеми экспертами по данной группе показателей определял индекс компетенции и был обозначен как К. Таким образом, индекс развития маркетинговой компетентности общеобразовательной организации (И) представлял собой среднее от индекса компетенций. Индекс развития маркетинговой компетентности

общеобразовательной организации может быть представлен формулой:

$$\boldsymbol{И} = \frac{K_1 + K_2}{2}.$$

В более развернутом виде она имеет вид:

$$\boldsymbol{И} = \frac{\frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} I_{i(\text{soc})} + \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} I_{i(upr)}}{2}$$

Пример оценочного листа, заполненного экспертами, показан в таблице19.

Таблица 19

Пример оценочного листа эксперта

№ эксперта	1	2	3	4	5	7	8	9	10
№ параметра									
1(soc)	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	1
2(soc)	0	1	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5
3(soc)	0,5	0,5	0	0	0	0	0	1	0,5
4(soc)	1	0,5	0,5	0	1	0	1	1	1
5(soc)	0	0	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0
1(upr)	1	0,5	1	1	0,5	0	0	0,5	1
2(upr)	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	1	1
3(upr)	1	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5
4(upr)	1	0,5	0,5	0	0	0	0	1	0,5
5(upr)	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0	0,5

Сводные данные, полученные в ходе экспертного опроса, были занесены в таблицу.

Таблица 20

Индекс развития маркетинговой компетентности общеобразовательной организации

по результатам констатирующего эксперимента

№	компетенция	№	Параметр	I	К	И
1	социально-личностная компетенция	1.	ценности и мотивы личности, адекватные целям и задачам маркетинговой стратегии;	16,5	10,6	9,1
		2.	личностные качества, значимые для совместной маркетинговой деятельности;	14		
		3.	знания в области образовательного маркетинга;	12,5		
		4.	умения и навыки практического решения маркетинговых задач;	5,5		
		5.	способность рефлексивно оценивать свою роль в реализации маркетинговой стратегии и творчески себя проявить в ее реализации.	4,5		
2	организационно–управленческая компетенция	1.	готовность организации к проектированию маркетинговых стратегий организации;	3,5	7,6	
		2.	готовность организации к формированию системы маркетинг-менеджмента;	11		
		3.	готовность организации к взаимодействию с партнерами и клиентами, выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений;	8,5		
		4.	готовность организации к использованию преимуществ сетевого, межорганизационного и межличностного взаимодействия;	4		
		5.	готовность организации к разработке и проведению мероприятий имиджевого характера.	6		

Индекс развития маркетинговой компетентности общеобразовательной организации по результатам констатирующего эксперимента составил И=9,1.

Из приведенных данных видно, что наиболее низкие значения

показателей готовность организации к проектированию маркетинговых стратегий организации (I=3,5); умения и навыки практического решения маркетинговых задач (I=5,5); способность рефлексивно оценивать свою роль в реализации маркетинговой стратегии и творчески себя проявить в ее реализации (I=4,5).

В организационно–управленческой компетенции наименее выраженными показателями, по мнению экспертов, является наличие маркетингово–ориентированной организационной культуры, готовность организации к использованию преимуществ сетевого, межорганизационного и межличностного взаимодействия (I=4) и готовность организации к разработке и проведению мероприятий имиджевого характера (I=6)

Сводные данные завершающего этапа эксперимента также представлены в таблице 21.

Таблица 21

Индекс развития маркетинговой компетентности общеобразовательной организации

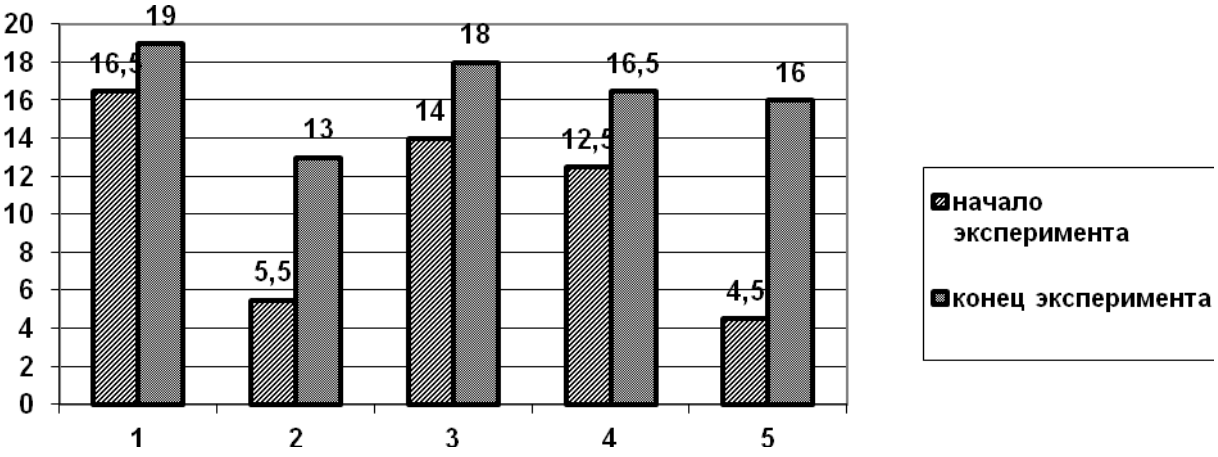
на контрольном этапе эксперимента

№	компетенция	№	Параметр	I	К	И
1	социально-личностная компетенция	1.	ценности и мотивы личности, адекватные целям и задачам маркетинговой стратегии;	19	16,4	16,35
		2.	личностные качества, значимые для совместной маркетинговой деятельности;	18		
		3.	знания в области образовательного маркетинга;	16,5		
		4.	умения и навыки практического решения маркетинговых задач;	13		
		5.	способность рефлексивно оценивать свою роль в реализации маркетинговой стратегии и творчески себя проявить в ее реализации.	16		
2	организационно–управленческая компетенция	1.	готовность организации к проектированию маркетинговых стратегий организации;	17,5	16,3	
		2.	готовность организации к формированию системы маркетинг-менеджмента;	16		
		3.	готовность организации к взаимодействию с партнерами и клиентами, выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений;	15,5		
		4.	готовность организации к использованию преимуществ сетевого, межорганизационного и межличностного взаимодействия;	16		
		5.	готовность организации к разработке и проведению мероприятий имиджевого характера.	16,5		

В ходе констатирующего и контрольного этапов эксперимента определялся удельный вес рассматриваемых показателей, их вклад в исследуемое явление (маркетинговую компетентность общеобразовательной

организации).

Динамика уровня сформированности социально-личностной компетенции определялась по следующим параметрам: 1) ценности и мотивы личности, адекватные целям и задачам маркетинговой стратегии; 2) личностные качества, значимые для совместной маркетинговой деятельности; 3) знания в области образовательного маркетинга; 4) умения и навыки практического решения маркетинговых задач; 5) способность творчески реализовать маркетинговую стратегию и рефлексивно оценивать свою роль в этом процессе.



Р

ис.2 Динамика развития социально-личностной компетенции

Особенный рост наблюдается по показателям развития личностных качеств, значимые для совместной маркетинговой деятельности (I=5,5/13) и способности творчески реализовать маркетинговую стратегию и рефлексивно оценить свою роль в этом процессе (I=4,5/16).

Динамика развития организационно-управленческой компетенции представлен на рис.2 как готовность организации к: 1)проектированию маркетинговых стратегий организации; 2)формированию системы маркетинг-менеджмента; 3) взаимодействию с партнерами и клиентами, выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений; 4)использованию преимуществ сетевого, межорганизационного и межличностного взаимодействия;

5)разработке и проведению мероприятий имиджевого характера.

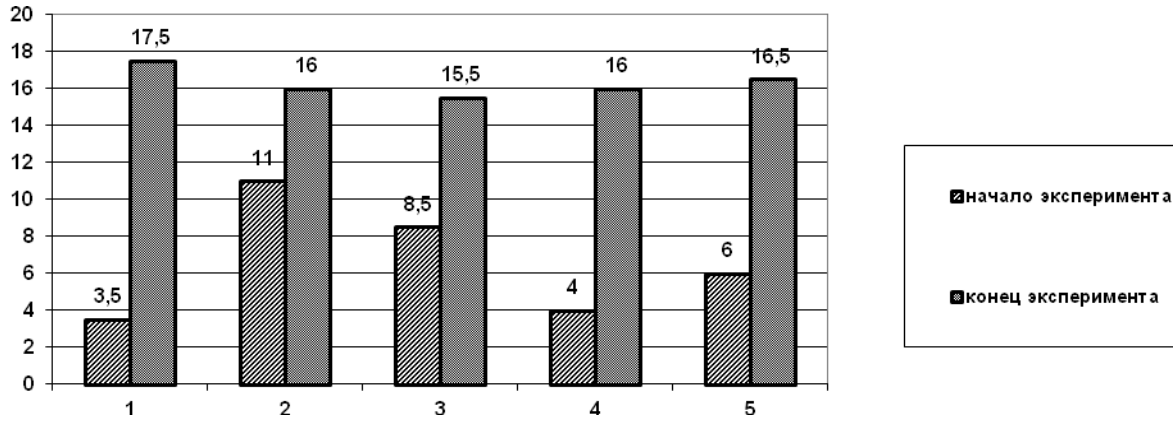


Рис.3 Динамика развития организационно-управленческой компетенции

Особенный рост наблюдается по показателям готовности общеобразовательной организации к проектированию маркетинговых стратегий организации (I=3,5/17,5); использованию преимуществ сетевого, межорганизационного и межличностного взаимодействия (I=4/16) и разработке и проведению мероприятий имиджевого характера (I=6/16,5).

Итоговый индекс развития маркетинговой компетентности вырос с 9,1 до 16,35 (на 36,25%), что говорит об эффективности маркетинговой стратегии развития школы как общеобразовательной организации. Описанный процесс представленной на рис.3.

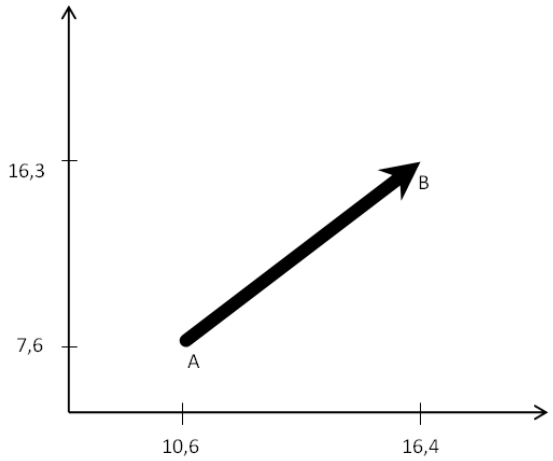


Рис.4 Динамика развития маркетинговой компетентности

общеобразовательной организации.

Наряду с количественным анализом эффективности эксперимента, проведен его качественный анализ по материалам международных и региональных научно-практических конференций, научно-исследовательских работ, портфолио педагогов и студентов, отзывов участников областных семинаров по образовательному маркетингу, на которых транслировался опыт экспериментальных школ.

Приведенные данные говорят о том, что в экспериментальных школах происходят позитивные изменения во всей системе управления. Педагоги, руководители, родители, учащиеся и социальные партнеры стали осознавать значимость маркетинговой деятельности, стремиться налаживать коммуникации, работать сообща, улучшился эмоционально-психологический климат в организации, у субъектов образовательного процесса появились общие ценности и цели, к которым они вместе стремятся, педагоги стали проявлять больше инициативы, организовывать новые мероприятия. Также изменился характер конкуренции между школами. Сформированный имидж и цельная политика формирования образовательных услуг позволили экспериментальным школам сформировать уникальность рыночного предложения, которая отразилась на их позиционировании, узнавании и востребованности потребителями образовательных услуг.

В ходе эксперимента субъекты образовательного процесса приобрели опыт прогнозирования деятельности школ в достижении конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг; освоили технологию проектирования инновационных стратегий развития современной школы как некоммерческой общеобразовательной организации; сформировалась готовность педагогов и руководителей школ к разработке и реализации маркетинговой стратегии развития; были внесены изменения в содержание вузовской подготовки, позволившие сформировать компетенции будущих педагогов и руководителей к осуществлению имиджевой деятельности в

некоммерческих общеобразовательных организациях.

Обобщение диагностических материалов экспертов по результатам экспериментального исследования свидетельствует о повышении уровня сформированности маркетинговой компетентности школы в процессе ее развития как некоммерческой общеобразовательной организации и о наличии связей между эффективностью её развития и возможностями стратегического образовательного маркетинга.

Эксперимент был транслирован на обучение коллективов других школ, руководителей и администрации образовательных учреждений районов.

Кроме того, в ходе экспертизы были определены возможные риски: сопротивление коллектива идеям стратегического образовательного маркетинга; дополнительные финансовые затраты на PR, рекламу, приглашение внешнего консультанта и др.; усложнение профессиональной деятельности педагога, что влияет на эффективность образовательного процесса; «отсев» студентов из групп очной формы обучения в связи с трудоустройством в экспериментальные общеобразовательные организации и др.

ВЫВОДЫ ПО 4 ГЛАВЕ

В четвертой главе представлены результаты решения исследовательских задач, связанных с реализацией авторской концепции и маркетинговой стратегии развития школы как общеобразовательной организации.

Эксперимент проводился на базе 18 муниципальных районов Новгородской области, 8 общеобразовательных школ и 3 гимназий, 5 вузов (Россия, Украина, Белоруссия). В эксперименте приняли участие 96 руководителей различного уровня, 457 педагогических работников, 760 учащихся и студентов, 136 родителей и лиц их заменяющих (всего 1449 человек).

В качестве экспертов выступали преподаватели вузов, исследовательская деятельность которых связана с вопросами образовательного менеджмента и образовательного маркетинга, руководители школ, практикующие маркетологи.

В главе на основе проведенного анализа нормативно–правовых документов, федеральных целевых программ, территориальной программы развития образования в Новгородской области, материалов международных и федеральных проектов сформулированы проблемы, актуализирующие процесс становления школы некоммерческой общеобразовательной организацией.

К ним отнесены: отсутствие опыта прогнозирования деятельности школ в достижении конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг; неразработанность технологий проектирования инновационных стратегий развития современной школы как некоммерческой общеобразовательной организации; неготовность педагогов и руководителей школ к разработке и реализации маркетинговой стратегии развития; отсутствие вузовской системы подготовки будущих педагогов и

руководителей к осуществлению имиджевой деятельности в некоммерческих общеобразовательных организациях.

В целях решения этих проблем в ходе эксперимента была разработана и реализована маркетинговая стратегия развития школ как некоммерческих общеобразовательных организаций в территориальной образовательной системе Новгородской области. Реализация маркетинговой стратегии включала следующие этапы: подготовка студентов, педагогов и руководителей экспериментальных школ к проектированию маркетинговой стратегии (1этап); разработка стратегии и ее экспертный анализ (2этап); развивающее сопровождение реализации стратегии (3этап); оценка эффективности реализации стратегии, корректировка предыдущих этапов и подготовка практических рекомендаций (4этап).

Проектирование и реализация маркетинговой стратегии осуществлялись на основе оптимального сочетания персонифицированного, фасилитативного и маркетингового подходов.

В ходе первого этапа было проведено диагностическое исследование уровня готовности субъектов образовательного процесса экспериментальных школ (руководителей и педагогов) и студентов (будущих образовательных менеджеров) к проектированию и реализации маркетинговой стратегии развития, в соответствии с результатами которого были сформированы команды и разработаны специальные программы их внутриорганизационного обучения. Цель программ – формирование теоретических знаний и практических умений в области разработки и реализации маркетинговых стратегий.

К особенностям программ отнесены: совмещение теоретической и практической подготовки команд студентов, педагогов и руководителей на базе экспериментальных школ и Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого, позволяющее оперативно применять полученные знания при разработке маркетинговой стратегии; применение

технологии «смешанного обучения», способствующего интеграции аудиторной и внеаудиторной работы в школах и университете на основе использования дистанционных технологий; создание «обучающихся сообществ» студентов, педагогов и руководителей, стимулирующих совместную активность его участников в области маркетинговой деятельности; направленность программ обучения на формирование маркетингово-ориентированной организационной культуры экспериментальных школ посредством реализации тренинговых программ, командообразующих мероприятий и системы стимулирования корпоративного поведения сотрудников в соответствии с интересами организации.

Второй этап предполагал включение всех субъектов образовательного процесса в разработку маркетинговой стратегии и организацию ее общественной экспертизы. При этом процесс проектирования маркетинговых стратегий предполагал следующую последовательность: формулировку миссии организации и её стратегической цели на основе генерирования инновационных идей, развитие лидерства и командообразования вокруг инновационной цели, использование возможностей маркетинга и маркетингового комплекса в стратегическом управлении.

В ходе третьего этапа было обеспечено развивающее сопровождение (научно-методическое, социальное, педагогическое, психологическое) реализации разработанных маркетинговых стратегий, включающее индивидуальные и групповые консультации, on-line семинары, информационное обеспечение, трансляцию передового опыта, интервью с ведущими специалистами в области образовательного маркетинга и руководителями-практиками.

Система развивающего сопровождения включала разнообразные формы и предполагала их взаимообусловленность: рубрика «Маркетинг в образовании» на областном информационном образовательном портале

«Педсовет для всех», деятельность виртуального профессионального сообщества «Образовательный маркетинг» и др.

Отличительной характеристикой четвертого этапа эксперимента являлось исследование эффективности реализации стратегии в соответствии с интегративным критерием оценки эффективности развития современной школы – маркетинговой компетентностью некоммерческой общеобразовательной организации, основными компонентами которой являются социально-личностная и организационно-управленческая компетенции.

Эксперимент показал, что итоговый индекс развития маркетинговой компетентности (среднее арифметическое индексов социально-личностной и организационно-управленческой компетенций) вырос с 9,1 до 16,35 (на 36,25%), что свидетельствует об эффективности маркетинговой стратегии развития школы как общеобразовательной организации.

Наряду с количественным анализом эффективности эксперимента проведен его качественный анализ по материалам международных и региональных научно-практических конференций, научно-исследовательских работ, портфолио педагогов и студентов, отзывов участников областных семинаров по образовательному маркетингу, на которых транслировался опыт экспериментальных школ.

Обобщение диагностических материалов экспертов по результатам экспериментального исследования свидетельствует о повышении уровня сформированности маркетинговой компетентности школы в процессе ее развития как некоммерческой общеобразовательной организации и о наличии связей между эффективностью её развития и возможностями стратегического образовательного маркетинга.

Кроме того, в ходе экспертизы были определены возможные риски: сопротивление коллектива идеям стратегического образовательного маркетинга; дополнительные финансовые затраты на PR, рекламу,

приглашение внешнего консультанта и др.; усложнение профессиональной деятельности педагога, что влияет на эффективность образовательного процесса; «отсев» студентов из групп очной формы обучения в связи с трудоустройством в экспериментальные общеобразовательные организации др.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ценностные ориентиры современной общеобразовательной организации выступили основой обеспечения её конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, удовлетворения существующих образовательных потребностей учащихся, родителей и формирование у потребителей нового образовательного заказа, связанного с общественно значимой функцией института образования. Статус общеобразовательной организации позволил реализовать использование современных методов управления ею, в том числе и маркетинга в управлении школой.

Исследование предстало как решение фундаментальной научной проблемы, связанной с необходимостью глубокого анализа всех элементов сложноорганизованной системы общего образования. В исследовании раскрыты значимые аспекты системы экономических отношений в сфере образования, исследованы пути развития школы на современном этапе, которые обеспечили ей возможность сформировать уникальную конкурентную позицию и способность к оказанию востребованных потребителями образовательных услуг, соответствующих особенностям современных социально-экономических процессов. Видение проблем в управлении школой в контексте её развития как рыночно-ориентированной организации позволит взаимоувязать интересы и потребности школы (как организации), граждан (как потребителей образовательных услуг) и государства.

В исследовании решены следующие задачи.

Выявлена совокупность положений, определяющих теоретико-методологическую основу процесса развития школы как общеобразовательной организации.

Современное понимание школы как организации предопределено воздействием социально-экономических, политических и технологических

факторов, выразившихся в характере ее деятельности как интегративной социально-педагогической системы, и направленности на взаимодействие с социумом с целью выполнения социального заказа общества и государства.

В первой главе раскрыта сущностная характеристика понятий «организация», «общеобразовательная организация»; выделены и теоретически обоснованы основные исторические этапы становления понятия «общеобразовательная организация», систематизированы теоретические подходы и сформулированы методологические основы управления развитием школы общеобразовательной организацией.

Усиление степени самостоятельности школ в современных социально-экономических условиях в выборе стратегии собственного развития приводит к тому, что занять достойное место на рынке образовательных услуг смогут те школы, которые нашли свою «нишу» на рынке образовательных услуг, обладают уникальным предложением, востребованным потребителями, сильными конкурентными преимуществами. В связи с этим возникают новые функции школы: экономическая функция (эффективная реализация возможностей, предоставляемых новыми механизмами хозяйствования как самостоятельного субъекта) и функция соуправления (субъектов организации как группы единомышленников - самореализующихся индивидуальностей).

В диссертации выделены и теоретически обоснованы исторические этапы развития школы как общеобразовательной организации. В качестве критерия периодизации определена ключевая компетенция, рассматриваемая как коллективное знание организации, создающее ценность и уникальность образовательных услуг для потребителя на протяжении определенного периода, обеспечивающих конкурентоспособность организации.

Методологическая основа развития школы как общеобразовательной организации раскрывается как непротиворечивая методологическая платформа, включающая маркетинговый, персонифицированный и фасилитативный подходы. Персонифицированный подход (В.П.Беспалько,

Т.Э.Галкина, И.С.Казаков, В.Е.Клочко, С.В.Кондратьев, О.В.Попова и др.) позволяет выстроить процесс развития школы как общеобразовательной организации, сохраняя при этом возможность у каждого из субъектов оставаться самим собой, сохраняя и развивая свой внутренний мир, свою «персону», овладевая при этом новым опытом взаимодействия по развитию организации. Фасилитативный подход (Р.С.Димукаметов, М.Н.Певзнер, К.Роджерс, С.Я.Ромашина и др.) детерминирует развитие личности каждого из субъектов образовательного процесса и развитие организации в целом за счет построения особого взаимодействия субъектов, основанного на сотворчестве, соразвитии, событийности. Идея фасилитационного субъект–субъектного взаимодействия выражается в актуализации субъектного опыта каждого из участников, инициировании творческой активности и сопровождении индивидуального развития каждого субъекта за счет создания ситуации безопасности и комфорта, доверия и открытости, успеха и достижений всех субъектов образовательного процесса. Маркетинговый подход (А.И.Барановский, Н.Л.Галетова, Е.А.Ганаева, А.П.Егоршин, И.В.Захарова, В.Н.Зотов, Н.П.Литвинова, А.П.Панкрухин, Т.Н.Третьякова др.) обеспечивает содержательную интеграцию выделенных подходов за счет сосредоточения всей политики общеобразовательной организации на удовлетворении запросов и нужд потребителей образовательных услуг, обеспечении учета и соблюдения баланса интересов потребителей образовательных услуг, общественности, государства и общеобразовательной организации.

Научно обоснована концепция развития школы общеобразовательной организацией.

К основополагающим идеям научная концепция становления школы общеобразовательной организацией отнесены: теория компетентной организации и теория образовательного маркетинга. В теории компетентной организации дается научное обоснование механизма развития коллективного

знания организации как ее ключевой компетенции, а в теории образовательного маркетинга определяются основные направления развития современной школы как некоммерческой общеобразовательной организации, отличительными особенностями которой является сосредоточение ресурсов организации на оказании таких образовательных услуг, которые реально востребованы в избранных организацией сегментах рынка; понимание качества образовательных услуг как меры удовлетворения запросов потребителей; предпочтение превентивным методам, предугадывающим и активно формирующим спрос; доминирование ориентации на долгосрочную перспективу; непрерывность сбора и обработки информации о потребностях рынка образовательных услуг.

Базовыми принципами концепции являются принцип инновационности (обеспечение непрерывного развития организации и адаптации ее к изменяющимся условиям), субъект-субъектного взаимодействия (равноправие всех участников партнерского взаимодействия, стимулирование их активности в маркетинговой деятельности), самоменеджмента (возможность самоформирования и саморазвития образовательной организации в зависимости от окружающих ее внешних условий) и гуманистической направленности (предопределение гармоничного единства сочетания целей общества и личности – каждого из субъектов образовательного процесса общеобразовательной организации).

Разработана маркетинговая стратегия развития некоммерческой общеобразовательной организации.

Теоретико–методологические основы проектирования маркетинговой стратегии развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации включают теории маркетинг-менеджмента, холистического маркетинга и научное обоснование комплекса маркетинга как механизма реализации маркетинговой стратегии развития, описание алгоритма реализации маркетинговой стратегии; обоснование маркетинговой

компетентности как интегративного критерия оценки эффективности развития школы некоммерческой общеобразовательной организацией, составляющими которой являются социально-личностная и организационно-управленческая компетенции.

Маркетинговая стратегия развития школы как организации связана с применением ведущих идей расширенного комплекса маркетинга, включающего такие маркетинговые технологии, как предлагаемые образовательные услуги, их ассортимент и качество, сопутствующий сервис, сопутствующие образовательные продукты («продукт»), стратегия и тактика ценообразования («цена»), соответствие внешнего и внутреннего образа позиционируемому, каналы предоставления образовательных услуг («место (распределение)»), реклама, PR, стимулирование, спонсорство («продвижение»), педагогический персонал, вспомогательный персонал, администрация образовательного учреждения («персонал»), технология основного и сервисного компонента процесса оказания образовательных услуг («процесс оказания образовательной услуги») атрибуты качества сервиса и образовательных услуг («физические атрибуты»).

Определена критериально-оценочная система эффективности развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации.

Маркетинговая компетентность некоммерческой общеобразовательной организации как интегративная характеристика эффективности процесса развития школы как некоммерческой общеобразовательной организации отражает её способность и готовность всех субъектов образовательного процесса к проектированию и реализации маркетинговой стратегии развития организации, направленной на формирование конкурентоспособной образовательной политики и маркетингово-ориентированной организационной культуры.

Маркетинговая компетентность структурно представлена социально-личностной и организационно-управленческой компетенциями.

Социально–личностная компетенция маркетинговой компетентности некоммерческой общеобразовательной организации отражает социальную значимость личностного развития субъектов образовательного ее процесса и характеризуется наличием ценностей и мотивов личности, адекватных целям и задачам маркетинговой стратегии; личностных качеств, значимых для совместной маркетинговой деятельности; знаний в области образовательного маркетинга; умений и навыков практического решения маркетинговых задач; творческих и рефлексивных способностей.

Организационно-управленческая компетенция показывает, насколько общеобразовательная организация достигает своих целей, связанных с управлением ее развитием, и, в первую очередь, управлением образовательным процессом. Организационно-управленческая компетенция проявляется в готовности организации к проектированию маркетинговых стратегий организации; формированию системы маркетинг-менеджмента; взаимодействию с партнерами и клиентами, выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений; использованию преимуществ сетевого, межорганизационного и межличностного взаимодействия; разработке и проведению мероприятий имиджевого характера.

Эффективность развития современной школы как некоммерческой общеобразовательной организации определяется в соответствии с уровнем её маркетинговой компетентности: репродуктивным, продуктивным и творческим.

Проведено экспериментальное исследование эффективности маркетинговой стратегии развития некоммерческой общеобразовательной организации в территориальной образовательной системе.

В работе доказано, что для повышения эффективности реализации маркетинговой стратегии необходимо создание организационно-педагогических условий, включающих вариативные формы внутриорганизационного дифференцированного обучения образовательному

маркетингу, стимулирующих их активную включенность в совместную маркетинговую деятельность и развивающее сопровождение педагогического персонала общеобразовательной организации.

Результаты реализации концепции и маркетинговой стратегии развития школы как общеобразовательной организации дают основание сделать вывод о том, что цель исследования достигнута, гипотеза доказана, поставленные задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Абрамовских, Н.В. Концепция адаптивной системы подготовки будущих социальных педагогов к профессиональной деятельности: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.01 /Абрамовских Наталья Викторовна.- Челябинск, 2010.- 431с.
2. Аверкин, В.Н. Теоретические основы и практика инновационного административного управления территориальными образовательными системами: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.01 / Аверкин Владимир Николаевич. - Великий Новгород, 1999. - 420с.
3. Аверкин, В. Н. Антиномический принцип персонифицированной организации повышения квалификации педагогов /В.Н.Аверкин, Т.А.Каплунович// Человек и образование.- 2014.- № 3 (40).- С.34-39.
4. Агешкина, Н.А. Защита интересов школьников и студентов при получении образования [Электронный ресурс] / Н.А.Агешкина.- www.modernlib.ru. – Режим доступа:http://www.modernlib.ru/books/ageshkina_natalya/zaschita_interesov_shkolnikov_i_studentov_pri_ poluchenii _ obrazovaniya/read/.
5. Акулич, И.Л. Маркетинг / И.Л.Акулич.- Минск.: Высшая школа, 2009. - С.511.
6. Александрова, Е.А. Педагогическая поддержка и сопровождение культурного самоопределения /Е.А. Александрова// Социально-педагогические проблемы ценностного самоопределения личности: материалы Всероссийской научно-практической конференции.- Ульяновск: УлГПУ, 2005.- С.201-205.
7. Александрова, М.В. Становление карьеры педагога в территориальной образовательной системе: автореф. дис. … д-ра пед. наук: 13.00.01/ Александрова Марина Викторовна.- Великий Новгород, 2007.- 44с.
8. Александрова, М.В. Стратегическое управление системой непрерывного педагогического образования в регионе / М.В.Александрова // Современные стратегии управления образованием: концепции и модели: сб. научн. трудов / сост. и

науч. ред. Р.М.Шерайзина, М.Ж. Хасаинов.- НовГУ.- Великий Новгород, 2005.

9. Алексеев, Н.С. Теория управления «Эпохи без закономерностей». Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]/И.Л.Акулич.- Режим доступа: http.www.cfin.ru.
10. Ананьев, Б.Г. Психологическая структура человека как субъекта/ Б.Г. Ананьев// Человек и общество.- Вып. 2. - 1967. – С.387.
11. Анджапаридзе, Т. В. Педагогический маркетинг в деятельности учреждения дополнительного образования детей: дис. … канд. пед. наук: 13.00.01/ Анджапаридзе Татьяна Вячеславовна.- Н. Новгород, 2006. - 186с.
12. Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера/В.И. Андреев//Народное образование.- 2007. - С.430.
13. Андреев, С.Н. Некоммерческий маркетинг: практикум/С.Н.Андреев.- М.: Российская экономическая академия, 2006. - 384с.
14. Андреев, С.Н. Особенности поведения потребителей некоммерческих продуктов / С.Н. Андреев// Маркетинг и маркетинговые исследования.- 2011.- №1 (91). - С.68-74.
15. Андреев, С.Н. Некоммерческий маркетинг и манипулирование личностью /С.Н.Андреев// Некоммерческие организации в России. -2008. - №3. - С.43-48.
16. Андреев, С.Н. Взаимосвязь маркетинга некоммерческих субъектов с другими видами и концепциями маркетинга/С.Н.Андреев// Некоммерческие организации в России.- 2007. -№2. - С.34-41.
17. Андреев, С.Н. Основы некоммерческого маркетинга /С.Н.Андреев, Л.Н. Мельниченко.- М.: Прогресс-Традиция, 2000. - С.256.
18. Андреев, С.Н. Маркетинг в некоммерческой сфере: теоретический аспект /С.Н.Андреев.- Маркетинг в России и за рубежом, 2000. - С.5
19. 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.
20. Андрианова, Н.А. Терминология событийного маркетинга: на материале терминологических систем Ивент/Special Event:

автореф. дис. … канд. филол. наук: 10.02.19/ Андрианова Наталья Алексеевна.- Санкт-Петербург, 2012.- 22с.

21. Анисимов, О.С. Методологический словарь для управленцев/ О.С.Анисимов.- М.: АгроВестник, 2002. - С.295.
22. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф.- СПб.: Питер Ком, 1999. - С.416.
23. Антонова, Н.А. Специфика корпоративной культуры организаций сферы сервиса: дис. … канд. филос. наук: 09.00.11 / Антонова Наталия Александровна. - Иркутск, 2005.- 161с.
24. Бабанский, Ю.К. Оптимизация процесса обучения: общедидактический аспект / Ю.К.Бабанский.- М.: Педагогика, 1977. - 250с.
25. Багиев, Г.Л. Организация предпринимательской деятельности/Г.Л.Багиев, А.Н.Асаул.- Спб.: СПбГУЭФ, 2001. - 231с.
26. Бадиков, К.А. Теория организации: генезис и современное состояние: дис. … канд. филос. наук: 09.00.01 /Бадиков Константин Александрович. - Москва, 2004.- 120с.
27. Байденко, В.И. Компетенции: к освоению компетентностного подхода: труды методологического семинара «Россия в Болонском процессе: проблемы, задачи, перспективы» / В.И.Байденко.- М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. - С.25-30.
28. Байденко, В.И., Джерри З. Модернизация профессионального образования: современный этап. Европейский фонд образования/ В.И. Байденко, З.Джерри.- М., 2003.
29. Байденко, В.И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентностного подхода)/ В.И. Байденко// Высшее образование в России.- 2004.-№ 11. - С.17-22.
30. Балашов, Л.Е. Философия / Л.Е. Балашов.- М.: Дашков и К., 2009. - С.664.
31. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации/ А.В.Бандурин, Б.А.Чуб.- М.: Дело, 2002. - С.232.
32. Бандурович, Я.Р. Организационно-педагогическая система управления маркетинговой деятельностью в профессиональном лицее коммерческого профиля: дисс. … канд. пед. наук: 13.00.08 /

Бандурович Ярослав Романович.- Спб., 1998. - 277с.

33. Бансловa, В.Б. Исследование рынка услуг в области бизнес-образования и разработка инструментов их продвижения: дисс…. канд. эк. наук: 08.00.05 / Бансловa Виктория Борисовна. - СПб., 1999. - 217с.
34. Баталов, А.С. Маркетинг образовательных услуг в системе внутришкольного управления: дисс…. канд.пед. наук : 13.00.01 / Баталов Антон Сергеевич.- Москва, 2003. - 221с.
35. Батарчук, Д.С. Педагогическое сопровождение становления мультикультурного самосознания личности/ Д.С. Батарчук, А.Н. Копейкин// Вестник Астраханского государственного технического университета.-2006.- №5. - С.306.
36. Безрукова, В.С. Педагогика. Проектная педагогика: учебное пособие / В.С.Безрукова.- Екатеринбург: Деловая книга, 1996. – 344с.
37. Бездудная, А. Г. Методы маркетинговой деятельности в учреждениях среднего профессионального образования: дисс…. канд.эк.наук: 08.00.05/Бездудная Анна Герольдовна.- Санкт-Петербург, 2003. - 192с.
38. Бейкер, М. Теория маркетинга/ М. Бейкер.- Спб.: Питер, 2002. - С. 28.
39. Бекман, А. Само-менеджмент. Искусство овладения повседневностью/ А.Бекман.- Калуга: Духовное познание, 2002. - 152с.
40. Белозерцев, Е.П. Подготовка учителя в условиях перестройки/ Е.П.Белоозерцев.- М.: Педагогика, 1989. - С.208.
41. Беляков, С.А. Новые лекции по экономике образования / С.А.Беляков.- М.: МАКС Пресс, 2007. - 424с.
42. Бердышев, С. Информационный маркетинг: практическое пособие/С.Бердышев.- Издательство: Дашков и К, 2013.- 216с.
43. Березин, И.С. Практика исследования рынков: Как? Кому? Когда? Зачем? Сколько? / И.С.Березин.-М. : Бератор - Пресс, 2003. - 264с.
44. Бернлер, Г. Юнссон, Л. Теория социально-психологической работы/ Г.Бернлер, Л. Юнссон.- М., 1992. - С.342.
45. Беспалько, Б.П. Основные теории педагогических систем/ Б.П.

Беспалько.- Воронеж: Изд-во Воронежского университета, 1977. - 304с.

46. Бим-Бад, Б.М. Российская педагогическая энциклопедия Т.2. / Б.М.Бим-Бад, А.В.Петровский. - М.: Большая Российская энциклопедия, 1998. - 592с.
47. Бисерова, Г.К. Педагогические условия формирования основ субъектной идентичности курсанта средней специальной школы милиции: дисс…. канд. пед. наук: 13.00.01 / Бисерова Галия Камильевна.- Альметьевск, 2007. - С.176.
48. Блинов, В.М. Эффективность обучения: Методологический анализ этой категории в дидактике/ В.М. Блинов .- М.: Педагогика, 1976. - 192с.
49. Бобкова, Е.Ю. Формирование информационно-профессиональной компетентности будущих маркетологов: дисс…. канд. пед. наук: 13.00.08 /Бобкова Елена Юрьевна.- Великий Новгород, 2008. - С.196.
50. 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.
51. Болотов, В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе/В.А. Болотов, В.В. Сериков// Педагогика.- 2003.-№ 10. - С.26.
52. Болотова, М.И. Развитие воспитательной системы учреждения дополнительного образования детей на основе событийно-интегративного подхода: автореф. дис…. д-ра пед. наук: 13.00.01 /Болотова Марина Ивановна.- Оренбург, 2012. - С.48.
53. Большой юридический словарь/Под ред. А.Я. Сухарев, В.Е.Крутских, А.Я.Сухарева.- М.: Инфра, 2003. - 224с.
54. Большой энциклопедический словарь / Под.ред. А.М. Прохорова.- 2-е изд., перераб. – М.: БРЭ; СПБ.: Неринт, 1998. – 1434с.
55. Бордовская, Н.В. Педагогика / Н.В. Бордовская, А.А. Реан. - Спб.: Питер, 2000. - 304с.
56. Борзенков, В.Л. Педагогическая игротехника. Методология. Теория. Практика / В.Л. Борзенков.- М., 2000.- 130с.
57. Борисенко, В.А. Формирование и развитие системы

самоменеджмента в туриндустрии: дисс…. канд.эк. наук: 08.00.05 / Борисенко Вадим Алексеевич.-М, 2004. - 171с.

58. Бочарова, В.Г. Взаимодействие школы и социальной среды / В.Г. Бочарова.- М.: Советская педагогика, 1982. - С.19-23.
59. Бочков, В.Е.Экономика и финансы системы открытого образования [Электронный ресурс] / В.Е.Бочков.- Режим доступа: http://www.ido.rudn.ru/Open/econom/.
60. Браверман, А.А. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса/ А.А. Браверман.- М.: Экономика, 2006. – 319с.
61. Браже, Т.Г. Потенциал гуманитарной культуры взрослого как фактор личностного развития: Практическая андрагогика. Опережающее образование взрослых: коллективная монография/ Т.Г.Браже; под ред. В.И.Подобеда, А.Е.Марона.- Изд. 2-е, доп.- Спб.: ИОВ РАО, 2009. - С.52-108.
62. Браже, Т.Г. Инженеры и врачи о гуманитарных знаниях и общей культуре как интегральной характеристике личности: интеграционные процессы в образовании взрослых: материалы научно-практ. конференции/под ред. Ю.Н. Кулюткина и др. - СПб.: ИОВ РАО, 1997.- С.73-76.
63. Бреддик, У. Менеджмент в организации / У. Бреддик.- М., 1995. – 343с.
64. Будунов, К.Г. Формирование маркетинговой стратегии развития высшего учебного заведения: дисс…. канд.эк. наук: 08.00.05 / Будунов Карим Гаджимагомедович.- Махачкала, 2002. - 131с.
65. Булаев, Н.И. Государственное управление развитием системы отечественного образования: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.08 / Булаев Николай Иванович. - Санкт-Петербург, 2007.- 390с.
66. Бухарова, Г.Д. Маркетинг в образовании: учебное пособие для вузов по специальности "Профессиональное обучение (по отраслям)" / Г.Д.Бухарова, Л.Д.Старикова.- М. : АКАДЕМИЯ, 2010. - С.208.
67. Вавилина, А. В. Теория организации / А.В. Вавилина.- Саратов, 2009. - 150с.
68. Варакина Е. А. Формирование экономической компетентности руководителя образовательного учреждения в системе повышения квалификации: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08, Варакина Елена

Анатольевна. – Оренбург, 2009. – 226с.

69. Вебер, В.Р. Менеджмент и организационное развитие высшей школы / В.Р. Вебер, Е.В. Иванова, М.Н. Певзнер. - Днепропетровск: Издательство ДНУ, 2012. - 528с.
70. Вербицкий, А.А. Контекстно компетентностный подход к модернизации образования [Электронный ресурс]/А.А.Вербицкий// Высшее образование в России.- № 5.- Режим доступа: http://www.vovr.ru/upload/Verbitsky510.pdf.
71. Вербицкий, А.А. Инварианты профессионализма: проблемы формирования/ А.А.Вербицкий, М.Д. Ильязова.- М.: Логос, 2011. - 288с.
72. Вершловский, С.Г. Образование взрослых: опыт и проблемы /С.Г.Вершловский.-СПб.: ИВЭСЭП, 2002. - 167с.
73. Вершловский, С. Г. Непрерывное образование. Историко-теоретический анализ феномена / С.Г.Вершловский.- СПб., 2008. - 151с.
74. Вершловский, С.Г. Преподаватель системы постдипломного образования как андрагог / С.Г. Вершловский // Человек и образование.- 2014.- № 1(38).- С.4-6.
75. Вершловский, С.Г. Социально-педагогические проблемы профессионального становления учителя / С.Г.Вершловский. - Ленинград, 1981. - 160с.
76. Вершловский, С.Г. Учитель крупным планом/ С.Г.Вершловский.- Спб.: ЛГИУУ, 1992. - 132с.
77. Вершловский, С.Г. Особенности социально-профессиональных ориентаций учителя: Стимулирование социально-профессиональной активности учителя /С.Г.Вершловский.- М.: Педагогика, 1980. - С.13.
78. Веселов, Г.П. Инспектирование школы/ Под ред. В.П.Стрезикозина. - М.: Просвещение, 1977. - 303с.
79. Веснин, В.Р. Менеджмент /В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2007.- 504с.
80. Вечканов, Г.С. Современная экономическая энциклопедия/ Г.С.Вечканов, Г.Р.Вечканова. - Спб.: Лань, 2002. – 880с.
81. Винокуров, В.А Качество менеджмента - основа современной управленческой парадигмы [Электронный ресурс]/В.А.Винокуров. -

Режим доступа: http://dis.ru/library/detail.php?ID=25834.

82. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 1999. - 296с.
83. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2006. - 670с.
84. Вичканова, О.Ф. Формирование опыта экологической деятельности у младших подростков в учреждении дополнительного образования: дисс…. канд. пед.наук: 13.00.01 / Вичканова Ольга Федоровна.- Хабаровск, 2012. - 176с.
85. Вишнякова, С.М. Профессиональное образование. Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика /С.М. Вишнякова. - М. : НМЦ СПО, 1999. - 538с.
86. Вопросы внутришкольного управления: организаторская деятельность в школе: сб.ст. Вып. 3 / Ред. Н.С.Сунцова.- М.: Просвещение, 1978. - 144с.
87. Вопросы школоведения / Ред. П.В.Зимина, М.И.Кондакова, Н.И.Соцердотова.- М.: Просвещение, 1974. - 302с.
88. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис.- М., 1991. -320с.
89. Вьюник, О.Г. Разработка маркетинговых стратегий как инструмент повышения эффективности предприятия /О.Г.Вьюник, Е.Н.Шершенюк// Вопросы структуризации экономики. - 2009. - № 3. С. 124-125.
90. Гавриков, А.Л. Виртуальный мир. От электронного университета к электронной России: региональный аспект // Экономика и Образование сегодня. – Москва, 2005. -№3. - С.105-108.
91. Газман, О.С. Педагогика свободы: путь в гуманистическую цивилизацию XXI века / О.С. Газман // Новые ценности образования. - М.: Инноватор, 1996. – С.10-38.
92. Галкина, Т.Э. Персонифицированный подход в системе дополнительного профессионального образования специалистов социальной сферы: дисс…. д-ра пед.наук: 13.00.08 / Галкина Татьяна Энгерсовна.- Москва, 2011.- 341с.
93. Гамзаева, М.В. Формирование способности у будущих учителей к педагогическому самоменеджменту: дис….канд.пед. наук: 13.00.08 / Гамзаева Мадина Вагидовна.- Махачкала, 2011.- 174с.

94. Ганаева, Е.А. Гуманитаризация маркетинговой деятельности образовательного учреждения: автореф. дисс…. д-ра пед.наук: 13.00.01 / Ганаева Елена Аркадьевна.- Оренбург, 2007. - 47с.
95. Ганаева, Е.А. Маркетинг дополнительного образования/ Е.А. Ганаева.- М.: МГОУ, 2004. - 118с.
96. Ганаева Е. А. Гуманитаризация маркетинговой деятельности образовательного учреждения: дис… д-ра пед. наук: 13.00.01 / Ганаева Елена Аркадьевна. – Оренбург, 2007. – 302с.
97. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление/ А.Л. Гапоненко. - М.: Омега-Л, 2010. – 464с.
98. Гегель, Г.В. Энциклопедия философских наук. Наука логики/ Г.В. Гегель.- М.: Мысль, 1974.- 452с.
99. Гершунский, Б.С. Образовательно-педагогическая прогностика: теория, методология, практика/ Б.С. Гершуниский.- М., 2003. - С.214.
100. Гершунский, Б.С. Философия образования для XXI века / Б.С. Гершунский.- М.: Совершенство, 1998. - 608с.
101. Герасов В. К вопросу о видах современных маркетинговых стратегиях зарубежных компаний стратегий// Транспортное дело России. - 2011. - № 5. - С.113-115.
102. Глазунов, А.Т. Управление профшколой на образовательном рынке /А.Т.Глазунов.- М.: НОУ ИСОМ, 2004.- 42с.
103. Глоссарий по социологии ВГУЭиС [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://voluntary.ru/dictionary/573.
104. Говорушина, Т.К. Тенденции эволюции территориальной системы управления дополнительным образованием в сверхкрупном городе: автореф. дис. ... д-ра пед.наук: 13.00.01/ Говорушина Татьяна Константиновна.- Великий Новгород, 2013. - 338с.
105. Голованова, Н.Ф. Подходы к воспитанию в современной отечественной педагогике/ Н.Ф. Голованова.- Педагогика, 2007. - С. 38-47.
106. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика /Е.П.Голубков.- М.: Изд-во «Финпресс», 1998. - 416с.
107. Горовая, В.И. Научно-методическое сопровождение преподавателя как фактор совершенствования образовательного процесса/ В.И. Горовая, Н.Ф. Петрова // Успехи современного естествознания. –

2008. – № 2 – С. 35-40.

108. Горшкова, В.В. Межсубъектные отношения в педагогическом процессе: автореф. дис. … канд.эк. наук: 13.00.01 / В.В. Горшкова.- СПб, 1992. - 37с.
109. Горькова, Ю.А. Становление индивидуального стиля деятельности молодого педагога: дис. ... канд. пед.наук: 13.00.08 / Горькова Юлия Александровна.- Великий Новгород, 2010. - 222с.
110. Грант, Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии/ Р.М.Грант .- Спб.: Вестник СПбГУ.- Сер. 8.-Вып. 3.-2003. - С. 49.
111. Грачев, А.А. Социальное самочувствие человека в организации [Электронный ресурс]/А.А. Грачев, А.А.Русалинова.-Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-samochuvstvie-cheloveka-v-organizatsii.
112. Гребенюк, Е.Н. Синергетический подход в гуманитарном исследовании: монография / Е.Н. Гребенюк.-Астрахань, 2011.- 100с.
113. Грейсон, Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж.Грейсон, К. О'Делл.- М.: Экономика, 1991. - 320с.
114. Гришина, И.В. Профессиональная компетенция руководителя школы как объект исследования / И.В.Гришина.- Спб.: СПбГУПМ, 2002. - 160с.
115. Гришина, И.В. Профессиональная компетентность директора школы. Теория и практика формирования: дис. … д-ра пед.наук: 13.00.08 / Гришина Ирина Владимировна.- Санкт-Петербург, 2004 - 443с.
116. Громкова, М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых /М.Т.Громкова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 496с.
117. Громова, Н.М. Экономика образовательного учреждения: учеб. пособие / Н.М.Громова.- М.: Академия естествознания, 2005.-168с.
118. Губанова, М.И. Педагогическое сопровождение социального самоопределения старшеклассников/ М.И. Губанова.- Кемерово: Изд-во ГОУ «КРИРПО», 2002. -С.167.
119. Гудков, И.В. Система педагогического маркетинга развивающейся школы: дис…. канд.пед. наук: 13.00.01 / Гудков Игорь Валентинович.- Москва, 2002. - 198с.

120. Гудырева, Л.Н. Развитие системы маркетинга в учреждениях дополнительного профессионального образования: дис … канд.пед. наук: 13.00.01 / Гудырева Людмила Николаевна.- Санкт-Петербург, 2005. - 198с.
121. Гузеев, В.В Образовательная технология XXI века: деятельность, ценности, успех / В.В. Гузеев, А.Н. Дахнин, Н.В. Кульбеда, Н.В. Новожилова.- М.: Педагогический поиск, 2004. - 96с.
122. Гуткевич, А.Е. Маркетинговые аспекты деятельности высшего учебного заведения: дис…. канд. эк. наук: 08.00.05 / Гуткевич Анастасия Евгеньевна.- Новосибирск, 2008. - С.145.
123. Давыдов, Ю. Болонский процесс. Миф или реальность: Высшее образование в России / Ю.Давыдов.- М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2005. -№ 10.- 6с.
124. Данько, Т.П. Управление маркетингом / Т.П. Данько.- М.: Инфра-М, 2001. - 334с.
125. Дафт, Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт.- Спб.: Питер, 2001. - 832с.
126. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков.- Москва: Академия Естествознания, 2009. - 266с.
127. Джапарова, Р. Маркетинг услуг профессионального образования / Р.Джапарова//Маркетинг. – 2005. – № 4. – С.55-65.
128. Джеральд, П. Компетентная организация: психологический анализ / П. Джеральд, П. Ходкинсон, Р. Сперроу.- М.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. - 392с.
129. Джонсон, Р. Системы и руководство / Р.Джонсон.- М.: Сов. Радио, 1971. - 647с.
130. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген.-тМ.: Высшая школа, 1995. - 255с.
131. Днепров, Э.Д. Четвертая школьная реформа в России / Э.Д. Днепров.- М.: Ингерпракс, 1994. - 241с.
132. Добреньков, В.И. Социальное управление: словарь / В.И.Добреньков, И.М. Слепенков. - М. МГУ, 1994. - 208с.
133. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / Ред. Ю.Н.Каптуревског. - Спб.: Питер, 1990.- 560с.
134. Докашенко, Л.В. Управление устойчивым развитием организации:

дис…. канд. эк. наук: 08.00.05 / Докашенко Людмила Владимировна.- Оренбург, 2004. - 198с.

135. Донина, И.А. Развитие образовательных организаций в контексте становления территориальных обучающихся сообществ: формирование территориальных сообществ в контексте развития образовательных организаций / И.А. Донина, Р.М. Шерайзина // Великий Новгород, НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2014. –199с.
136. Донина, И.А. Образовательный маркетинг – современный этап маркетинга взаимоотношений [Электронный ресурс] /И.А.Донина// Фундаментальные исследования. – Режим доступа: www.rae.ru/fs/?section = content&op = show_article&article_id =10000329.
137. Донина, И.А. Формирование готовности будущего педагога к развитию информационной культуры младших школьников: дис… канд. пед.наук: 13.00.01 / Донина Ирина Александровна.-Великий Новгород, 1999. - 225с.
138. Дорофеева, Л.И. Менеджмент / Л.И. Дорофеева, М.В. Бгашев.- Саратов: Сарат. Ун-т, 2008. - 40с.
139. Дроздова Е.С. Построение системы автоматической корректировки маркетинговых стратегий предприятия / Социально-экономические явления и процессы. - 2011. - № 5-6. - С. 89-93.
140. Друкер, Питер Эффективное управление/ Питер Друкер.- М.: АСТ-Астраль, 2004. - 284с.
141. Егоршин, А.П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учебное пособие / А.П. Егоршин.- Н.Новгород: НИМБ, 2001. - 624с.
142. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П.Егоршин.- Н.Новгород.: НИМБ, 2010. - 192с.
143. Егоршин, А.П. Управление персоналом/ А.П.Егоршин. - Н. Новгород, 1997. - 607с.
144. Единый квалификационный справочник (ЕКС) для работников сферы образования (Приказ Минздравсоцразвития РФ) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://profstandart.rosmintrud.ru/eksd.
145. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании / С.А. Езопова.- М.: Академия, 2003. - С.201.

146. Ефремова, Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т.Ф.Ефремова. - М.: Русский язык, 2000. - 1536с.
147. Ечкалова, Г.Г. Государственно-общественный характер управления как фактор развития муниципальной системы воспитания и дополнительного образования детей: на материалах города Сургута: дисс….канд. пед. наук: 13.00.01 / Ечкалова Галина Григорьевна.- Москва, 2002. - 215с.
148. Завгородняя, А.В. Аналитический маркетинг: учебное пособие /А.В.Завгородняя.- СПБ.: Изд-во СПБГУЭФ, 2003. - 340с.
149. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах/ П.С. Завьялов.- М.: ИНФРА.- М, 2010.
150. 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.
151. Зайверт, Л. Ваше время – в Ваших руках. Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время/ Л. Зайверт// Пер. с нем. / Авт. предисл. В.М. Шепель.- М.: Экономика, 1991. –232с.
152. Зайчикова, С.А. Стратегия маркетинга высшего учебного заведения в системе открытого образования: дис. … канд. эк.наук: 08.00.05 / Зайчикова Светлана Аркадьевна.-Москва, 2005. - 125с.
153. Захарова, И. В. Маркетинг образовательных услуг / И.В. Захарова .- Ульяновск: УлГТУ, 2008. - 170с.
154. Зверева, В.И. Совершенствование организационно-педагогической деятельности руководителя школы в соответствии с задачами школьной реформы/ В.И.Зверева.- М.: 1985. - 74с.
155. Здравомыслов, А.Г. Потребности. Интересы. Ценности /А.Г. Здравомыслов.- М.: Политиздат, 1986. - 223с.
156. Зеер, Д.Ф. Компетентностный подход к образованию / Д.Ф.Зеер.- Педагогика, 2003. - № 3.- С.35-40.
157. Зеер, Э.Ф. Модернизация профессионального образования в ФРГ/ Э.Ф. Зеер// Педагогика. -1993. -№4.- С.106-110.
158. Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании /

И.А.Зимняя.- М.: ИЦ ПКПС, 2004. - 42с.

159. 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
160. Зиновьева, И.В. Организационно-педагогические основы маркетинга в профессиональном лицее: дис. … канд. пед. наук: 13.00.08 / ЗиновьеваИрина Васильевна.- Москва, 1999 - 219с.
161. Зинченко, В.П. Миры, структуры и динамика сознания. Человек развивающийся. Очерки российской психологии / В.П. Зинченко, Е.Б. Моргунов.- М.: Тривола, 1994. - С.162-210.
162. Змеёв, С.И. Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых / С.И. Змеёв.- М.: ПЕРСЭ, 2007. - 272с.

Змеев, С.И. Технология обучения взрослых / С.И. Змеев.- М.: Академия, 2002. – 127с.
163. Золотарева, А. В. Интегративно-вариативный подход к управлению учреждением дополнительного образования детей: дис…. д-ра пед. наук: 13.00.01 / Золотарева Ангелина Викторовна.- Ярославль, 2006. - 450с.
164. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент / А.Т.Зуб .- М.: Аспект Пресс, 2002. - 415с.
165. Иванова, С.В. Гуманизация образования: цели, задачи и условия [Электронный ресурс]/ С.В. Иванова. - Режим доступа: http://www.pan-i.ru/nauchnie-stati/gumanizatsiya-obrazovaniya-tseli-zadachi-i-usloviya.html.
166. Ильичёв, Л.Ф. Философский энциклопедический словарь/ Л.Ф.Ильичёв, П.Н.Федосеев, С.М.Ковалёв, В.Г.Панов.- М.: Советская энциклопедия, 1983. - 840с.
167. Ильязова, М.Д. Теоретические основы формирования профессиональной компетентности студентов в вузе (на примере студентов-социологов): монография / М.Д. Ильязова.- Астрахань: ОГОУ ДПО «АИПКП», 2008. - 228с.
168. Исаев, Е.И. Теория и практика психологического образования педагога /Е.И.Исаев // Психологический журнал, 2000. – № 6. – 9с.
169. Казаков, И.С. Проектирование персонифицированной модели обучения в вузе [Электронный ресурс] /И.С.Казаков.- Режим

доступа: http://vestnik.yspu.org/releases/2011_3pp/32.pdf

170. Казакова, Е.И. Диалог на лестнице успеха: книга для учителей / Е.И. Казакова, А.П.Тряпицына.- СПб.: Пресс-Атташе, 1997. – 160с.
171. Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская.- М.: КНОРУС, 2013. - 240с.
172. Казначевская, Г.Б. Основы менеджмента: учебное пособие /Г.Б. Казначевская. - М.: Еникс. – 2004.- 384с.
173. Калюжнова, Т.А. Региональный интернет-маркетинг как инструмент управления социально-экономическим развитием субъектов РФ: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Калюжникова Татьяна Александровна.- Москва, 2002.- 156с.
174. Каплунович, Т.А. Парадигма самоорганизации в экспериментальном моделировании системы повышения квалификации педагогов: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.08/ Каплунович Татьяна Александровна.- Великий Новгород, 2002. - 397с.
175. Каплунович, Т.А. Самообразование в «обучающейся организации»: Новгородские ученые об эффективном управлении модернизацией образования: векторы образовательной политики, педагогические исследования / Т.А. Каплунович, В.В. Барышева // Великий Новгород, НИРО.- 2011. -233с.
176. Карлоф, Б. Деловая стратегия: Концепция. Содержание. Символы/ Б. Карлоф. - М.: Экономика, 1991. - 239с.
177. Карпичев, В.М. Самоменеджмент: введение в проблему: Проблемы теории и практики управления / В.М. Карпичев.- 1994. - С.103.
178. Каспржак, А.Г. Развитие сферы образования и социализации в Российской Федерации в среднесрочной перспективе: доклад экспертной группы /А.Г.Каспржак, И.Д. Фрумин // Вопросы образования, 2012 . - С.6-58.
179. Карпухина, А.Е. Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты / А.Е. Карпухина.- М.: МАКС Пресс, 2006. - 340с.
180. Карчевский, Л. Феномен организационного человека: дис. … д-ра философ. наук: 09.00.13/Карчевский Лешек. - Москва, 2005. - 378с.
181. Кинан, К. Самоменеджмент / Ред. Н.В. Шульпина .-М. : Эксмо,

2006. -127с.

182. Кинан, К. Эффективное управление / К. Кинан.- М.: Эскимо, 2006. - 8с.
183. Кириченко, А.В. Акмеологическое воздействие в профессиональной деятельности госслужащих (Теория, методология, технология)/ А.В.Кириченко.- М., 1999. -367с.
184. Кирьякова, А.В. Аксиология образования. Фундаментальные исследования в педагогике /А.В.Кирьякова.- М.: Дом педагогики, ИПК ГОУ ОГУ, 2008. - 578с.
185. Кирьякова, А.В. Теория ориентации личности в мире ценностей/ А.В.Кирьякова.- Оренбург, 1996. - 188с.
186. Киселева, О.И. Профессиональная подготовка студентов к педагогическому маркетингу в условиях вуза: дисс. канд. пед. наук / О.И.Киселева.- Москва, 2010. - 182с.
187. Классики менеджмента / Ред. М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2001. - 1168с.
188. Климов, Е.А. Образ мира в разнотипных профессиях / Е.А. Климов.- М., 1995. – 224с.
189. Князев, В.Н. Психологические основы ситуационного подхода к управлению персоналом: дис. … д-ра психолог. наук: 19.00.05 / Князев Владимир Николаевич.- Москва, 1998. - 375с.
190. Князева, Е.Н. Синергетика и принципы коэволюции сложных систем [Электронный ресурс]/ Е.Н.Князева.- Режим доступа: http://keldysh.ru/departments/dpt_17/K (дата обращения 02.12.2010).
191. Ковтун, Т.В. Теория и методика маркетинговой деятельности в учреждениях среднего профессионально-педагогического образования: дисс…. д-ра пед. наук: 13.00.08 / Ковтун Татьяна Владимировна.- Ставрополь, 2009. - 297с.
192. Коджаспирова, Г.М.. Словарь по педагогике/Г.М.Коджаспирова, А.Ю.Коджаспиров.- М.: ИКЦ Март, 2005. -448с.
193. Колесникова, И.А. Основы андрагогики: учебное пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / И.А. Колесникова, А.Е. Марон, Е.П. Тонконогая.- М.: Академия, 2003. -240с.
194. Колпаков, В.М. Самоменеджмент: учеб. пособие / В.М. Колпаков. - К.: ДП «Издательский дом «Персонал», 2008.- 528с.
195. Коляда, А.А. Маркетинг, который работает: создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях: монография/

А.А. Коляда.- Минск, 2006.

196. Конаржевский, Ю.А. Внутришкольный менеджмент/ Ю.А. Конаржевский.- М, 1992.-135с.
197. Конаржевский, Ю.А. Концепция внутришкольного управления/ Ю.А.Конаржевский.- Алма-Ата, 1990.- 204с.
198. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление/ Ю.А.Конаржевский.- М.: Педагогический поиск, 2000. -222с.
199. Конаржевский, Ю.А. Проблемы управления школой в современных условиях /Ю.А. Конаржевский // Советская педагогика, 1977. - С.74-80.
200. Кондаков, М.Н. Управление народным образованием в районе (городе) / М.И. Кондакова, П.В. Худоминский.- М: Просвещение, 1981. - 192с.
201. Кондратьев, Д.В. Оптимизация процесса внедрения инновационных технологий менеджмента в деятельность учреждений культурно-досугового типа: дис. … канд. пед. наук : 13.00.05 / Кондратьев Денис Витальевич.-Москва, 2007. - 173с.
202. Кондратьев, М.Ю. Азбука социального психолога-практика/ М.Ю.Кондратьев, В.А.Ильин.- М.: ПЕР СЭ, 2007. -464с.
203. Кондратьев, С.В. От личностно-ориентированного — к персонифицированному обучению [Электронный ресурс] / С.В. Кондратьев // Вестник ПСТГУ IV: Педагогика. Психология 2009.- Вып.3(14).-Режим доступа: http://pstgu.ru/download/1255431709.kondratiev.pdf.
204. Кондратьев, С.В. Психологические закономерности и механизмы становления социальной сущности человека в персонифицированном обучении: дис. … д-ра психолог. наук: 19.00.07/ Кондратьев Сергей Владимирович. - Калуга, 2004.- 426с.
205. Кондратьев, С.В. Психология персонифицированного обучения: монография/ С.В.Кондратьев. - Калуга: КГПУ, 2002. - 220с.
206. Конституция (Основной закон) Союза Советских Социалистических Республик (принята на внеочередной седьмой сессии Верховного Совета СССР девятого созыва 7 октября 1977 г.) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://constitution.garant.ru/history/ussr-rsfsr/1977/red_1977/5478732/.
207. Конституция Российской Федерации (12.12.1993. с учетом

поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ.- Спб.: Виктория плюс, 2014. - 4с.

208. Концепция модернизации Российского образования на период до 2010 года // Бюллетень Министерства образования РФ. -2000. -№ 2.
209. Корзникова, Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс: учебное пособие / Г.Г. Корзникова.- М.: Академия, 2008. - 288с.
210. Корнеева, Е.Н. Субъектная регуляция образовательного взаимодействия / Е.Н.Корнеева // Психология, 2008. - С.56-61.
211. Корнетов, Г.Б. Постижение педагогической культуры человечества / Г.Б.Корнетов.- АСОУ, 2008. - 196с.
212. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.ifap.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf .
213. Корсаков, М.Н. Экономика предприятия / М.Н. Корсаков.- Таганрог, ТРТУ, 2005. - 440с.
214. Кондаков, М.И. Теоретические основы школоведения/ М.И.Кондаков.- М.: Педагогика, 1982. 192с.
215. Корнетов, Г.Б. Постижение педагогической культуры человечеств/Г.Б.Корнетов.- АСОУ, 2010. – 200с.
216. Костин, А.Б. Принцип историзма и его роль в философии истории: дис…. канд. филос. наук: 09.00.11/ Костин Александр Борисович.- Воронеж, 2005. – 176с.
217. Котлер, Ф. Основы маркетинга/ Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В.Вонг. - СПб.: Питер Косм.,1998. - 896с.
218. Котлер, Ф. Основы маркетинга/ Ф. Котлер.- М.: Прогресс, 1992. - 733с.
219. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент/ Ф. Котлер.- СПб.: Питер, 2009. - 896с.
220. Кравец И. В. Формирование маркетинговой компетентности студента вуза: дис. ... канд. пед. наук:13.00.01/Кравец Ирина Викторовна. – Оренбург, 2009. – 200с.
221. Кристова, Ю.П. Внутрифирменное (корпоративное) обучение как значимый ресурс развития компании/ Ю.П. Кристова.- М.: Институт организационного консультирования, 2003. - 158с.

222. Кричевский, В.Ю. Профессиональная деятельность директора общеобразовательной школы как объект междисциплинарного исследования: автореф. дис. … д-ра пед. наук: 13.00.01/ Кричевский Вадим Юрьевич.- СПб., 1993.
223. Круглова, Л.Ю. Интегративно-развивающий подход к модернизации профессиональной деятельности педагогов дополнительного образования: дисс. д-ра пед. наук: 13.00.01 / Круглова Лариса Юрьевна.-Магнитогорск, 2006. - 387с.
224. Крысин, Л.П. Толковый словарь иноязычных слов/ Л.П. Крысин.- М.: Эксмо, 2008. - 944с.
225. Кузнецов, С.А. Большой толковый словарь русского языка / С.А. Кузнецов.- СПб.: Норинт, 2000. - 1536с.
226. Кун, Т. Структура научных революций/ Т.Кун. – М.: Прогресс, 1977.- 300с.
227. Курбатова, А.В. Маркетинговая деятельность директора общеобразовательной школы: дис. канд. пед. наук: 13.00.01 / Курбатова Алла Викторовна.- М., 1999. - 152с.
228. Курдюмов, С.П. Пролог. Синергетика и системный синтез // Новое в синергетике. Взгляд в третье тысячелетие [Электронный ресурс]/Курдюмов С.П., Малинецкий Г.Г.- М., 2002. – Режим доступа: http://keldysh.ru/book/sinpr.html (дата обращения 02.12.2010).
229. Лазарев, В. С. Управление развитием школы / В.С. Лазарев, М.М. Поташник, А.М. Моисеев.- М.: Новая школа, 1995. - 96с.
230. Линкевич, Е.Ф. формирование конкурентных преимуществ предприятий сетевой торговли на основе маркетинговых стратегий/ Е.Ф.Линкевич, Е.П.Гусакова// Экономика: теория и практика.- 2014.- №2 (34).- С.70-75.
231. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок/Ж.Ж.Ламбен.- СПб.: Питер, 2007.
232. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин.- М.: ИНФРА-М, 2007. - 222с.
233. Лебедев, О.Е. Модернизация управления образованием: перспективы и проблемы: методическое пособие для самоанализа управленческих проблем /О.Е. Лебедев.- СПБАППО, 2006. - 96с.
234. Лебедев, О.Е. Применение активных методов обучения в системе

повышения квалификации / О.Е. Лебедев.-Л.: ИПК СП, 1980. - 39с.

235. Лебедев, О.Е. Управление образовательными системами: учеб.-метод. пособие для вузов/ О.Е. Лебедев.- Великий Новгород, НРЦРО.- 1998. -9с.
236. Лебедев, О.Е. Теоретические основы педагогического целеполагания в системе образования / О.Е. Лебедев.- СПб., 1992. - 38с.
237. Леонгардт, В.А. Управление маркетинговой деятельностью отраслевого вуза на рынке услуг бизнес-образования: автореф. дисс…. канд. эк. наук: 08.00.05 /Леонгардт Валерия Анатольевна.- Пенза, 2012. - 24с.
238. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев.- М.: Политиздат, 1977. - 304с.
239. Литвинова, Н.П. Маркетинг образовательных услуг. Введение в эдукологию/ Н.П. Литвинова, В.В. Шереметова, В.И. Пилипенко, В.И. Андреев.- Спб.: Санкт-Петерб. гос. ун-т пед. мастерства, 1997. - 108с.
240. Липский, И.А. Педагогическое сопровождение развития личности: теоретические основания [Электронный ресурс] / И.А. Липский.- Режим доступа: http:// www. Lipsky. ru/ statii/ soprov.htm.
241. Литвинова, Н.П. Маркетинг образовательных услуг/ Н.П.Литвинова, Е.Н.Подшибякина, В.В. Шереметова.- Казань: ТИСБИ, 2002. – 121с.
242. Лихачев, Б.Т. Педагогика. Курс лекций / Б.Т. Лихачев.- М.: Юрайт-М, 2001. - 607с.
243. Логвинов, А.М. Эволюция организационной культуры работников промышленного предприятия в условиях реформ и кризисного развития российского общества последней трети XX в. (По материалам исследований на Красноярском алюминиевом заводе в 70-90-е годы XX века): дис. ... канд. социол. наук: 22.00.06/Анатолий Михайлович Логвинов.- Красноярск, 2003.- 211с.
244. Ломов, Б.Ф. К проблеме деятельности в психологии/Б.Ф.Ломов// Психологический журнал.- 1981. – Т.2. – №1. – 20с.
245. Ломова, Е.А. Экономика общественного сектора: конспект лекций

/ Е.А. Ломова.- Омск.: ОмГУПС, 2009. - 60с.

246. Лукашевич, Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособие / Н.П.Лукашевич.- К.: МАУП, 2006.-127с.

247. 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.

248. Лушин, П.В. Личностные изменения как процесс:теория и практик а / П.В. Луши. - Одесса: Аспект, 2005. – 334с.

249. Лях, Ю.А. Тьюторские технологии педагогического мониторинга качества образования старших школьников в условиях профильного обучения: автореф. дис. … д-ра пед. наук: 13.00.01/ Лях Юлия Анатольевна.- Великий Новгород, 2013.

250. Магура, М.И. Современные персонал - технологии/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. - 376с.

251. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова.- М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.-176с.

252. Майкл, П. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ П. Майкл.- М.: Альпина Паблишер, 2008. -720с.

253. Макарова, Т.Д. Тестирование в системе мониторинга качества образования: стандарты и мониторинг в образовании / Т.Д. Макарова.- 1998. - С.60-61

254. Маламуд, С.Д. Образовательный маркетинг/ С.Д. Маламуд //Профессиональное образование.- 1999.- №12.

255. Малыгина, О.В. Формирование компетентности организации в системе управления знаниями: дис. канд. эк.наук: 08.00.05/ Малыгина Ольга Владимировна.- Москва, 2010.- 197с.

256. Манузина, Е.Б. Педагогическое сопровождение студентов в образовательных учреждениях высшего профессионального образования / Е.Б. Манузина //Вестник Томского государственного педагогического университета.- 2011.- №1.

257. Мальшина, Н.А. Философия: конспект лекций [Электронный ресурс].- Режим доступа:http://www.alibet.net/writer/11574/books/46356/malshina_n_a

/filosofiya_konspekt_lektsiy/read

258. Маслов, В.И. Система функциональных знаний и умений директора школы: автореф. дис…. канд. пед. наук: 13.00.01/ Маслов Виктор Иванович.-К., 1979. - 20с.
259. Маслова, Т.Д. Маркетинг/ Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик.- Спб.: Питер, 2007. - 400с.
260. Маркова, А.К. Психология профессионализма/ А.К. Маркова.- М.: «Знание», 1996. - 312с.
261. Маркова, В.Д. Маркетинг менеджмент / В.Д. Маркова.- М.: Омега-Л, 2007. - 208с.
262. Махалов, М. Е. Типология инструментов интернет-маркетинга (Мировой опыт и российская практика): дис…. канд. экон. наук: 08.00.05 / Махалов Михаил Евгеньевич.- Москва, 2004 - 177с.
263. Медоуз Д.Х. За пределами роста. Предотвратить глобальную катастрофу. Обеспечить устойчивое будущее / Д.Х. Медоуз, Д.Л. Медоуз, Р. Йорген. - М.: Прогресс Фирма «Пантея» Б., 1994.- 302с.
264. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ред. В. Б. Колчанова.- СПб.: Питер, 2007. - 800с.
265. Мескон, М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.-М.: Дело, 1997. - 332с.
266. Методические рекомендации Минобрнауки России по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников [Электронный ресурс]. - Режим доступа: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**
D 0 % B C % D 0% B 5 % D0 %B D% D1 %82 %D1%8B/3541/%D1%84%
D0%B 0 % D 0 % B 9 % D 0 %B B/2365 /1 3. 6.20 - D0 % 90% D0%9F
-1073_02- %D 0% BF% D 1 % 8 0%D 0% B 8% D0 %BB.pdf.
267. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер.- М.: Инфра-М, 2001. - С.61
268. Мирзо, А. Особенности организационно-управленческой сферы деятельности директора общеобразовательной школы в условиях

рыночной экономики: автореф. дис…. канд. пед.наук: 13.00.01 /Ахмадзода Мирзо.- Душанбе, 2009.- 26с.

269. Митина, И.И. Внутришкольный контроль: Методические рекомендации в помощь слушателям факультета повышения квалификации директоров школ /И.И.Митина, В.П. Симонов.- М.: Изд-во Моск. гос. под. ин-та им.В.И.Ленина, 1978. - 51с.
270. Митина, И.И. Научные основы управления школой: Программа и методические рекомендации. Для слушателлей ФПК директоров средних школ/И.И.Митина.- М.: Изд-во Моск.гос.пед. ин-та им.В.И.Ленина, 1978. - 48с.
271. Моисеев, А.М. Основы стратегического управления школой: учебное пособие/ А.М. Моисеев, О.М. Моисеева.- М., Центр педагогического образования, 2008. - 256с.
272. Мокеева, Н.А. Развитие социально-профессиональной компетентности будущего учителя в образовательном процессе педвуза: дис…. канд. пед. наук: 13.00.01 / Мокеева Наталья Александровна.- Казань, 2010. - 213с.
273. Мясищев, В.Н. Психология отношений: Избранные психологические труды /В.Н.Мясищев.- М.: Воронеж, 1995. - 356с.
274. Назарова, М. А. Гуманизация общества и гуманитаризация естественно-научного образования в условиях информационно-коммуникативной культуры: дисс…. канд. философ. наук: 09.00.11 / Назарова Марина Анатольевна .-Новосибирск, 2007. - 195с.
275. Научно-методическое сопровождение персонала школы: педагогическое консультирование и супервизия: монография / М.Н. Певзнер, О.М. Зайченко, В.О.Букетов, С.Н. Горычева, А.В. Петров, А.Г. Ширин.- Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2002. - 316с.
276. Национальная доктрина образования в российской Федерации / Бюллетень Министерства образования РФ.- 2001. - № 1.
277. Национальный проект «Образование» [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.educom.ru/ru/works/projects_npobr.
278. Новиков, А.М. Методология образования / А.М. Новиков.- Москва, Эгвес, 2002.
279. Носкова, И.В. Методы маркетинговой деятельности высшего учебного заведения на основе концепции партнерских отношений:

дис…. канд. экон. наук: 08.00.05 / Носкова Ирина Виленовна.- Спб., 2005. - 176с.

280. Носова, Е.А. Совершенствование форм и методов управления маркетингом в сфере образовательных услуг: дис. …канд. экон. наук 08.00.05 /Носова Елена Анатольевна.- Ставрополь, 2006. - 195с.
281. О первоочередных мерах по развитию образования в РСФСР// Справочник менеджера по образованию.- М., 1995. - Т. 1.
282. Об основных направлениях реформы общеобразовательной и профессиональной школы. Постановление Верховного Совета СССР от 12 апреля 1984г. №13-XI.
283. Облизов, А.В. Развитие маркетинговой деятельности вуза в условиях конкурентной среды: функционально-управленческий подход/ дисс…. канд. эк. наук: 08.00.05 / Облизов Алексей Валерьевич.- Москва, 2009. - 134с.
284. Облизов, А.В. Развитие маркетинговой деятельности вуза в условиях конкретной среды. Функционально-управленческий подход: автореф. дисс…. канд. эк. наук. 08.00.05/ Облизов Алексей Валерьевич.- Москва, 2009. - 32с.
285. Образовательный менеджмент: управление образованием или управление посредством образования: монография / М Н. Певзнер, Е. В. Иванов, Е. Ю.Игнатьева, П. А.Петряков, Г. А. Федотова, Р. М. Шерайзина, А. Г. Ширин; сост. и общ. ред. Е. В. Иванова и М. Н. Певзнера.- Великий Новгород, 2009. - 415с.
286. Ожегов, С.И.. Толковый словарь русского языка/ С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова.- М.: ИТИ ТЕХНОЛОГИИ, 2003. - 944с.
287. Ольшанский, Ю.П. Формирование стратегии развития учреждений дополнительного профессионального образования (ДПО) в условиях инновационной экономики: дисс… канд.эк. наук: 08.00.05 / Ольшанский Юрий Петрович.- Москва, 2008. - 145с.
288. Омарова, Н.Ю. Экономическая диагностика и эффективность взаимодействия предпринимательских структур на потребительском рынке: дисс… д-ра эк. наук: 08.00.05/Омарова Наталья Юрьевна.- Санкт-Петербург, 2007.-428с.
289. Онушкин, В.Г. Образование взрослых: междисциплинар. слов. терминологии: Психология человека от рождения до смерти / В.Г.

Онушкин, Е.И. Огарев.- Спб.: 2002. - 199с.

290. Основные направления социально-экономической политики правительства РФ на долгосрочную перспективу/ Бюллетень Министерства образования Российской Федерации.-2000. - № 6.
291. Основы права для студентов технических вузов / Ред. Г. Крыловой.- М.: Высшая школа, 2000. - 400с.
292. Орлов, А. Работе с руководителями школ творческий подход/ А.Орлов, В Соколов// Народное образование, 1983.-С.101 - 103.
293. Орлова, О.В Пути повышения конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг: дисс…. канд. эк. наук: 08.00.05 / Орлова Ольга Владимировна.- Санкт-Петербург, 2007. - 152с.
294. Останин, А. В. Организация образовательного маркетинга в профессиональном училище: дис…. канд. пед. наук: 13.00.08/ Останин Алексей Валентинович.- Челябинск, 2003. - 218с.
295. Охотенко, М.А. Условия функционирования образовательных учреждений в рыночных условиях [Электронный ресурс] /М.А.Охотенко// Экономика образования.- №2.- Режим доступа: http://xn--80aaacg3adgkbuljdbed7a0v5b.xn--p1ai/data/documents/2007-no2-EO.pdf.
296. Паначин, Ф.Г. Идеи Октября и управление просвещением: (К 60-летию Сов.соц.системы руководства и управ.нар. образованием) / Ф.Г. Паначин // Народное образование, 1977.- 224с.
297. Паначин, Ф.Г. Школьная политика партии в действии / Ф.Г. Паначин // Советская педагогика, 1979. - 224с.
298. Паничева, В.В. Маркетинговая деятельность в системе педагогического управления негосударственным образовательным учреждением: дис…. канд. пед. наук: 13.00.01 / Паничева Вера Вячеславовна.- Воронеж, 2005. - 233с.
299. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А. П. Панкрухин .- М. : Омега-Л, 2005. - 656с.
300. Панкрухин, А.П. Маркетинг образовательных услуг [Электронный ресурс] / А.П. Панкрухин.- Режим доступа: url: http://mou.marketologi.ru/content. [Дата обращения 22.07.2013].
301. Панкрухин, А.П. Образовательные услуги: точка зрения маркетолога/А.П.Панкрухин // «Alma mater». - 2003. - № 3.-С.45-53.

302. Пашкус, Н.А. Маркетинг образовательных услуг: учебное пособие / Н.А.Пашкус.- Спб.: Книжный Дом, 2007. -112с.
303. Певзнер, М.Н. Научно-методическое сопровождение персонала школы: педагогическое консультирование и супервизия /О.М. Зайченко, В.О. Букетов, С.Н.Горычева, А.В. Петров, А.Г. Ширин.- Великий Новгород: Изд-во НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2002. - 316с.
304. Певзнер, М. Н. Менеджмент средней и высшей школы: 100 новых понятий / М.Н. Певзнер // Сравнительный словарь на русском и немецком языке. - Хильдесхайм, 2004.
305. Певзнер, М.Н. Корпоративная педагогика: Концепции и технологии корпоративного воспитания, обучения и образовательного менеджмента в организациях [Электронный ресурс]: монография / М.Н. Певзнер, П.А. Петряков, О. Грауманн. - Saarbrücken (Germany): Lap Lambert Academic Publishing is GmbH&Co. KG, 2012. – 362p.
306. Педагогика: учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, Е.Н.Шиянов.- М.: Академия, 2002. - 576с.
307. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов.- М.: Школа-Пресс, 1997. -512с.
308. Петерсонс, А. Развитие корпоративной культуры как фактор повышения конкурентоспособности негосударственного вуза: социолого-управленческие аспекты: дис…. канд. соц.наук: 22.00.08 / Андрис Петерсонс.- Москва, 2008. - 139с.
309. Петрова, У.Г. Маркетинговая деятельность как условие модернизации управления адаптивной школой: дис…. канд.пед. наук: 13.00.01/ Петрова Ульяна Гаврильевна.- Якутск, 2007.- 206с.
310. Петровский, В.А. Идея свободной причинности в психологии личности/ В.А.Петровский // Психология личности в трудах отечественных психологов. Спб.: Питер, 2002.- С. 436-448.
311. Петровский, В.А. Личность в психологии: пара дигма субъектности/ В.А.Петровский.- Ростов н/Д, 1996.
312. Петровский, В.А. Потребность быть личностью / В.А. Петровский // Психология личности в трудах отечественных психологов. -

СПб., 2002. - С.358-359.

313. Пищулин, Н.П. Маркетинговая деятельность в образовательных учреждениях / Н.П. Пищулин // Школьные технологии.- 2001.-№2. - С.3-23.
314. Платонова, Ю.Ю. Маркетинг образовательных услуг как инструмент обеспечения конкурентоспособности государственного вуза: дис…. канд. пед.наук: 13.00.01 / Платонова Юлия Юрьевна.- Спб., 2007. - 199с.
315. Поваренков, Ю.П. Психологическое содержание профессионального становления человека / Ю.П. Поваренков.- М.: УРАО, 2002. – 160с.
316. Полищук, М.А. Онтологические аспекты управления организацией: дис. … канд. филос. наук : 09.00.01 / Полищук Марина Алексеевна.- Магнитогорск, 2006.-139с.
317. Полуянов, В.Б. Теория и практика маркетинга в управлении профессиональным образованием: дис…. д-ра пед. наук: 13.00.01/ Полуянов Валерий Борисович.- Екатеринбург, 2001. - 471с.
318. Пономарева, О.Г. Взаимодействие рынков труда и образовательных услуг в сфере высшего образования региона: дис…. канд. эк. наук: 08.00.05 / Пономарева Ольга Геронтиевна.- Москва, 2010.- 160с.
319. Попова, О.В. Персонифицированные технологии в профессиональном образовании с позиций компетентностного подхода. [Электронный ресурс] /О.В. Попова, Т.В.Цыганкова, Л.А.Концевая, Е.В.Вихарева.- Режим доступа: http://nudorirs.ru/assets/files/2_11_2012.pdf.
320. Портнов, И.Д. Директор школы и педагогический коллектив / И.Д. Портнов // Народное образование.- М.: Педагогика,1982. - 240с.
321. Портнов, М.Л. Качественный анализ деятельности школы/ М.Л.Портнов, П.В.Худоминский // Народное образование.- М.: Педагогика, 1976. - 240с.
322. Поснова, Г. В. Гуманистическая направленность воспитательной деятельности в современной школе: дис. … канд. пед. наук: 13.00.01 / Поснова Галина Викторовна.- Петрозаводск, 1996.- 188с.
323. Поташник, М.М. Об оптимизации управления школой / М.М. Поташник // Народное образование.- М.: Педагогика, 1984. - №10.

- 7с.

324. Поташник, М.М. Демократизация управления школой / М.М. Поташник.- М.: Знание, 1990. - 76с.
325. Поташник, М.М. Управление современной школой / М.М. Поташник.- М.: Знание, 1992. - 167с.
326. Поташник, М.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах). Пособие для руководителей образовательных учреждений и органов образования. / М.М. Поташник, А.М. Моисеев.- М.: Новая школа, 1997. - 352с.
327. Поташник, М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой: метод. пособ./ М.М. Поташник.- М.: Педагогическое общество России, 2011. - 320с.
328. Практическая андрагогика. Открытое образование взрослых/А.Е.Марон, Л.Ю. Монахова и др.// Ред. А.Е. Марона.- Спб.: УРАО ИОВ, 2012. – 400с.
329. Прахалад, К. Ключевая компетенция корпорации / К.Прахалад, Г. Хамел // Вестник СПбГУ. Сер. 8.- 2003.- Вып. 3. - С. 18-44.
330. Пригожин, И. Порядок из хаоса: новый диалог человека с природой / И.Пригожин, И Стенгерс.- М.: Прогресс, 1986.- 43с.
331. Пригожин, И. Г. От существующего к возникающему/ И.Г. Пригожин.- М.: Наука, 1985.- 250с.
332. Программа стабилизации и развития Российского образования в переходной период / Вестник образования. -1991.- № 10.- С.43-49.
333. Программа реформирования и развития системы образования РФ в условиях углубления социально-экономических реформ Сборник нормативных документов. М., 1992.
334. Профессиональный стандарт: «Руководитель образовательной организации (управление в сфере образования)» Предварительный проект [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.fgosvpo.ru/uploadfiles/proekty %20doc/rukov.pdf.
335. Психоаналитические термины и понятия: Словарь /под ред. Борнесса, Э. Мура, Бернарда Д. Фаина.- М.: Независимая фирма «Класс», 2000. – 304с.
336. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация / Дж. Равен.- М.: Когито-Центр, 2002. - 396с.

337. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А.Райзберг, Л.Ш.Лозовский, Е.Б. Стародубцева.- М.: ИНФРА-М, 1999. - 479с.
338. Райзберг, Б.А. Программно-целевое планирование и управление/ Б.А.Райзберг, А.Г. Лобко.- М.: ИНФРА-М, 2002. - 428с.
339. Райс, Э. Маркетинговые войны / Э.Райс, Дж.Траут.- Спб.: Питер, 2006. - 256с.
340. Рапацевич, Е.С.Современный словарь по педагогике /Е.С.Рапацевич. - М.: Современное слово, 2001. - 928с.
341. Рапопорт, В.С. Объективные предпосылки и основные положения целевого управления/В.С.Рапопорт, Л.В.Родионова, Б.З.Мильнера.- США: организационные проблемы управления; «Мысль», 2008. -285с.
342. 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.
343. Решетило, Т.Л. Эффективность событийного маркетинга в продвижении брэндов на автомобильном рынке: дис. … канд. эконом. наук: 08.00.05/Решетило Татьяна Леонидовна.- Екатеринбург, 2007.- 201с.
344. Роджерс, К. О Групповой психотерапии / К.О.Роджерс.- М.: Гиль-Эстель, 1993. - 224с.
345. Розова, Н.К. Маркетинг / Н.К. Розова.- Спб «Питер», 2010.
346. Росситер, Дж. Р. Перси, Л. Реклама и продвижение товаров / Пер. с англ Дж.Р., Росситер, Л. Перси. -СПб.: Питер, 2000. - 656с.
347. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии / С.Л.Рубинштейн.- М.: Педагогика, 1989. - 485с.
348. Сборник законодательных актов РСФСР о государственном суверенитете, союзном договоре и референдуме.- М, 1991.
349. Самоменеджмент переходного периода /Ред. Л.Ф.Никулни.- М.: Изд-во Российской экономической академии, 1994. - 158с.
350. Санталайнен,Т., Управление по результатам/Т.Санталайнен,

П.Пертти, Й.Х.Ниссинен. - М.: Прогресс. универс, 1993. -318с.

351. Сафина, З.Н. Инновационные тенденции в становлении региональной системы образования взрослых: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08/Сафина Зульфия Нурмухаметовна.- Великий Новгород, 2005 - 441с.
352. Светенко, Т.В. Инновационный менеджмент в управлении школой: учебное пособие / Т.В.Светенко, Г.В. Галковская.- М.: АПКиППРО, 2009. - 92с.
353. Семушкина, С.Р. Концептуальные основы формирования и развития научающейся организации: дис…. канд. эк. наук:08.00.05 / Семушкина Светлана Рафаиловна.-Москва, 2002. - 133с.
354. Сендж, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций / П.Сендж.- Харьков, 2006. - 384с.
355. Сергеев, В.Ю. Методика маркетингового управления развитием образовательных услуг высших учебных заведений: дис…. канд. экон. наук: 08.00.05/Сергеев Валерий Юрьевич.- СПб., 2006. - 166с.
356. Сигнаевская, О.Р. Онтогносеологические основания философии организации: дис. … канд. философ. наук: 09.00.01/ Сигнаевская Ольга Романовна.- Екатеринбург, 2002.- 156 с.
357. Симоненко, В.Д. Общая и профессиональная педагогика/ В.Д.Симоненко, М.В.Ретивых.- Брянск: БГУ, 2003. - 174с.
358. Симонов, В.Б. Управление развитием маркетинг-ориентированной инфраструктуры инновационной деятельности в вузе: дисс…. канд. эк. наук: 08.00.05 / Симонов Вадим Борисович.- Москва, 2008. - 173с.
359. Синягин, Ю.В. Управленческая команда как способ самореализации руководителя /Ю.В.Синягин, К.М.Ушаков.- М.: Новая школа, 2003. - С.6.
360. Синяева, И.М. Практикум по маркетингу / Ред. проф. Л.П.Дашкова.- М.: Дашков и К, 2006. - 240с.
361. Сластенин, В.А. Педагогика: учебное пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений/В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, Е.Н.Шиянов; под ред. В.А.Сластенина.- М.: Академия, 2002.- 576с.
362. Слободчиков, В.И. Категории возраста в психологии и педагогике развития: вопросы психологии / В.И.Слободчиков// Ред.

А.М.Матюшкин,О.А. Конопкин.- 1991. - С. 37-50.

363. Слободчиков, В.И. Основы психологической антропологии. Психология человека: Введение в психологию субъективности: учебное пособие для вузов / В.И.Слободчиков, Е.И. Исаев.- М.: Школа.- Пресс, 1995. -384с.
364. Словарь бизнес-терминов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/13227
365. Слюсарев, Ю.В. Психологическое сопровождение как фактор активизации саморазвития личности: автореф. дис. … канд. психол.наук/ Ю.В. Слюсарев. - СПб.-1992.
366. Смеричевская, С. В. Стратегический маркетинг / С.В. Смеричевская.- Донецк: ДонГУЭТ, 2005. – 204с.
367. Смирнов, Э.А. Основы теории организации / Э.А.Смирнов.- М.:Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 375с.
368. Смирнова, Г.В. Стратегия оптимизации инновационной деятельности современной прогимназии: дис. … канд. пед. наук: 13.00.01/ Смирнова Галина Викторовна.- Великий Новгород, 2008.- 207с.
369. Смирнова, Е.Э. Профессиональная деятельность: структура, функции, динамика: автореф. дисс… д-ра соц. наук / Е.Э.Смирнова.- СПб., 1993. - 37с.
370. Советский энциклопедический словарь/под ред. А.М. Прохорова//– М.: Советская энциклопедия, 1981. - 1600с.
371. Соколова, Т.Б. Подготовка персонала учреждения начального профессионального образования в области маркетинга: дис….канд. пед. наук: 13.00.08 / Соколова Татьяна Борисовна.- Екатеринбург, 2002. - 155с.
372. Соловьева Ю.Н. Теория и методология обеспечения маркетинговой компетентности в системе управления стратегического альянса: автореф. дис. ... д-ра экон. наук:08.00.05/Соловьева Юлия Николаевна . – Санкт-Петербург, 2006. - 43с.
373. Соловьева, Ю.П. Маркетинг в России и за рубежом: журнал / Ю.П.Соловьева.- 2005. - №4. –С.125-132.
374. Соломанидина, Т.О. Организационная культура как социально-экономическое пространство управления человеческими

ресурсами: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05/Соломанидина Татьяна Оттовна.- Москва, 2003.- 356с.

375. Степин, В.С. Саморазвивающиеся системы и постнеклассическая рациональность: вопросы философии / В.С. Степин.- 2003. - № 8.- С.249-295.
376. Степин, В.С. О философских основаниях синергетики. Синергетическая парадигма. Синергетика образования/В.С. Степин.- М.: Прогресс - традиция, 2007 - с. 97 - 102.
377. Стратегический менеджмент Вуза/А.Л. Гавриков, В.А. Исаев, Т.А. Каплунович, М.Н. Певзнер, Р.М. Шерайзина, А.Г. Ширин.- М.: Новый учебник, 2004. - 400с.
378. Субетто, А.И. Гуманизация российского общества (авторская концепция).- СПб. - М.: Исслед.центр, Ком-та по высшей школе, 1992. - 152с.
379. Суслов, В.И. Толковый словарь «Инновационная деятельность». Термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я) / В.И.Суслов.-Новосибирск : Сибирское научное издательство, 2008.
380. Сухобская, Г.С. Образование взрослых: цели и ценности / Г.С.Сухобская // Ред. Г.С.Сухобской, Е.А.Соколовской, Т.В.Шадриной.- Спб.: ИОВ РАО, 2002. - 188с.
381. Сухомлинский, В.А. Разговор с молодым директором школы/ В.А.Сухомлинский.- М.: Просвещение, 1982. - 206с.
382. Танцев, А.А. Организационно-педагогические условия реализации маркетингового подхода в управлении образовательным учреждением: дис…. канд. пед. наук: 13.00.01 /Танцев Анатолий Александрович.-Томск, 2002. - 256с.
383. Тараканов, М.П. Современная организация: философия консолидации и управления: дис. … канд. филос. наук : 09.00.11 /Тараканов Михаил Павлович.-Уфа, 2005.- 134с.
384. Татур, Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста / Ю.Г.Татур // Высшее образование сегодня. - 2004. - С.20-26.
385. Тесленко, А.Н. Педагогика / А.Н. Тесленко.- Астана. – ЕАГИ. - 2010. – 465с.
386. Тиль, Г.В. Развитие эффективной предпринимательской

деятельности вуза в условиях дифференциации потребительского спроса: дисс….канд. эк. наук: 08.00.05 / Тиль Галина Владимировна.-Москва, 2010.- 167с.

387. Титова, Е.В. Методика воспитания как феномен педагогической науки и практики: автореф. дис. … д-ра пед. наук: 13.00.01 / Титова Елена Владимировна.- СПб., 1995.- 48с.
388. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Исскуство разработки и реализации статегии / Ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой.- М.: Банки и биржи. -ЮНИТИ, 1998.- 576с.
389. Топилина И.И. Проблемы разработки адаптивных маркетинговых стратегий вузов в конкурентной среде/ И.И.Топилина//Век качества.- 2010.- №1.- С. 58-59.
390. Третьяков, П.И. Управление школой по результатам: практика практического менеджмента / П.И.Третьяков.- Москва: Новая школа, 1997.- 288с.
391. 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.
392. Третьяков, П.И. Педагогический маркетинг в управлении развитием образовательных систем / П.И.Третьяков, С.И.Захаренков, М.В.Туберозова, Н.А.Шарай.- М.: Перспектива, 2010. - 232с.
393. Трещёв, А.М. Становление профессионально-субъектной позиции будущего учителя: автореф. дис. … д-ра пед. наук: 13.00.08 / Трещёв Александр Михайлович.- Калуга, 2001. - 48с.
394. Тряпицына, П.А., Казакова, Е.И. Образовательная программа – маршрут ученика / П.А.Тряпицына, Е.И. Казакова.- Спб, 2000. - 228с.
395. Тугаринов, В.П. Избранные философские труды/ В.П.Тугаринов.- Л.: Издательство Ленинградского университета, 1988. -344с.
396. Тузова, А.А. Маркетинг в сфере образовательных услуг учебный курс [Электронный ресурс] /А.А.Тузова.- Режим доступа: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook150/book/index/index.html?go=part-001*page.htm.
397. Управление развитием школы: пособие для руководителей образов

ательных учреждений / Ред. М.М. Поташник, В.С. Лазарева.- М.: Новая школа, 1995. – 464с.

398. Управленческие знания и умения директора общеобразовательной школы: методические рекомендации / науч. ред. Г.П. Чепуренко.- Л.: ЛОИУУ, 1991. - 51с.
399. Уткин, Э.А. Управление фирмой /Э.А.Уткин.- М.: Изд-во «Акалис»,1996.- 516с.
400. Уторов, О.Р. Самореализация подростка в условиях соуправления учреждением дополнительного образования: дисс канд. пед. наук: 13.00.01 / Уторов Олег Равильевич.- Челябинск, 2008. - 185с.
401. Ушаков, К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий /К. М. Ушаков.- М.: Новая школа, 2004. -192с.
402. Ушаков, К.М. Ресурсы управления школьной организацией / К.М.Ушаков.- М.: Новая школа, 2000. - С.1.
403. Ушаков, К.М. Источник сопротивления - организационная культура/ К.М.Ушаков.- М.: Новая школа, 2002. - С.3.
404. Ушаков, К.М. Модели организационного поведения: какая из них адекватна вашим условиям? / К. М.Ушаков. - М.: Новая школа, 2002. - С.8.
405. Ушаков, К.М. Организационная культура: понятие и типология / К. М. Ушаков. -М.: Новая школа, 1995. - С.10.
406. Ушаков, К.М. Организационная культура: реализация на практике / К. М. Ушаков. - М.: Новая школа , 1995. - С.8.
407. Ушаков, К.М. Организационная культура: уровневая модель оценки / К. М. Ушаков. - М.: Новая школа, 1995. - С.4.
408. Ушаков, К.М. Слово в поддержку «функционирующих школ» / К.М.Ушаков.- М.: Новая школа, 2002. - С.24.
409. Ушаков, К.М. Техника организации командной работы / К. М.Ушаков.-М.: Новая школа 1994. - С.12.
410. Ушаков, К.М. Управленческие концепции: взгляд на организацию / К. М. Ушаков.-М.: Новая школа, 1994. - С. 24.
411. Ушаков, К.М. Технология изменений: действия и противодействия / К.М.Ушаков. - М.: Новая школа , 2001. - С.3.
412. Ушаков, К.М. Эволюция организации: зарождение и становление / К.М.Ушаков.- М.: Новая школа, 1997. - С. 3.
413. Ушаков, К.М. Эволюция организации: продолжение становления /

К. М. Ушаков.-М.: Новая школа,1998. - С. 3.

414. Ушаков, К.М. Эволюция организации: развитие, расцвет, спад / К.М.Ушаков. -М.: Новая школа, 1998. - С. 18.

415. 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/.

416. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс].- Режим доступа:**Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**

417. Федосеева, И.В. Образовательный маркетинг / И.В. Федосеева.- Архангельск АО ИППК РО, 2009. - 110с.

418. Федотова, Г.А. Творческое саморазвитие учителя в сельском социуме как педагогическая проблема: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.08 /Федотова Галина Александровна.- Великий Новгород, 2004. - 333с.

419. Филатов, С. Д. Региональные модели рынка образовательных услуг/ С.Д.Филатов // Высшее образование в России, 2003. - С.36.

420. Философия образования в перспективе XXI века [Электронный ресурс].-Режим доступа: URL: http://www.humanism.ru/modern.htm.

421. Фишман, Л.И. Проблемы повышения квалификации и опыт их решения/Л.И.Фишман // Новые знания.- 2004.-№ 4.-С.14.

422. Фролов, С.С. Социология организаций / С.С. Фролов.- М.: Гардарики, 2001. - 384с.

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

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

425. Хаматнурова, Е. Н. Становление экономической компетентности будущего педагога профессионального обучения: дис…. канд. пед. наук: 13.00.08 / Хаматнурова Елена Николаевна.- Челябинск, 2007. - 175с.

426. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г.Хамел, К.К. Прахалад . - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2002. - 288с.

427. Хамел, Г. Стратегическая гибкость/ Г.Хамел, К.К. Прахалад, Г.Томас, Д.О'Нил.- СПб.: Питер, 2005. - 384с.
428. Харламов И.Ф. Педагогика / И.Ф.Харламов.- М.: Гардарики, 1999. -520с.
429. Хасаинов, М.Ж. Методологические и технологические основы развития современной управленческой практики в среде образования/ М.Ж.Хасаинов.- Великий Новгород, 2004. - С.42.
430. Ходкинсон, Д. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента Москва, "Гуманитарный Центр", 2007.
431. Хозе, С.Е. Директор школы / С.Е.Хозе.- М.: Просвещение, 1979. - 232с.
432. Хомерики, О.Г. Образование, наука, культура в глобальном информационном пространстве Информационно-аналитический обзор / О.Г. Хомерики.- М.: Перспектива, 2008. - 380с.
433. Хроленко, А.Т. Самоменеджмент / А.Т.Хроленко.- М.: Экономика, 2005. - 250с.
434. Хруцкий, В.Е. Три вида маркетинга [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2008/09/26/tri_vida_marketinga.html.
435. Хуторской, А.В. Компетенции в образовании: опыт проектирования/ А.В.Хуторской.- М.: «ИНЭК», 2007. - 327с.
436. Хуторский, А.В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения/А.В.Хуторской. – М.: Изд-во МГУ, 2003.
437. Хуторской, А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированного образования / А.В. Хуторской // Народное образование.- 2003. - № 2.
438. Хьелл, Л. Теория личности /Л. Хьелл, Д. Зиглер.- СПб.: Питер, 2009. - 607с.
439. Цветкова, О. Л. Самоменеджмент как фактор совершенствования управления современной библиотекой: дис. … канд. пед. наук: 05.25.03 /Цветкова Ольга Леонидовна.- Москва, 2002. - 149с.
440. Цирульников, А.М. Анализ функций управления общеобразовательной школой / А.М. Цирульников// Советская педагогика, 1977. - С.77.

441. Цирульников, А.М. Управление вариативными образовательными системами/ А.М.Цирульников.- Великий Новгород: НРЦРО, 1999.- С.96-107.
442. Цирульников, А.М. История образования в портретах и документах / А.М. Цирульников.- М.: Владос, 2001. - 268с.
443. Цирульников, А.М. Неопознанная педагогика / А.М. Цирульников.- М.; Воронеж: МОДЭК, 2004. - 350с.
444. Чекмарев, В.В. Система экономических отношений в сфере образования: дисс…. д-ра экон. наук: 08.00.01 / Чекмарев Василий Влалдимирович.- Кострома, 1997.-345с.
445. Чепуренко, Г. П. Информационный аспект управления процессом подготовки специалистов в вузе: дис. … д-ра пед. наук : 13.00.08 / Чепуренко Галина Павловна .- Великий Новгород, 2003. - 402с.
446. Чечель, И.Д. Управление образованием: теория и практика [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://www.iuorao.ru/2012-03-22/187-2012-03-24-07-36-18.
447. Чижикова, Е.С. Формирование корпоративной культуры студенческого сообщества вуза: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Чижикова Елена Сергеевна.- Москва, 2010.- 230с.
448. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив/ Р.Х. Шакуров.- М.: Просвещение, 1990.-206с.
449. Шакуров, Р.Х. Директор современной школы / Р.Х. Шакуров.- К.: Знания, 1971. - 44с.
450. Шамова, Т. И., Цибульникова, В. Е. Становление управления школой в первой половине XX века / Т.И. Шамова, В.Е.Цибульникова// Управление образованием, 2010. - С.22.
451. Шамова, Т. И., Цибульникова, В. Е. Система школьного образования в России и требования к профессиональной деятельности директора школы в XVII—XIX вв. Повышение профессиональной компетентности работников образования: актуальные проблемы и перспективные решения: сб. ст.вторых педагогических чтений научной школы управления образованием (25 января 2010 г.) / Т.И.Шамова, В.Е.Цибульникова.- М.: ЗАО "Издательский дом «Тиссо», 2010. - С.131.
452. Шамова, Т. И. Актуальные проблемы управления образованием /

Т.И.Шамова// Управление образованием, 2009. -С.5.

453. Шамова, Т. И. Развитие профессиональной компетентности участников образовательного процесса как ведущее условие обеспечения качества образования. Развитие профессиональной компетентности участников образовательного процесса как ведущее условие обеспечения качества образования: сб. мат. IX международной научно-практ. конф. / Т.И.Шамова.-Москва-Тамбов: ТОИПКРО, 2005.- С.12.
454. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами: учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / Т.И.Шамова.- М.: Академия, 2005. -38с.
455. Шамова, Т.И. Компетентностный подход в образовании - ответ на вызовы XXI столетия. Проблемы и перспективы развития профессиональной компетентности организаторов образования: сб. мат. научно-практ. конференции/ Т. И. Шамова.- М.: МПГУ, МАНПО, 2006. -С. 3.
456. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин.- М.: Владос, 2002. - 320с.
457. Швагирева, А.А. Развитие предпринимательской деятельности негосударственных вузов на рынке образовательных услуг в современных условиях: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Швагирева Анна Анатольевна.-Москва, 2004. - 229с.
458. Швальбе, Б. Личность, карьера, успех/ Б.Швальбе.- М.: Прогресс, 2005. - 240с.
459. Щеброва, Т.В. Управление школой: маркетинговый подход / Т.В.Щеброва.- СПб.: СПбАППО, 2004. - 80с.
460. Шеин, Э.Ю. Организационная культура и лидерство / Э.Ю. Шеин. - СПб.: Питер. -2001.
461. Шерайзина, Р.М. Профессиональное становление учителя сельской школы в процессе непрерывного образования: теоретико-методологический аспект: дис. … д-ра пед. наук.: 13.00.01 / Шерайзина Роза Моисеевна.- СПб., 1994. - 325с.
462. Шерайзина, Р.М. Современные стратегии управления образованием: концепции и модели: монография / Р.М. Шерайзина.- Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2005.

463. Шерайзина Р.М. Ведущие управленческие школы в образовании / Р.М.Шерайзина, М.В. Александрова.- Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2006
464. Шерайзина, Р.М. Развивающаяся система сопровождения карьерного роста педагогов: монография / Р.М.Шерайзина, М.В. Александрова, Т.А. Каплунович.- Великий Новгород, 2011. - 204с.
465. Шерайзина, Р.М. Образовательный менеджмент как ресурс организационного развития/ Р.М.Шерайзина.- Великий Новгород, НовГУ, 2008. - 44с.
466. Шерайзина, Р.М. Профессиональное образование: опыт научно-педагогической рефлексии: монография / Р.М.Шерайзина, Т.АКаплунович .- Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2003.
467. Шерайзина, Р.М. Историко-культурный анализ территориальной системы управления дополнительным образованием детей /Р.М.Шерайзина, Т.К.Говорушина// Человек и образование.- 2012.- №1- 4с.
468. Шерстобитов, А.Х. Персонифицированное обучение как фактор формирования обобщенных умений профессиональной деятельности студента: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Шерстобитов Александр Харлампиевич.- Оренбург, 2011.- 24с.
469. Шиняева, О.В. Влияние социальных коммуникаций на престиж регионального вуза / О.В.Шиняева.- Ульяновск, УлГТУ, 2009. - 128с.
470. Шушкин, М.А. Стратегия и тактика организации/ М.А Шушкин.- Н. Новгород - ННГАСУ, 2009. - 202с.
471. Щедровицкий, П.Г. Траектория образования / П.Г.Щедровицкий // Семья и школа. - 1998. - №9-1.-С.19-21.
472. Щербова, Т.В. Управление школой: маркетинговый подход/ Т.В. Щербова.- СПб.: СПбАППО, 2004. - 80с.
473. Щетинин, В.П. Рынок образовательных услуг в современной России /В.П.Щетинин // Школа. -1997.- №3.-С.21-23.
474. Щетинин, В.П. Экономика образования/ В.П.Щетинин, Н.А.Хроменков, Б.С. Рябушкин.- М.: Российское педагогическое агентство, 1998. - С.6-42.
475. Щетинин, В.П. Своеобразие российского рынка образовательных

услуг, Мировая экономика и международные отношения/В.П.Щетинин.- 1997.- №11.-С.43.

476. Щукина, Г.И. Роль деятельности в учебном процессе /Г.И. Щукина.- М.: Просвещение, 1986. – 26с.
477. Экономика: толковый словарь / Ред. И.М. Осадчая.- М.: "ИНФРА-М", 2000.
478. Экономика образования №2 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://xn--80aaacg3adgkbuljdbed7a0v5b.xn--p1ai/data/documents/2007-no2-EO.pdf .
479. Элвессон, М. Организационная культура / М.Элвессон.- Харьков: Гуманитарный центр, 2005.
480. Ядов, В.А. Социальная идентификация личности/ В.А. Ядов.- М., 2004.-344с.
481. Ямбург, Е.А. Педагогический ансамбль школы/ Е.А. Ямбург.-М.: Знание, 1987. - 79с.
482. Яруллина, А.Ш. Формирование субъектной включенности студентов педагогического университета в становлении профессионально значимых личностных качеств: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Яруллина Альфия Шаукатовна.- Елабуга, 2007. - 19с.
483. Яхьяева, Б.С. Формирование маркетинговых технологий управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Яхьяева Бава Селимовна.- Махачкала, 2003. - 124с.
484. Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Home-wood, IL, 1971).
485. Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S. (1990), The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents, Journal of Marketing, Vol. 54, January, pp. 71-84.
486. Corwin, Ronald G. Innovation in Organizations: The Case of Schools, Sociology of Education, Vol. 48, Issue 1 (Winter, 1975), Pp. -1-37.
487. Favorable and Unfavorable Incidents. – Jornal of Marketing, January 1990, pp.
71-84.
488. The Rise and Fall of Strategic Planning (1994), Henry Mintzberg, Basic Books.-Published January 31st 1994. -458 pages

489. Unesco (1997). A European Agenda for Change for Higher Education in the 21st. century. Beirut, Lebanon, Narch, 1998. -18p.
490. Об автономных учреждениях [Электронный ресурс].- Федеральный закон Российской Федерации № 174-ФЗ от 03.11.2006.- Режим доступа: URL: http://base.garant.ru/190157 (дата обращения: 10.10.2013).
491. О подготовке Публичных докладов [Электронный ресурс].- Письмо Минобрнауки РФ от 28.10.2010 № 13-312. - Режим доступа: URL: http://www.bestpravo.ru/rossijskoje/rx-dokumenty/z5b.htm (дата обращения: 10.10.2013).
492. Программа развития образования на 2011–2015 годы [Электронный ресурс].- Федеральная целевая программа. - Режим доступа: URL: http://www.fcpro.ru (дата обращения: 20.09.2013).
493. В территориальной программе «Развитие образования, науки и молодежной политики в Новгородской области на 2014-2020 годы».

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АНКЕТА ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ

Уважаемый респондент!

Мы будем Вам признательны, если Вы заполните данную анкету.
Для нас очень важно понимать, какие способы взаимодействия
для Вас наиболее удобны и эффективны.

1. Укажите, пожалуйста, Ваш пол.

женский	мужской
□	□

2. Ваш возраст.

младше 23	23-28	29-37	38-46	47-60	старше 60
□	□	□	□	□	□

3. Нашу образовательную организацию посещает Ваш (Ваша)

сын/дочь	□	родственник (племянник, младший брат и т. д.)	□
		опекаемый/опекаемая	□

4. Насколько часто Вы хотели бы получать информацию о Вашем ребенке, находящемся в ОУ и об ОУ в целом.

- □ ежедневно
- □ еженедельно
- □ ежемесячно
- □ ежеквартально
- □ один раз в полгода
- □ один раз в год
- □ никогда

5. Насколько часто Вы обращаетесь к различным источникам для поиска и получения необходимой информации?

- □ ежедневно
- □ еженедельно
- □ ежемесячно
- □ ежеквартально
- □ один раз в полгода
- □ один раз в год
- □ никогда

6. По какой причине Вы не получаете информацию?

- □ ее отсутствие
- □ нет возможности
- □ не найти нужную информацию
- □ нет необходимости

другое _____

7. Основную информацию об образовательной организации, в котором учится Ваш ребенок, Вы получаете (возможен выбор нескольких вариантов ответов):

□ со слов других родителей
□ от личной беседы с работником ОУ
□ на различных городских ярмарках

 на родительских собраниях
 от самого ребенка
 размещенной на стендах в ОУ
 из телевещания
 из радиовещания
 из газет
 на Интернет форумах
 на сайте ОУ
 из социальных сетей
 из наружных (уличных) средств распространения (баннеры, плакаты, афиши и др.
 из печатной продукции (листовки, рекламные письма, открытки, сувенирные календари и плакаты, визитные карточки, буклеты)
 не получаете
другое __

8. Насколько Вы удовлетворены объемом получаемой информации о Вашем ОУ?
 на 0%
 на 25%
 на 50%
 на 75%
 на 100%
 на ____%

9. Какую информацию, связанную с ОУ и обучением Вашего ребенка в нем Вы получаете? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)
 только об отрицательных результатах обучения Вашего ребенка (оценки, поведение, конфликты)
 только о положительных результатах обучения Вашего ребенка (оценки, поведение, достижения)
 об актуальных изменениях в системе ОУ (изменения в законе «Об образовании РФ», изм. в локальных документах ОУ и др.)
 о том, что ОУ необходима помощь со стороны родителей (материальная, физическая)
 свежие новости об ОУ
 об образовательном процессе ОУ (расписание, дом. задание, электронный дневник)
 о дополнительном образовании
 о штатных работниках
 о выпускниках ОУ (преемственность)
 другое _____

10. Какой информации Вам не хватает? (возможен выбор нескольких вариантов ответов).
 о нормативных документах в сфере образования
 об актуальных изменениях в системе ОУ
 ежегодных отчетов, планов работы и т.п. (систематически обновляемой информации)
 о положительных результатах обучения Вашего ребенка (оценки, поведение, достижения)
 об отрицательных результатах обучения Вашего ребенка (оценки, поведение, конфликты)
 свежие новости об ОУ
 взаимодействие с социальными партнерами (международная деятельность)
 о внеучебной деятельности учащихся

- □ об инновационном развитии ОУ
- □ о контактной информации с ОУ
- □ о дистанционном обучении
- □ календарные графики, учебные планы, планы работ и т. п.

другое _____

11. Часто ли Вы обращаетесь к другим родителям за получением необходимой информации об ОУ и образовательном процессе?

- □ ежедневно
- □ еженедельно
- □ ежемесячно
- □ ежеквартально
- □ один раз в полгода
- □ один раз в год
- □ никогда

12. Каким образом Вы связываетесь с другими родителями? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)

□ общаетесь по телефону (звоните им)
□ общаетесь на социальных сайтах (страничках)
□ заранее договариваетесь о встрече
□ при случайной встрече (на улице, в магазине, в ОУ)
□ только на родительских собраниях
□ не связываетесь, не общаетесь
другое _____

13. По какой причине Вы не получаете информацию от других родителей? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)

□ не доверяю данному источнику
□ считаю, что информация из не первоисточника сильно искажается
□ нет времени
другое _____

14. Часто ли Вы обращаетесь к работникам ОУ для личной беседы за получением необходимой информации?

- □ ежедневно
- □ еженедельно
- □ ежемесячно
- □ ежеквартально
- □ один раз в полгода
- □ один раз в год
- □ никогда

15. Каким образом Вы связываетесь с работниками ОУ? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)

□ общаетесь по телефону (звоните им)
□ общаетесь на социальных сайтах (страничках)
□ заранее договариваетесь о встрече
□ при случайной встрече (на улице, в магазине, в ОУ)
□ только на родительских собраниях
□ не связываетесь, не общаетесь
другое _____

16. По какой причине Вы не получаете информацию от работников ОУ? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)

□ не доверяю данному источнику

□ конфликт между нами
□ нет времени
другое _____
17. Посещаете ли Вы различные городские Ярмарки, связанные с образованием?
□ да
□ нет
□ иногда
□ часто, но не всегда
18. Каким образом Вы узнаете о предстоящей Ярмарке? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)
□ спрашиваю у работников ОУ
□ периодически захожу на определенные сайты
□ спрашиваю у других родителей о предстоящей Ярмарке
□ от самого учащегося
□ случайно
□ не узнаю
другое _____
19. По какой причине Вы не посещаете городские Ярмарки? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)
□ не доверяю
□ не получаю нужной и полезной информации на данных мероприятиях
□ нет времени
□ не получаю информацию о проведении данных мероприятий
другое _____
20. Как часто Вы посещаете родительские собрания?
□ всегда
□ часто
□ редко
□ не посещаю
21. Каким образом вы узнаете о предстоящем родительском собрании? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)
□ от работников ОУ
□ от других родителей
□ от учащегося
□ с сайта ОУ
□ при случайной встрече с другими родителями или работниками ОУ
другое _____
22. По какой причине Вы не посещаете родительские собрания? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)
□ не доверяю источнику
□ не получаю нужной и полезной информации на данных мероприятиях
□ нет времени
□ не получаю информацию об проведении данных мероприятий
другое _____

23. Получаете ли Вы нужную информацию об образовательном процессе от самого учащегося?
□ да, всегда
□ часто
□ редко

 не получаю
24. По какой причине Вы не получаете информацию от самого учащегося? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)
 не спрашиваю, а он(а) не информирует
 спрашиваю, а он(а) не обладает информацией
другое _____
25. Получаете ли Вы необходимую информацию об ОУ посредством телевещания?
 да, всегда
 часто
 редко
 не получаю
26. По какой причине Вы не получаете информацию об ОУ посредством телевещания? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)
 нет технического оснащения
 нет времени
 нет нужной и полезной информации
 полное отсутствие информации
другое _____
27. Получаете ли Вы необходимую информацию об ОУ посредством радиовещания?
 да, всегда
 часто
 редко
 не получаю
28. По какой причине Вы не получаете информацию посредством радиовещания? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)
 нет технического оснащения
 нет времени
 не получаю нужной и полезной информации
 полное отсутствие информации
другое _____
29. Получаете ли вы необходимую информацию из печатных изданий (газет) об ОУ?
 да, всегда
 часто
 редко
 не получаю
30. Каким образом Вы обращаетесь к печатным изданиям как к средству получения информации об ОУ? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)
 специально приобретаю (название_____)
читаю печатные издания, выпускаемые самим ОУ
 читаю газеты, рассылаемые в почтовые ящики
 не обращаюсь к газетам, как к средству получения информации
другое _____
31. По какой причине Вы не обращаетесь к печатным изданиям? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)
 не доверяю источнику
 не получаю нужной и полезной информации
 нет времени
другое _____
32. Получаете ли Вы информацию на сайте ОУ?
 да, всегда

 часто
 редко
 не получаю

33. Как Вам будет удобнее получать информацию с сайта ОУ? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)

 с помощью ссылки, присылаемой на электронную почту
 с помощью письма на бумажном носителе, дублирующем новости с сайта ОУ
 с помощью электронного письма, дублирующем новости с сайта ОУ
 если работники ОУ будут обращать Ваше внимание на новую информацию, размещенную на сайте
 если сам учащийся будет обращать Ваше внимание на новую информацию, размещенную на сайте
 самостоятельно

другое _____

34. По какой причине Вы не пользуетесь сайтом как средством получения информации? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)

 нет технического оснащения
 не доверяю источнику
 не получаю нужной и полезной информации
 нет времени
 сайта Вашего ОУ не существует
 неудобство использования сайта
 сложность поиска сайта в сети
 нет необходимых навыков
 нет необходимости

35. Получаете ли Вы информацию посредством наружных (уличных) средств распространения (баннеры, плакаты, афиши и др.)

 да, всегда
 часто
 редко
 не получаю

36. По какой причине Вы не пользуетесь наружными (уличными) средствами распространения информации (листовки, плакаты, афиши и др.) (возможен выбор нескольких вариантов ответов)

 не доверяю источнику
 не получаю нужной и полезной информации
 нет распространителей
 неудобство использования
 нет необходимости

другое _____

37. Обращаете ли Вы внимание на информацию о классе, о достижениях вашего ребенка и др., расположенной на специальных стендах внутри ОУ? (возможен выбор нескольких вариантов ответов)

 да
 иногда
 нет
 нет стендов
 нет информации на стендах
 устаревшая информация

38. Удобно ли Вам получать информацию на специальных стендах, досках объявлений в

ОУ?
 да
 нет
39. Где, по Вашему мнению, должны размещаться специальные стенды, доски объявлений?
 только в холле
 только в кабинете, закрепленном за классом (группой)
 в холле, кабинете
другое_____

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ТЕСТ «УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ»

Ниже представлена серия утверждений, составляющих организационную культуру Вашей организации, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль.

При оценке используется десятибалльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с Вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит Вашим установкам - 0 баллов и т. д.

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. В нашей организации налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Рвение и инициатива у нас поощряются.
9. В нашей организации налажена разумная система выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.).
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
18. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация.
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения.
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа для меня интересна.
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение сотрудников к руководству.
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки.
24. Рвение к труду у нас всячески поощряется.
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная.
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
27. В нашей организации господствует кооперация и взаимоуважение между работниками.
28. Наша организация постоянно нацелена на нововведения.
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

(Пример кейса, используемого в процессе внутриорганизационного обучения)

На совещании в кабинете директора в разгаре горячая дискуссия. В прошлом школа была ориентирована на группы учащихся своего микрорайона. Тем не менее, «живая волна» учеников из всего города не менее важна для образовательной учреждения. Это открывает новые возможности и перспективы.

Сейчас в кабинете директора Ивановой Тамары Ивановны собрались следующие члены коллектива:

Татьяна Владимировна - заместитель директора по учебной работе.

Елена Ивановна - заместитель директора по воспитательной работе.

Екатерина Петровна - заместитель директора по начальным классам.

Андрей Леонидович - заместитель директора по административно-хозяйственной работе.

В данный момент выступает Тамара Ивановна. Она объявляет о своей идее создать в школе маркетинговое объединение. По ее словам это зрело у нее уже давно, и частично связано с тем, как складываются сейчас дела школы.

Первой высказывается Татьяна Владимировна: «Коллеги, нашей школе уже больше 20 лет. Наш педагогический коллектив стабильный, сформировавшийся, имеет большой опыт и стаж, учителя регулярно проходят повышение квалификации, внедряют новые информационные и педагогические технологии. У нас работают одни из лучших учителей города и области. Каждый профессионал своего дела. Учебный процесс и его методическое сопровождение - практически отлаженный механизм. Показатели по аттестации у нас не хуже чем в прошлые годы. Я не вижу смысла в маркетинговом объединении кроме финансовых расходов и отвлечения учителей от их прямых функций. Нам главное, чтобы дети были, а уж научить мы знаем как!».

Елена Ивановна также не смогла удержаться: «Воспитательная система школы выстроена достаточно хорошо. Она охватывает внеурочную жизнь детей и разнообразную деятельность и общение за пределами школы. Основными идеями, которые легли в основу воспитательной системы школы, являются идеи педагогики гуманизма, сотрудничества, формирования единого воспитательного, развивающего пространства, связь с семьей. Конечно, сейчас детей стало меньше, но это общая демографическая ситуация, нам ее не избежать. Пройдет время и все наладится.

Воспитательная система создается и развивается в целях оптимизации условий развития и самореализации личности как воспитанника, так и педагога. Она включает в себя созданные условия для развития творческих способностей, инициативности, самостоятельности учащихся с учетом интересов, склонностей, личностных и возрастных особенностей, формирование развивающей нравственно и эмоционально благоприятной внутренней и внешней среды для становления личности, развитие системы самоуправления учащихся и создание условий для укрепление здоровья учащихся, профилактики правонарушений. Учебный процесс – это конечно, очень важно, но без активной воспитательной работы с детьми, без приобщения их школьной жизни - развитие ребенка невозможно. Наша задача не только дать знания и умения, а еще и сформировать личность, что не всегда возможно в рамках учебного процесса».

В разговор включается Екатерина Петровна. « Начальная школа – это вообще отдельный разговор! У нас уже сложилась система и традиции, которая из года в год дают положительный результат! У нас сильные учителя и хорошие показатели успеваемости. Начальная школа – это основа основ! Мы передаем основной школе – хороших успешных детей. Почему они хуже начинают учиться потом – это вопрос не к нам! Я считаю, что наша проблема в недостаточном оборудовании классов современной техникой. Уже сто

лет обещают проектор в каждый класс и интерактивные доски! Учителя проводят дидактические игры и внеклассные мероприятия как в прошлом веке!»
И наконец, не выдержал Андрей Леонидович: «Вам легко говорить коллеги! Сами все нормы нарушаете! Детей на перемены задерживаете! Помещения не проветриваете!? Проектор в каждый класс – это с нашим финансированием - нереально! Хорошо, что вообще всё не рушится! Требования меняются каждый день! Вчера приходили пожарники - сегодня весь ремонт надо переделывать – снимать масляную краску! А деньги? Конечно, техника нужна, но для этого нужны дополнительные средства, а вы для этого ничего не делаете! Другие школы - гранты выигрывают, на дополнительные услуги народ привлекают! Между прочим – материальная база – очень важная часть! И родители, и дети тоже всегда хотят хороших условий, не только учителя! И школу они выбирают не только по направлениям, а и внешнему виду тоже) А на те средства, что нам выделяется – надо ценить то, что есть!»
Тамара Ивановна выслушала все аргументы, которые приводились на совещании, и приняла решение…..

Вопросы:
Приведите аргументы, которые бы убедили каждого из администраторов школы в необходимости маркетингового объединения, чтобы его деятельность не воспринималась отрицательно?
Представьте, что Вы – руководитель маркетингового объединения. Какие Ваши первые действия?
ПРИЛОЖЕНИЕ 4
ТЕМАТИКА СЕМИНАРОВ В МАОУ СОШ №14
ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМУ МАРКЕТИНГУ
В 2013-2014 учебном году

№ п/п	Тема семинара	Содержание семинара	Дата проведения	Ответственный
1.	Введение в маркетинг	Маркетинг как один из инструментов управления образованием. Учебное заведение как объект маркетинга. Основные функции маркетинга в образовательном учреждении. Маркетинговые концепции и их применение в образовании. Принципы маркетинга образовательных услуг	27 августа	Донина И.А. к.п.н., доцент кафедры «Профессионального педагогического образования и социального управления»
2.	Продукт Политика продукта	Образовательная услуга как объект маркетинга. Жизненный цикл образовательного продукта	29 октября	Донина И.А. Петрова И.В.
3.	Имидж и бренд	Бренд и имидж образовательного	9 января	Донина И.А Протасова Н.В.

		учреждения и его услуг		
4.	Продвижение	Виды инструментов продвижения. Зависимость инструментов продвижения от целевой группы потребителей. Связи с общественностью	26 марта	Донина И.А. Мельникова Н.Н. Коваленко И.Г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

МАОУ СОШ №14 Великий Новгород на сентябрь 2013 года

По территориальному принципу (в одном районе, в шаговой доступности) у школы шесть конкурентов.

Среди них четыре общеобразовательных учреждения повышенного уровня. Это МАОУ «Гимназия №1», МАОУ «Гимназия «Квант», МБОУ «Лицей – интернат» и МАОУ СОШ №13 с углубленным изучением экономики и английского языка.

Два конкурента – обычные школы: МАОУ СОШ №8 и МАОУ СОШ №4.

Основные конкуренты по контингенту 5-9 классов МАОУ «Гимназия №1» и МБОУ «Лицей – интернат». Их конкурентные преимущества: на протяжении ряда лет высокий уровень результатов независимой экспертизы, углубленное изучение предметов, профильное обучение по многим направлениям, высококвалифицированный преподавательский состав (больше доля педагогов с высшей и 1-ой категорией), в 2 и в 3 раза (соответственно) меньший по численности контингент обучающихся.

По контингенту 1-4 классов ощутимая конкуренция со стороны МАОУ СОШ №13, куда идет 15% проживающих в микрорайоне нашей школы будущих первоклассников. Конкурентные преимущества МАОУ СОШ №13: имидж школы, оснащенность и качество обучения (устойчивый многолетний высокий уровень результатов независимой экспертизы).

Слабая конкуренция со стороны МАОУ СОШ: «Гимназия «Квант», МАОУ СОШ №8 и МАОУ СОШ №4. В эти школы идет 7% всех первоклассников нашего микрорайона. Конкурентные преимущества: отсутствие 2-ой смены на период обучения в начальной школе; наличие бесплатных групп продленного дня; более комфортные условия обучения из-за в 2-3 раза меньшего по численности контингента обучающихся (МАОУ СОШ №4 и Гимназия «Квант»).

Проанализированы показатели МАОУ СОШ №14 в рейтинге муниципальных общеобразовательных организаций в сравнении с шестью конкурентами (см. приложение «Таблица»). Рейтинг составлен по четырем показателям: «Качество образования», «Воспитание и дополнительное образование», «Материально-техническое и финансовое обеспечение» и «Кадровое обеспечение».

По показателю «Качество образования» нашу школу (6,54 балла) превосходит только МАОУ СОШ №13 (7,10 баллов).

По показателю «Воспитание и дополнительное образование» нашу школу (6,07 баллов) обходят МАОУ СОШ №13 и Гимназия №1 (6,60 и 6,38 баллов соответственно).

По показателю «Материально-техническое и финансовое обеспечение» нашу школу (5,12 баллов) обходят три конкурента: МАОУ СОШ №8, Лицей - интернат и Гимназия «Квант» (5,55; 5,68 и 6,74 баллов соответственно).

По показателю «Кадровое обеспечение» нашу школу (3,21 баллов) обходят почти все

конкуренты (кроме МАОУ СОШ №4.)
Итоговый результат по совокупности показателей рейтинга – МАОУ СОШ №14 идет после Гимназии «Квант» (5-е место в муниципальном рейтинге), Гимназии №1 (9-е место в муниципальном рейтинге), Лицея – интерната (11-е место в муниципальном рейтинге) и МАОУ СОШ №13 (15-е место в муниципальном рейтинге). Наше место в рейтинге среди 31-го общеобразовательного учреждения Великого Новгорода – 21-е.

Подготовил:

Директор Протасова Н.В.
МАОУ СОШ №14
10.09.2013г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Результаты анкетирования родителей 4-х классов
по профилизации обучения в 5-ом классе

Вопрос	Ответ	%
Согласны ли Вы на переформирование класса с учётом углублённого изучения предметов естественно-математического профиля, гуманитарного профиля (с углублённым изучением английского языка) или общеобразовательный класс, но со спецификой полихудожественного профиля (ИЗО, ритмика, театр, вокал и т.п.)	Да	58%
	Нет	44%
Если Да, то выберите для своего ребёнка профиль	Естественно-математический	16%
	Гуманитарный с английским языком	18%
	Общеобразовательный класс с полихудожественной направленностью	25%
	Русский язык	2%
Вам это не интересно, потому что вы с ребёнком хотите продолжать обучение в другом ОУ	Да	4%

Большинство родителей собираются продолжить обучение своего ребёнка в нашей школе. Больше половины из них согласны на переформирование класса. Многие выбрали профиль обучения, скорей всего, руководствуясь лёгкостью его изучения ребёнком.

Подготовил:

Педагог-психолог Курганова Е.В.
МАОУ СОШ №14
25.02.2014г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН на 2014 г.
муниципального автономного общеобразовательного учреждения
«Средняя общеобразовательная школа 14

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ
1. Увеличение объема продаж платных образовательных продуктов
Стабилизация контингента учащихся 5-7 классов
Формирование положительного имиджа школы

Тип маркетинга - Дифференцированный
ПЛАТНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ
ЦЕЛИ
1.1 Продажи
Увеличение объемов продаж на 600 % за счет:
- введения новых продуктов
- собственно объемов продаж
- увеличения тарифов на платные продукты;
1.2 Продукт
- Совершенствование существующих продуктов;
- Модернизация продуктов;
- Разработка новых продуктов;
1.3 Качество продукта
по преподавателям:
- подбор преподавателей для новых и модернизированных продуктов;
- проведение обучения основам маркетинга;
по методическому оснащению:
- разработка и лицензирование образовательных программам новых продуктов;
создание современной образовательной среды:
- оснащение учебных кабинетов в соответствии с требованиями;
- своевременное обновление мультимедийного оборудования;
по образовательному сервису:
- индивидуальные консультации для родителей;
- проведение семинаров по проблемам маркетинга.
1.4 По цене: повышение цен на все виды платных услуг в августе 2014 г.
1.5 По продвижению (приоритетный инструмент маркетинга):
- привлечение новых потребителей через общешкольные и классные родительские собрания; дни открытых дверей, рекламу на сайте школы, досках информации и в СМИ, через ярмарки образовательных услуг;
- формирование лояльности потребителей за счет увеличения числа повторных покупок.

1.6 По маркетинговым исследованиям:
- мониторинг рынка платных образовательных продуктов конкурентов;
- мониторинг объемов продаж;
- мониторинг прибыльности различных продуктов;
- по целевым сегментам.

Рейтинг сегментов	Название сегмента	Виды образовательных продуктов

Наиболее привлекательные	Учащиеся 9-11 классов	Реальная математика
	Учащиеся 5-8 классов	Обучение игре на шестиструнной гитаре
	Учащиеся 1-3 классов	Занимательный английский
	Воспитанники детских садов	Подготовка к школе
Привлекатель-ные	Учащиеся 9-11 классов	Программа профессиональной подготовки «Секретарь-референт», «Компьютерная машинопись»
	Учащиеся 5-8 классов	Компьютерная машинопись Компьютерная графика
	Учащиеся 1-3 классов	Занимательный немецкий
	Воспитанники детских садов	Индивидуальные логопедические услуги «По дороге к азбуке»
	Взрослые	Индивидуальное обучение работе на компьютере
Для рассмотрения	Юридические лица	Аренда классов

1.7 Комплекс маркетинга по платным образовательным продуктам

Целевые сегменты	Учащиеся			Воспитанники ДОУ	Взрослые
	1-3 кл.	5-8 кл.	9-11 кл.		
Продукты	Занимательный англ. Занимательный немецкий	Обучение игре на шестиструнной гитаре Компьютерная графика	Реальная математика Секретарь-референт Компьютерная машинопись	Подготовка к школе Индивидуальные логопедические услуги «По дороге к азбуке»	Индивидуальное обучение работе на компьютере
Цели по сегменту	Расширение доли охвата сегмента				Выход на сегмент
Позициони-рование	Развлечение и учение Английский с компьютером	Развлечение и учение Учение с увлечением	Профессия в школе Компьютерная скоропись Подготовка к ЕГЭ	Готовим к школе Убираем логопедические проблемы	Компьютер для Вас Обучаем работе на компьютере
Продукт	Разработка новых продуктов Модернизация продуктов Вариации существующих продуктов				
Цена	Повышение тарифов на все виды образовательных курсов с 01.09.14 г.				

Продвижение	Реклама через: общешкольные и классные родительские собрания; сайт школы; доски информации; СМИ; ярмарки образовательных услуг. Рекламные акции: День открытых дверей, участие в ярмарках образовательных услуг

2. СТАБИЛИЗАЦИЯ КОНТИНГЕНТА УЧАЩИХСЯ 5-7 КЛАССОВ

2.1 Цели:

по педагогическим работникам:

- повышение доли аттестованных педагогов;
- конкурсный отбор вновь принимаемых педагогов;
- включение в эффективные контракты показателя по сохранности контингента;
- обучение основам маркетинга.

по формированию лояльности участников образовательного процесса:

- проведение церемоний награждения лучших учащихся школы по итогам полугодия и учебного года;
- ежегодное обновление стенда лучших учащихся и выпускников школы;
- благодарственные письма родителям учащихся;
- поздравление родителей учащихся с праздниками;
- поздравление учащихся с праздниками.

создание современной образовательной среды

- оснащение учебных кабинетов в соответствии с требованиями;
- своевременное обновление мультимедийного оборудования;
- формирование эстетичной и современной образовательной среды (учебные классы, места общего пользования, пришкольная территория).

по образовательному процессу:

- применение в учебном процессе современных образовательных и мультимедийных технологий;

по продвижению (приоритетный инструмент маркетинга):

- информирование участников образовательного процесса через общешкольные и классные родительские собрания; сайт школы, доски информации, через СМИ и ярмарки образовательных услуг.
- проведение Дня открытых дверей.

по маркетинговым исследованиям:

- мониторинг рынка дополнительных образовательных услуг конкурентов;
- мониторинг численности контингента;
- мониторинг качества обучения;
- мониторинг удовлетворенности качеством обучения учащихся и родителей.

2.2 Комплекс маркетинга по стабилизации контингента уч-ся 5-7 кл.

Целевые сегменты	Учащиеся 5-7 классов	Учителя	Родители
Продукты	Уроки, элективные курсы, внеурочные занятия, внеклассные мероприятия		
Цели по сегменту	Формирование лояльности Повышение удовлетворенности	Формирование лояльности	Формирование лояльности Повышение

				удовлетворенности
Позиционирование		Лучшая школа	Хорошая школа	Хорошая школа
Цели по комплексу маркетинга	Качество образовательного продукта	Разнообразные формы уроков с использованием современных педагогических технологий. Разнообразный выбор платных и бесплатных дополнительных образовательных услуг; Положительная динамика личных достижений	Повышение количества аттестованных на 1-ую и высшую категории; Конкурсный отбор вновь принятых; Эффективные контракты; Обучение основам маркетинга	Разнообразный выбор дополнительных образовательных услуг; Положительная динамика личных достижений ребенка.
	Продвижение	Реклама через общешкольные и классные мероприятия; сайт школы; доски информации; СМИ; ярмарки образовательных услуг; Рекламные акции на Дне открытых дверей,	Реклама положительной динамики качества через совещания и педагогические советы; сайт школы; доски информации; СМИ.	Реклама через: общешкольные и классные родительские собрания; сайт школы; доски информации; СМИ; ярмарки образовательных услуг. Рекламные акции на Дне открытых дверей

3. ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ИМИДЖА ШКОЛЫ

3.1 Цели:

по педагогическим работникам:

-повышение количества педагогов с высшей категорией;

-обучение основам имиджелогии.

по формированию лояльности у общественности города и жителей микрорайона:

- поздравление с праздниками.

создание благоприятной внутренней и внешней школьной среды

- своевременный косметический ремонт внутренних помещений школы;

- содержание эстетичной пришкольной территории.

- ремонт северного и западного фасадов школы, фасада двора.

по продвижению (приоритетный инструмент маркетинга):

- информирование посредством школьного сайта и СМИ, участия в ярмарке образовательных услуг;

- проведение Дня открытых дверей, Вечера встречи выпускников, спортивных и развлекательных мероприятий в микрорайоне.

по маркетинговым исследованиям:

- мониторинг удовлетворенности населения школой.

3.2 Комплекс маркетинга по формированию положительного имиджа

Целевые сегменты		Микрорайон школы	Общественность	Партнеры школы
Цели по сегменту		Формирование лояльности		
Позиционирование		Хорошая школа		
Цели по комплексу маркетинга	Развлекательные продукты	Праздники: спортивный, Масленница, вечер встречи выпускников,1-ое сентября, последний звонок. День открытых дверей. Поздравления жителей микрорайона с праздник.	Поздравления ветеранов	Совместное проведение дня открытых дверей для жителей микрорайона
	Продвижение	Мероприятия на микрорайон школы; Реклама через сайт школы, доски информации на жилых домах, СМИ; Рекламные акции на Дне открытых дверей; Поздравления с праздниками.	Реклама на сайте школы и в СМИ; Рекламные акции на Дне открытых дверей; Поздравления ветеранов войны и труда с праздниками.	Реклама через: общешкольные и классные родительские собрания; сайт школы; СМИ; Рекламные акции на Дне открытых дверей; Поздравления с пр.

Подготовил:

Директор Протасова Н.В.
МАОУ СОШ №14
27.07.2013г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

ПРЕСС - РЕЛИЗ
Присвоение
общественно-профессионального статуса
"Школа - лаборатория инноваций"
Школе №14 г. Великий Новгород

В начале июня 2014 года были подведены итоги независимой общественно-профессиональной оценки качества инновационной деятельности общеобразовательных организаций в рамках федерального проекта «Школа – лаборатория инноваций» (2этап). Организатором общероссийского проекта «Школа – лаборатория инноваций» являются Издательство «Эффектико-пресс» (далее – Издательство), редакция научно методического журнала «Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования».

Проект создан в целях развития общественно-профессиональной оценки качества деятельности образовательных организаций (учреждений) общего образования, осуществления независимой экспертизы инновационных разработок в сфере общего образования и распространения инновационного опыта образовательных организаций (учреждений) среди педагогического сообщества Российской Федерации. Он разработан в соответствии с основными положениями Государственной программы РФ «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденной постановлением Правительства РФ и реализуется при поддержке Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена.

Общественная оценка представленных материалов осуществлялась по их соответствию следующим требованиям (критериям): актуальность работы; новизна работы; целесообразность применения инновационной разработки в практике современной школы.

Экспертная комиссия проекта была сформирована из числа научных работников, руководителей образовательных организаций (учреждений), представителей педагогической общественности, общественных организаций и средств массовой информации. В их числе ведущие ученые России: Панасюк В.П. заместитель директора по науке Федерального государственного научного учреждения «Институт педагогического образования и образования взрослых» Российской академии образования) доктор педагогических наук, профессор; Ткачев И.А. (главный редактор журнала «Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования» Генеральный директор Издательства «Эффектико-пресс»); Трапицын С.Ю. (заведующий кафедрой управления образованием РГПУ имени А.И. Герцена, доктор педагогических наук, профессор, Лауреат премии Президента РФ в области образования, эксперт комитета по науке и высшей школе Администрации Санкт-Петербурга, менеджер систем менеджмента качества Европейской организации по качеству (EOQ), Лауреат Премии Правительства Санкт-Петербурга за выдающиеся достижения в области высшего и среднего профессионального образования) и др.

Критерии экспертной оценки поступивших на конкурс документов были следующие: актуальность работы (соответствие основным положениям Государственной программы РФ «Развитие образования» на 2013-2020 годы); новизна (наличие инновационности работы); целесообразность использования в практике современной школы; наличие положительных результатов общественной оценки (не менее 50% от общего количества респондентов); инструментальность (возможность адаптации к условиям других образовательных организаций (учреждений)); убедительность сведений,

подтверждающих эффективность инновационной разработки; соответствие требованиям к техническому оформлению; информативность (соответствие содержания представленных материалов теме инновационной разработки).

Среди 25 участников второго этапа проекта была одна из школ Великого Новгорода - МАОУ «Средняя общеобразовательная школа №14» с проектом «Маркетинговая деятельность как фактор успешности общеобразовательной организации в современных условиях». (Директор школы - Протасова Наталья Владимировна, научный консультант проекта к.п.н., доцент Донина Ирина Александровна). По итогам независимой общественно-профессиональной оценки качества инновационной деятельности по теме "Маркетинговая деятельность как фактор успешности общеобразовательной организации в современных условиях" школа №14 Г. Великий Новгорода награждена дипломом и ей присвоен общественно-профессиональный статус «Школа – лаборатория инноваций»! Представленный на конкурс инновационный проект «Маркетинговая деятельность как фактор успешности общеобразовательной организации в современных условиях» основан на идее формирования конкурентоспособности образовательной организации за счет применения маркетинговых технологий, и усилении социального и экономического эффекта деятельности школы через принятие маркетинговых принципов в качестве основополагающих принципов деятельности. Это отвечает современным тенденциям развития образования, поскольку предусматривает получение конкретного результата, в котором учитываются интересы реальных и потенциальных заказчиков образовательных услуг, членов педагогического коллектива и общественности.

Получение диплома всероссийского конкурса для школы №14 - это признание актуальности, новизны и эффективности проводимой инновационной работы, а для педагогов – возможность дальнейшего участия в этом всероссийском проекте «Школа – лаборатория инноваций» в роли общественных экспертов!

Контактное лицо: Протасова Наталья Владимировна

Контактный телефон: +8(8162)66-23-56



Издательство «Эффектико-пресс»
Редакция журнала
«УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ:
теория и практика эффективного администрирования»

ДИПЛОМ

«ШКОЛА – ЛАБОРАТОРИЯ ИННОВАЦИЙ»

Выдан Муниципальному автономному общеобразовательному учреждению «Средняя общеобразовательная школа №14» г. Великого Новгорода по итогам независимой общественно-профессиональной оценки качества инновационной деятельности.

Тема инновационной разработки: «Маркетинговая деятельность как фактор успешности общеобразовательной организации в современных условиях»

Генеральный директор издательства, главный редактор **Ткачев И.А.**

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Сведения о количестве и результативности участия обучающихся
МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 14»
в региональном этапе
Всероссийской предметной олимпиады школьников

	2010	2011	2012	2013	2014
Участники олимпиады	2	2	4	1	9
Победители /призеры	-	1/0	1/0	0/0	3/3

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Количество зарегистрированных родителей по протоколам родительских собраний
в экспериментальных школах

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
МАОУ СОШ № 14	1420	1530	1769
МАОУ «Гимназия Эврика»	1523	1618	1825
МАОУ «Гимназия №4»	1423	1570	1850

ПРИЛОЖЕНИЕ 11

Количество отзывов, оставленных родителями на сайтах экспериментальных школ

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
МАОУ СОШ № 14	4	14	29
МАОУ «Гимназия Эврика»	5	18	26
МАОУ «Гимназия №4»	7	16	31

ПРИЛОЖЕНИЕ 12

Сведения о видеоматериалах в СМИ
об экспериментальных школах

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
МАОУ СОШ № 14	0	2	10
МАОУ «Гимназия Эврика»	1	3	7
МАОУ «Гимназия №4»	2	3	9

ПРИЛОЖЕНИЕ 13

Сведения о публикациях в печатных СМИ
об экспериментальных школах

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
МАОУ СОШ № 14		4	11
МАОУ «Гимназия Эврика»	2	6	8
МАОУ «Гимназия №4»	3	7	10

ПРИЛОЖЕНИЕ 14

Сведения об объемах платных услуг
в МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 14»

	2012-2013	2013-2014
Выручка от платных образовательных услуг за 5 месяцев с октября по февраль (в рублях)	40 413	69 170
Количество учащихся, получающих платные услуги (человек)	45	237

ПРИЛОЖЕНИЕ 15

РЕЗУЛЬТАТЫ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ
ЭФФЕКТИВНЫХ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ
МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА
в МАОУ СОШ №14 Великий Новгород

Вопросы	% ответов	Анализ данных
Насколько часто Вы хотели бы получать информацию о Вашем ребёнке?	Еженедельно - 70% Ежемесячно – 12% Ежедневно – 18%	Большинству родителей необходимо давать краткий отчёт об успехах и неудачах его ребёнка в конце каждой недели.
По какой причине Вы не получаете информацию?	Нет возможности – 30% Нет необходимости – 30% Не найти – 30% Её отсутствие – 10%	Предоставляемая информация не всегда бывает актуальна и доступна для всех родителей.
Основную инфор-мацию об образоват. учреждении, в	На родительском собрании – 30% От самого ребёнка – 30% Из личной беседы с работником – 15% Со слов других родителей – 12%	У родителей разнообразные источники информации о школе, но из-за этого может не быть понимания

кото-ром Ваш ребёнок, Вы получаете	На сайте ОУ – 10%	реального положения дел.
Насколько Вы удовлетворены объёмом получаемой информации о Вашем ОУ?	На 50% - 45% На 100% - 30% На 75% - 20% На 25% - 4% На 0% - 1%	В большинстве своём родители удовлетворены объёмом получаемой информации.
Какую информацию, связанную с ОУ и обучением Вашего ребёнка в нём Вы получаете?	Об образовател. процессе ОУ – 30% ОУ необходима помощь родителей – 30% Об отрицательных результатах ребёнка – 15% О дополнительном образовании – 10% Свежие новости – 10% О положительных результатах ребёнка – 7% Об актуальных изменениях в системе ОУ – 10%	У большинства родителей сложилось впечатление, что школе или что-то от них нужно либо их ругают .
Какой информации Вам не хватает?	Свежие новости об ОУ – 30% Об актуальных изменениях в системе ОУ – 30% О положительных рез. обучения ребёнка – 15% О внеучебной деятельности учащихся – 10% Об отрицательных результатах ребёнка – 7% Об инновационном развитии ОУ – 5% Взаимодействие с социальн. партнёрами – 5% Кал. графики, уч.планы, планы работ и т.п. – 3% О нормат. Докум. в сфере образования – 3%	Родителям не хватает информации об успехах их детей, так же они хотят быть в курсе всех нововведений касающихся их детей и информации о деятельности школы.
Часто ли Вы обращаетесь к другим родителям за получением необходимой информации об ОУ и об-разоват. процессе?	По необходимости – 50% Никогда – 15% Ежемесячно – 15% Редко – 7%	Между собой большинство родителей общаются только по необходимости. Нет сплочённости.
Часто ли Вы обращаетесь к работникам ОУ для лич-ной беседы за получением необходимой информац.?	Редко – 50% Ежемесячно – 35% Еженедельно – 12%	Большинство родителей не видят необходимости в взаимодействии с учителями.
Каким образом Вы связываетесь с работниками ОУ?	Общается по телефону - 60% На родительских собраниях – 25% Заранее договариваются о встрече – 10%	Сведёно к минимуму личное общение. Чаще родители общаются с педагогом

	Общаются на социальных сайтах – 4%	дистанционно.
По какой причине Вы не получаете информацию от работников ОУ?	Нет времени – 90%	Родители не видят необходимости в информации.
Как часто Вы посещаете родительские собрания?	Всегда – 55%	Большинство родителей часто посещают родительские собрания.
	Часто – 30%	
	Редко – 15%	
Каким образом вы узнаёте о предстоящем родительском собрании?	От учащегося – 73%	Учителя и родители мало взаимодействуют.
	От работников ОУ – 15%	
	От других родителей – 7%	
	С сайта ОУ – 5%	
По какой причине Вы не посещаете родительские собрания?	Нет времени – 90%	Информация на родительских собраниях не всегда актуальна и интересна родителям.
	Не получают нужной и полезной информации на данных мероприятиях – 5%	
	Не получают информацию о проведении данных мероприятий – 1%	
Получаете ли Вы нужную информацию об образовательном процессе от самого учащегося?	Да, всегда – 50%	Большинство родителей интересуются у ребёнка событиями его учебного дня.
	Часто – 30%	
	Редко - 19%	
	Не получают – 1%	
Получаете ли Вы необходимую инфо-рмацию об ОУ посре-дством телевещ.?	Редко – 45%	Информация об ОУ мало освещена на телевидении.
	Не получаю – 45%	
	Часто – 9%	
	Да, всегда – 1%	
Получаете ли Вы необходимую инфо-рмацию об ОУ посре-дством радио?	Не получаю – 70%	Информация об ОУ мало освещается на радио.
	Редко - 25%	
	Часто - 3%	
	Да, всегда – 2%	
Получаете ли вы необходимую инфо-рмацию из печатных изд. (газет) об ОУ?	Редко – 60%	Информация об ОУ мало освещена в газетах.
	Не получаю – 30%	
	Часто – 6%	
	Да, всегда – 4%	
Получаете ли Вы информацию на сайте ОУ?	Редко – 30%	Большинство родителей не пользуются сайтом ОУ.
	Да, всегда – 30%	
	Не получаю – 30%	
	Часто – 10%	
Как Вам удобнее получать информацию с сайта ОУ?	С помощью ссылки, присылаемой на электр. почту – 50%	Большинству родителей удобнее, когда информацию предоставляют в электронном виде, но о её обновлении следует информировать учащегося, а по возможности самих
	Самостоятельно – 30%	
	С помощью письма на бумажном носителе, которое дублирует новости с сайта ОУ – 10%	
	Если сам учащийся будет обращать Ваше	

	внимание на новую информацию, размещённую на сайте – 10%	родителей лично.
	С помощью электронного письма, которое дублирует новости с сайта ОУ – 7%	
	Если работники ОУ будут обращать Ваше внимание на новую информацию, размещённую на сайте – 5%	
По какой причине Вы не пользуетесь сайтом как средством получения информации?	Нет необходимых навыков – 40%	Большинство родителей не умеют пользоваться сайтом, а некоторые и не могут его найти. А так же информация должна как можно чаще обновляться.
	Нет необходимости – 10%	
	Не получает нужной и полезной информации – 10%	
	Нет времени – 11%	
	Сложность поиска сайта – 5%	
	Нет технического оснащения – 3%	
	Сайта Вашего ОУ не существует – 1%	
Обращаете ли Вы внима-ние на информацию о классе, о достижениях ва-шего ребёнка и др., рас-положенную на специ-альн. стендах внутри ОУ?	Да – 50%	Многие родители обращают внимание на вывешенную информацию об успехах своего ребёнка.
	Иногда - 47%	
	Нет – 3%	
	Устаревшая информация – 3%	
	Нет информации на стендах – 1%	
Вывод:	В целом родители удовлетворены работой школы, но у большинства нет стремления, взаимодействовать со школой плане воспитания их детей.	

ПРИЛОЖЕНИЕ 16

Вопросы интервью председателей комитетов образования муниципальных районов Новгородской области, руководителей, педагогов, учащихся общеобразовательных организаций, студентов ВУЗов.

Первый блок вопросов.

-Каким образом школа реагирует на изменение ее окружающей среды?

-Насколько Вас устраивает уровень конкурентоспособности вашей образовательной организации?

-С какой периодичностью в вашей школе проводится конкурентный анализ?

-Проводятся ли в Вашей общеобразовательной организации исследования, направленные на выявление мнения родителей и учащихся или их пожеланий по вопросам усиления конкурентной ее позиции?

-Чем отличаются дополнительные образовательные услуги, предлагаемые Вашей школой, от дополнительных образовательных услуг других школ?

-Есть ли в Вашей школе педагоги, известные всему микрорайону? (городу)?

-Какая школа я Вашем районе (микрорайоне) является наиболее востребованной?

Второй блок вопросов.

-Насколько для Вас актуальны вопросы стратегического управления школой в современных условиях?

-Нужны ли Вам семинары или консультации по вопросам организации маркетинговой деятельности?

-Как в вашей образовательной организации поощряются сотрудники, разделяющие миссию и цели организации, эффективно реализующие ее стратегию?

-Насколько велика потребность системы образования в руководителях образовательных организаций, способных вести к эффективному стратегическому управлению?

-Насколько Вы удовлетворены стратегической маркетинговой деятельностью школ в Вашем районе?

-Насколько для Вас актуальны знания в области стратегического управления школой в современных условиях?

-Что бы Вы хотели изменить в стратегии Вашей образовательной организации?

-С какой периодичностью в вашей школе проводятся самостоятельные маркетинговые исследования?

-Проводятся ли в Вашей общеобразовательной организации исследования, направленные на выявление мнения или пожеланий существующих и потенциальных родителей и учащихся?

-Какие стратегические цели стоят перед вашей общеобразовательной организацией?

-Какова миссия вашей организации?

-Как в вашей образовательной организации поощряются сотрудники, разделяющие цели и миссию организации, реализующие стратегию развития организации?

-Есть ли у Вас опыт реализации инновационных стратегий?

-Кто участник мероприятий, которые проводятся в Вашей школе?

-Как Вы осуществляете контроль стратегии развития Вашей образовательной организации?

Третий блок вопросов.

-Насколько велика потребность системы образования в руководителях общеобразовательных организаций, способных к эффективному стратегическому управлению?

-Как Вы считаете, чего не хватает руководителям образовательных организаций для успешного стратегического управления»?

-Насколько уровень существующей профессиональной переподготовки для руководителей позволяет быть эффективным менеджером?

-Какими качествами должен обладать современный руководитель общеобразовательной организации?
-Какие разделы маркетинга и менеджмента для Вас наиболее актуальны?
Четвертый блок вопросов.
-Какую деятельность, по Вашему мнению, должен осуществлять педагог для формирования имиджа школы?
-Оцените объем информации, предоставляемой студентам-магистрантам в вузе, по вопросам организации имиджевой деятельности в школе. Можете ли вы применить полученные знания по имиджевой деятельности в школе на практике?
-Какая форма организации учебного процесса на ваш взгляд наиболее эффективна по созданию имиджевой деятельности в школе?
-Какие вы видите новые формы практической деятельности по формированию имиджевой деятельности в школе?
-Готовы ли вы участвовать в формированию имиджа школы?
-Опишите в нескольких словах чего не хватает современным школам для формирования своего уникального имиджа?
-Приведите примеры школ, которые можно считать образцом в осуществлении имиджевой деятельности.
-Смогли бы Вы предложить план мероприятий по развитию имиджевой деятельности школ?
-Применение каких современных технологий вы считаете наиболее значимым для повышения имиджа школ?
-Как бы Вы охарактеризовали уровень подготовки молодых специалистов по вопросам имиджевой деятельности школ?
-Какую стратегию профессионального становления Вы считаете для себя наиболее оптимальной?
1) Бакалавр педагогического образования (или специалист) (очное)→опыт работы→магистратура образовательный менеджмент (2,5 года заочное);
2) Бакалавр педагогического образования (или специалист) (очное)→опыт работы→дополнительное профессиональное образование в образовательном менеджменте;
3) Бакалавр педагогического образования (или специалист) (очное)→магистратура образовательный менеджмент (2 года очное) →опыт работы (24,1% испытуемых);
4) Бакалавр педагогического образования (или специалист) (заочное)→опыт работы→магистратура образовательный менеджмент (2,5 года заочное) (20,7% испытуемых);
5) Бакалавр педагогического образования (или специалист)→опыт работы на руководящей должности (19,9% испытуемых).

ПРИЛОЖЕНИЕ 17

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»
Институт непрерывного педагогического образования

Кафедра профессионального педагогического образования и социального управления

УТВЕРЖДАЮ
Директор ИНПО
_____ А.Г.Ширин
«25» июня 2014 г.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА,
ЭКОНОМИКИ И МАРКЕТИНГА В ОБРАЗОВАНИИ

Учебный модуль по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, магистерская программа «Образовательный менеджмент»

Рабочая программа

СОГЛАСОВАНО
Начальник учебного отдела
_____ В.В. Жегурова
«24» 06 2014 г.

Разработал
Профессор кафедры ППОиСУ
_____ Р.М. Шерайзина
Доцент кафедры ППОиСУ
_____ И.А.Донина
«1» июня 2014 г.

Принято на заседании кафедры ППОиСУ
2 июня 2014г, протокол № 10
Зав. кафедрой ППОиСУ
_____ Р.М. Шерайзина
«2» июня 2014 г.

Цели и задачи учебного модуля (УМ)
Цель учебного модуля: формирование компетенций магистрантов в области образовательного менеджмента, экономики образования и образовательного маркетинга, обеспечивающих целостное представление о концептуальных основах образовательного менеджмента и образовательного маркетинга, способствующих становлению их готовности к решению профессиональных задач в данной сфере.
Задачи учебного модуля:
Сформировать концепцию категорий образовательного менеджмента, экономики образования и образовательного маркетинга.
Определить педагогический и психологический аспекты образовательного менеджмента и образовательного маркетинга как междисциплинарной области знаний, как процесса управления знаниями и профессионально-образовательной деятельностью всех субъектов организации, как ресурса управления развитием организации.
Выявить специфику образовательного менеджмента в контексте представлений об «экономике образования» и «маркетинге образовательных услуг» в институциональной, функциональной и инструментальной смыслах.
Сформировать умения обоснования процесса проектирования программ развития образовательных организаций, образовательных процессов, оценивания их экономической эффективности и эффективности образовательного маркетинга.

Модуль состоит из 2 учебных элементов (УЭМ):
УЭМ1 Основы образовательного менеджмента
УЭМ2 Экономика и маркетинг образования

2. Место учебного модуля в структуре ОП направления подготовки 050100.68 «Педагогическое образование»
Модуль входит в вариативную часть профессионального цикла. Его изучение базируется на знаниях, полученных магистрантами при изучении модулей «История, методология, современные проблемы педагогики и образования», «Инновационные процессы в образовании», «Коммуникативные и информационные технологии в профессиональной деятельности».
Модуль «Основы образовательного менеджмента. Экономика и маркетинг образования» является базовым для изучения модулей «Образовательный менеджмент высшего и дополнительного профессионального образования», «Образовательный менеджмент организационного развития», «Предприятие как обучающаяся организация».

Требования к результатам освоения учебного модуля:
Процесс изучения модуля направлен на формирование следующих компетенций:
- готов действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);
- готов использовать знание современных проблем науки и образования при решении профессиональных задач (ОПК-2);
- способен осуществлять профессиональное и личностное самообразование, проектировать дальнейшие образовательные маршруты и профессиональную карьеру (ОПК-4);
- способен формировать образовательную среду и использовать профессиональные знания и умения в реализации задач инновационной образовательной политики (ПК-2);
- способен анализировать результаты научных исследований, применяя их при решении конкретных научно-исследовательских задач в сфере науки и образования, самостоятельно осуществлять научное исследование (ПК-5);
- способен проектировать формы и методы контроля качества образования, различные виды контрольно-измерительных материалов, в том числе с использованием

информационных технологий и с учетом отечественного и зарубежного опыта (ПК-9);
- готов к систематизации, обобщению и распространению отечественного и зарубежного методического опыта в профессиональной области (ПК-12);
- готов изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа (ПК-13);
- готов исследовать, организовывать и оценивать управленческий процесс с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы (ПК-14);
- готов разрабатывать стратегии культурно-просветительской деятельности (ПК-18).
В результате освоения УМ магистрант должен знать, уметь и владеть:

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Знать	Уметь	Владеть
ОК-2	Базовый	Как действовать в нестандартных ситуациях	Использовать эти знания при принятии решений	Методиками принятия социально-этических ответственных решений
ОПК-2	Базовый	Современные проблемы образовательного менеджмента, экономики и маркетинга	Использовать эти знания при решении профессиональных задач	Методами использования знаний современных проблем науки и образования при решении профессиональных задач
ОПК-4	Продвинутый	Технологии самообразования, проектирования образовательных маршрутов и профессиональной карьеры	Применять эти знания при организации самообразования, проектирования образовательного маршрута и профессиональной карьеры	Технологиями осуществления профессионального и личностного самообразовани, проектирования образовательного маршрута и профессиональной карьеры
ПК-2	Базовый	Теорию образовательных сред и инновационной политики	Организовать разработку инновационной образовательной политики	Методами управления реализацией инновационных образовательных программ
ПК-5	Базовый	Результаты научных исследований в области образовательного менеджмента, экономики и	Анализировать результаты этих исследований и применять их при решении конкретных научно-исследовательских	Методами анализа и проведения самостоятельного научного исследования

		маркетинга образования	задач	
ПК-9	Базовый	Формы и методы контроля качества образования, различные виды контрольных измерительных материалов	Применять эти знания при проектировании форм и методов контроля	Формами и методами проектирования контроля качества образования, используя различные виды информационных технологий с учетом отечественного и зарубежного опыта
ПК-13	Продвинутый	Состояние и потенциал управляемой системы ее макро-микроокружения	Изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро-микроокружения	Комплексных методами стратегического и оперативного анализа в процессе изучения управляемой системы
ПК-14	Продвинутый	Инновационные технологии образовательного менеджмента и образовательного маркетинга	Исследовать, проектировать и организовывать управленческий процесс	Методами оценки процесса применения инновационных технологий образовательного менеджмента и образовательного маркетинга
ПК-18	Базовый	Стратегии культурно-просветитель-ской деятельности	Применять стратегии в профессиональной деятельности	Технологиями разработки стратегий культурно-просве-тительской дея-тельности

4. Структура и содержание модуля

4.1. Трудоемкость учебного модуля

Учебная работа (УР)	Всего	Распределение по семестрам			Коды формируемых компетенций
		1	2	3	
Трудоемкость модуля в зачетных единицах (ЗЕ)	6		6	-	ОК-2, ОПК-2, ОПК-4, ПК-2, ПК-5, ПК-9, ПК-13, ПК-14, ПК-18
Распределение трудоемкости по видам УР в академических часах (АЧ)	216	108	216	-	

1) УЭМ1 Основы образовательного менеджмента - лекции - практические занятия (семинары) - лабораторные работы - аудит. срс - внеаудит. срс	108 9 12 - 10 86		108 9 12 - 5 86	- - - - - -	ОК-2, ОПК-2, ПК-2, ПК-5, ПК-9, ПК-14, ПК-18
2) УЭМ2 Экономика и маркетинг образования	108	-	108	-	ОК-2, ОПК-2, ПК-5, ПК-9, ПК-13
- лекции	-	-	-	-	
- практические занятия (семинары)	24	-	24	-	
- лабораторные работы	-	-	-	-	
- аудит. срс	-	-	-	-	
- внеаудит. срс	85	-	85	-	

4.2. Содержание и структура разделов учебного модуля УЭМ1 «Основы образовательного менеджмента»

Раздел 1. Введение в магистерскую программу
1.1. Многоуровневая подготовка магистров-образовательных менеджеров. Актуальность введения магистерской программы «Образовательный менеджмент» по направлению Педагогическое образование.
1.2. Отличительная особенность программы, блочно-модульная структура программы.
1.3. Область, объекты и виды профессиональной деятельности магистра-образовательного менеджера, функции образовательного менеджера, компетенции образовательного менеджера.

Раздел 2. Концепция магистерской программы «Образовательный менеджмент»
2.1. Определение понятия «Концепция программы», алгоритм ее построения, факторы, определяющие концепцию многоуровневой подготовки образовательных менеджеров. Образовательный менеджмент как междисциплинарный феномен.
2.2. Структурные элементы концепции магистерской программы (концепция образовательного менеджмента, концепция менеджмента знаний, концепция андрогогики).

Раздел 3. Теоретико-методологические основы менеджмента и образовательного менеджмента. Организационное развитие: современный взгляд
3.1. Сущность ключевых понятий «менеджмент и методология менеджмента», «методология образовательного менеджмента».
3.2. Методологические подходы в менеджменте, методологические подходы в образовательном менеджменте; роли и компетенции образовательного менеджера и менеджера.
3.3. Организационное развитие: современный взгляд.
Институциональные и индивидуальные цели организационного развития. Типы идеальной организации: структуры традиционные и инновационные, организация и самоорганизация. Инновационная и гибкая организация как долгосрочная цель изменений в организации. История организационного развития. Этапы становления: лабораторный метод, метод обратной связи, социо-технический подход и др. Новые тенденции организационного развития.

4.3. Содержание и структура разделов учебного модуля УЭМ2 «Экономика и маркетинг образования».

Раздел 1. Экономика образования.

1.1. Экономическая деятельность в образовательном учреждении.
Рыночная экономика и аспекты экономической деятельности.
Экономика образования в системе экономических наук. История развития экономики образования. Система образования Российской Федерации. Законодательные основы функционирования системы образования РФ.
Автономия образовательных учреждений: понятия, экономический аспект.
Образовательные услуги в обществе с рыночной системой отношений.

Хозяйственный механизм, формы и структуры организации экономической деятельности в образовательном учреждении.
Понятие системы образования. Структура и динамика преобразований системы образования в России. Особенности образовательного учреждения как некоммерческой организации

1.2. Налоги и собственность в образовании
Налогообложение и налоговые льготы. Отношения собственности в образовании.

1.3. Финансирование системы образования.
Финансовый механизм современной системы образования.
Понятие финансирования, финансово-хозяйственного механизма. Формы собственности в образовании. Основные функции участников финансирования образования. Основные направления совершенствования бюджетного финансирования образования в России.
Бюджетная смета как основной финансовый документ образовательного учреждения. Расчет сметы образовательного учреждения.
Основные направления совершенствования бюджетного финансирования образования в России. Внебюджетное финансирование системы образования. Понятие внебюджетной деятельности. Основные направления и виды внебюджетной деятельности. Основные факторы, определяющие эффективность внебюджетной деятельности.
Классификация внебюджетных доходов. Основные факторы, определяющие эффективность внебюджетной деятельности.

1.4. Бизнес – планирование в условиях рыночных отношений.
Бизнес – планирование. Сущность, необходимость и место бизнес – планирования в системе управления образовательной организацией.
Виды и формы планирования.
Основные типы и виды бизнес – планов.

1.5. Организация и оплата труда в образовательных учреждениях.
Кадровое обеспечение и материальное стимулирование работников сферы образования.
Своеобразие педагогического труда с экономической точки зрения. Кадровое обеспечение.
Рабочее время как единица измерения педагогического труда.
Сущность и условия оплаты труда педагогических работников в современных условиях. Материальное стимулирование работников сферы образования.

6. Эффективность образования.

Теория и практика определения эффективности образования

Раздел 2. «Маркетинг образования».

2.1. Основы маркетинга.
Сущность и особенности маркетинга образовательных услуг. Особенности рыночных отношений в образовании. Концепции маркетинга. Комплекс маркетинга и его современная интерпретация.

2.2. Поведение потребителей.
Потребители и маркетинг. Маркетинг отношений, маркетинговые решения и потребитель. Факторы внешнего влияния на поведение
потребителей. Внутренние факторы поведения потребителей. Процесс принятия решения потребителями. Деловое покупательское поведение.

2.3. Организация и проведение маркетинговых исследований.
Виды исследований. Направления маркетинговых исследований. Этапы проведения маркетингового исследования. Основные требования к разработке анкет. Обработка результатов маркетинговых исследований. Прогнозирование в маркетинговых исследованиях.

2.4. Продуктовое предложение.
Понятие образовательная услуга. Его характеристики и классификации. Дополнительные образовательные услуги. Уровни продукта. Жизненный цикл. Выведение на рынок нового продукта. Позиционирование образовательных услуг. Управление качеством образовательного процесса.

2.5. Цена и ценообразование на образовательные услуги.
Понятие и структура цены. Цели ценовой политики. Ценовые стратегии. Методы ценообразования. Тактические решения в области ценообразования.

2.6. Политика распределения.
Понятие распределения в маркетинге, виды и системы распределении маркетинге, сущность сбытовой политики. Каналы распределения образовательных услуг. Международный рынок образовательных услуг.

7. Продвижение образовательных услуг.
Продвижение в комплексе маркетинга образовательных услуг. Маркетинговые коммуникации (проблемы, стратегии, методы и средства), рекламная политика образовательного учреждения (реклама услуг, виды рекламы, разработка рекламной кампании), связи с общественностью, личные продажи, спонсорство и организация мероприятий, марочная политика в сфере образования.

2.8. Внутренний маркетинг.
Сущность и особенности внутреннего маркетинга. Процесс внутреннего маркетинга. Маркетинговый подход к управлению персоналом. Внутренние программы лояльности.

2.9. Информационные технологии в маркетинговой деятельности.
Базы данных и CRM системы, специализированные пакеты компьютерных программ, программы компьютерной графики.

2.10. Управление маркетинговой деятельностью образовательного учреждения.

Особенности включения сферы образования в рыночные отношения. Система управления маркетингом. Маркетинговая среда образовательного учреждения. Сегментирование и анализ рынка образовательных услуг. Анализ рыночных возможностей образовательного учреждения. Отбор целевых рынков. Разработка и реализация плана маркетинга.

4.4. Организация изучения учебного модуля.

Методические рекомендации по организации изучения учебного модуля с учетом использования в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения учебных занятий представлены в Приложении А.

5. Контроль и оценка качества учебного модуля

Контроль качества освоения студентами УМ и его составляющих осуществляется непрерывно в течение всего периода обучения с использованием балльно-рейтинговой системы (БРС), являющейся обязательной к использованию всеми структурными подразделениями университета.
Для оценки качества освоения модуля используются формы контроля: текущий - регулярно в течение всего семестра; рубежный - на девятой неделе семестра; семестровый - по окончании изучения УМ.
Оценка качества освоения модуля осуществляется с использованием фонда оценочных средств, разработанного для данного модуля, по всем формам контроля в соответствии с положением от 27.09.2011 № 32 «Об организации учебного процесса по основным образовательным программам высшего профессионального образования».
Содержание видов контроля и их график отражены в технологической карте учебного модуля (Приложение Б), Фонд оценочных средств (Приложение С).

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебного модуля представлено картой учебно-методического обеспечения (Приложение В)

7. Материально-техническое обеспечение учебного модуля

Для обеспечения данной дисциплины имеется:
оборудованные компьютерные классы (ауд. 312, ауд. 205), компетентностный центр;
технические средства обучения: видеомагнитофон, мультимедийный портативный переносной проектор, экран, 2 ноутбука, видеокамера, 2 фотоаппарата;
кабинет для самостоятельной работы магистрантов и аспирантов: 3 компьютера, копировальный аппарат, литература);
библиотека с читальным залом (ИНПО 1 этаж).

Приложение А

Методические рекомендации по организации изучения учебного модуля «Основы образовательного менеджмента. Экономика и маркетинг образования»

Методические рекомендации по организации изучения УЭМ1 «Основы образовательного менеджмента»
Методические рекомендации по теоретической части учебного модуля.
Цели и задачи занятий.

Цель:
Открытие и конструирование знаний в области многоуровневой подготовки магистров-образовательных менеджеров, обеспечение учебной активности магистрантов.
Задачи:
1. Сформировать концепцию категорий менеджмента и образовательного менеджмента. Рассмотреть концептуальные и методологические основы конструирования магистерской программы «Образовательный менеджмент»: цели, принципы, виды профессиональной деятельности магистра - образовательного менеджера, перечень личностно-профессиональных компетенций выпускника.
2. Определить педагогический и психологический аспекты образовательного менеджмента как междисциплинарной области знаний, как процесса управления знаниями и профессионально-образовательной деятельностью всех субъектов организации, как ресурса управления развитием организации.

Структура и содержание основных разделов.

1. Проблемная лекция – презентация «Многоуровневая подготовка магистров-образовательных менеджеров»: актуальность подготовки образовательных менеджеров, российский и зарубежный опыт такой подготовки, особенности образовательной программы, блочно-модульная ее структура, объекты, виды деятельности и функции образовательного менеджера.
2. Лекция-консультация. Концепция магистерской программы «Образовательный менеджмент»: различные подходы к трактовке понятия «концепция», «образовательная программа магистратуры», «образовательный менеджмент», научное обоснование и разъяснения смыслов концепции знаний, андрогогики, образовательного менеджмента.
3. Лекция-дискуссия «Теоретико-теоретические основы менеджмента и образовательного менеджмента», в ходе которой организуется свободный обмен мнениями между логическими разделами лекции: методология менеджмента, методология образовательного менеджмента, методологические подходы в образовательном менеджменте, роли и компетенции образовательного менеджера.
Контрольные вопросы. Первоисточники.

I.
1. Прокомментируйте фразу В.Пушных «Образование - это обучение (владение набором знаний) плюс методологическая культура познавательной, аксиологической и коммуникативной деятельности». Считаете ли Вы возможным обучение на протяжении всей жизни. Обоснуйте необходимость непрерывного образования человека в современном обществе.
2. Какие тенденции развития современного образования Вы считаете определяющими? Какие из них являются позитивными, а какие негативными? Каковы, на Ваш взгляд, пути преодоления негативных тенденций?
3. Какова роль образовательного менеджмента в развитии социального и человеческого

капитала в современном обществе?

Список литературы

Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие / Пер. с англ. Н. Вильяме, 2002.
Менеджмент образования: учеб. пособие / Под. ред. А.П.Егоршина. - М.: Логос, 2009.
Моисеев, Н.Н. Время определять национальные цели. - М.: ММЭПИ, 1997.
Нестеров, Л.И. Человеческий потенциал и Российская Федерация// Вопросы статистики. - 1999. - № 2.
Образовательная программа-маршрут ученика/Под ред. А.П. Тряпицыной, Е.И. Казаковой. - СПб., 2000.
Поташник, М.М. Демократизация управления школой. -М.: Знание, 1990. - С. 19.
Попов, А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: МГУ, 1991.

II.

1. Согласны ли Вы с утверждением, что образовательный менеджмент - это междисциплинарный феномен? Обоснуйте свою точку зрения.
2. Сравните различные определения образовательного менеджмента. Выделите из них общие признаки и отличия. Сформулируйте рабочие определения образовательного менеджмента как процесса, как функции, как аппарата управления, как науки и искусства управления, как характеристики людей, управляющих организацией.
3. Согласны ли Вы с точкой зрения Х. Гайслера, что «образовательный менеджмент - это управление организационными структурами, их стратегией и культурой, опирающееся на образование как индивидуумов, так и организаций»? Обоснуйте свою точку зрения.
4. Прочитав данный параграф, к какому выводу Вы пришли: образовательный менеджмент - это управление образованием или управление посредством образования?
5. Составьте глоссарий по теме «Образовательный менеджмент».

Список литературы

Барановский, А.И. Образовательный менеджмент: актуальные проблемы становления // Современные наукоемкие технологии, 2008. -№ 1.
Бгш-Бад, Б.М., Петровский, А.В. Российская педагогическая энциклопедия. - Т. 2. - М.: Большая Российская энциклопедия, 1998.
Большой энциклопедический словарь: 2-е изд. перераб и доп. - М.: Большая Российская энциклопедия; СПб.: Норинт, 1997.
Введение в магистерскую программу «Образовательный менеджмент»: учебное пособие/авт.-сост. Р.М. Шерайзина, М.В. Александрова; под науч. ред. Г.А. Федотовой. - Великий Новгород: Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого, 2008.
Герасимов, Г.И. Интеграция как сущность и форма организации современного образовательного процесса//Теория и практика преподавания предметов гуманитарного цикла на гуманитарной основе. - Ростов-на-Дону, 1993.
Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие / М.А. Гончаров. - М.: КНОРУС, 2006.
Гуревич, П.С. Философский словарь. - М.: Олимп, 1997.
Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебное пособие / пер. с англ. Н. Вильяме, 2002.
Зигерт, В., Ланг, Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1990.
Кант, И. Сочинения: в 6-ти томах. - М.: Мысль, 1996.-Т. 6.
Князев, Е.А. Кадры управления в высшем образовании как приоритет для устойчивого развития высшей школы. - М., 2001.
Менеджмент средней и высшей школы: 100 новых понятий: Сравнительный словарь на русском и немецком языке/Авторы-издатели: О. Грауман, Р.В. Кек, М.Н. Певзнер, А.Г. Ширин. - Хильдесхайм, Германия, 2004.

Образовательная программа-маршрут ученика/Под ред. А.П. Тряпицыной, Е.И. Казаковой. - СПб., 2000.
Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка/С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. - М.: АЗБ, 1995.

III.

1. В чем находит выражение междисциплинарный характер образовательного менеджмента?
2. Какие глобальные и локальные кризисы оказывают влияние на современное образование? Каким образом?
3. Каковы приоритетные направления развития отечественного образования на современном этапе?
4. В чем, по Вашему мнению, находят свое выражение государственно-общественный характер управления и автономность образовательных учреждений?
5. Каковы сущностные характеристики школоведческой, функциональной, развивающей и коммуникативной концепций управления образованием? В чем их отличие?
6. Назовите основные современные подходы к управлению образовательными системами и дайте им сравнительную характеристику.
7. Согласны ли вы с утверждением, что управленческий труд носит исследовательский характер? Обоснуйте свою точку зрения.
8. Какие виды исследований проводятся в области образовательного менеджмента? В чем их основная суть?
9. Чем определяется проблематика современных исследований в области образовательного менеджмента? Приведите примеры актуальных проблем из данной области знания и практики, требующих теоретических и прикладных научных изысканий.
10. Какие источники следует использовать при подготовке и проведении исследований в области образовательного менеджмента? Дайте краткую характеристику каждому из них.
11. Какие объективные условия нужно учитывать при планировании и проведении исследований в области образовательного менеджмента? Как они могут повлиять на ход и результаты тех или иных научных изысканий?

Список литературы

Александрова, М.В., Шерайзина, Р.М. Ведущие управленческие школы в образовании. - Великий Новгород, 2006.
Атаханов, Р., Загвязинский, В.И. Методология и методы психолого-педагогического исследования. - М., 2005.
Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании. - М., 2006.
Горычева, С.Н. Компетентностный подход к практике обучения в школе // Проблемные лаборатории: Информационно- методический сборник. - Великий Новгород, 2006.
Закон Российской Федерации «Об образовании».
Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. - М., 2000.
Кричевский, Ю.А. Очерки истории и теории управления образованием. - СПб, 2001.
Лазарев, В.С. Системное развитие школы. - М., 2003.
Лукичева, Л.И. Управление организацией. - М., 2006.
Маслак, А.А. Основы планирования и анализа сравнительного эксперимента в педагогике и психологии. - Курск, 1998.
Основы менеджмента: современные технологии. - М., 2003.
Пинский, А.А. Новая школа: проект системного регионального эксперимента по созданию комплексного механизма обновления содержания общего образования, школьной экономики и общественного управления школой. - М., 2002.

IV.

1. Что такое методология науки? Каковы ее уровни?

2. Что Вы понимаете под методологией образовательного менеджмента? Какова ее общая структура?
3. Какую роль в построении исследования играют методологические принципы?
4. Можно ли говорить о соблюдении принципа объективности, если исследование проводит человек, обладающий собственной позицией, предпочтениями, системой утвердившихся взглядов и ценностей?
5. Раскройте сущность системного подхода в исследовании.
6. Из каких основных этапов обычно выстраивается логика исследования? В чем их суть?
7. Что такое проблема научного исследования? Объясните различия понятий: вопрос, проблемная ситуация, проблема.
8. На основе самостоятельно выбранной научной проблемы из области образовательного менеджмента сформулируйте тему исследования и обоснуйте ее актуальность.
9. Что может быть объектом и предметом исследования в области образовательного менеджмента? Как они взаимосвязаны друг с другом?
10. Что Вы понимаете под целью и задачами исследования? Какие существуют группы исследовательских задач?
11. Как соотносятся между собой тема, научная проблема и цель исследования?
12. Что такое гипотеза исследования? Каковы ее виды и правила построения?
13. Какие виды эмпирического исследования Вы знаете?
14. Какие существуют методы опроса? В чем их преимущества и недостатки?
15. Какие виды наблюдения Вы знаете? Укажите их особенности.
16. Что представляет собой метод экспертных оценок? Каковы возможные причины ошибки при оценивании?
17. В чем суть метода Action Research?
18. Что такое эксперимент? Каковы его виды?
19. Когда и как применяются статистические методы исследования?
20. Какие теоретические методы научного познания Вы знаете? Дайте характеристику каждому из них.

Список литературы

Александрова, М.В., Шерайзина, Р.М. Ведущие управленческие школы в образовании. - Великий Новгород, 2006.
Анисимов, О.С. Методология: функция, сущность, становление (динамика и связь времен). - М., 1996.
Атаханов, Р., Загвязинский, В.И. Методология и методы психолого-педагогического исследования. - М., 2005.
Бордовский, В.А. Методы педагогических исследований инновационных процессов в школе и вузе. - СПб, 2001.
Долятовский, В.А., Долятовская, В.Н. Исследование систем управления. - М,, 2003.
Иванов, Е.В. Феномен свободы в педагогике. - Великий Новгород, 2002.
Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. - М., 2000.

Методические рекомендации по практическим занятиям

Практическое занятие 1. Деятельность выпускника магистерской образовательной программы как профессия.
Технология – кейс-технология.
Содержание и структура практического занятия.

Введение в тему
Взаимосвязь понятий «профессия», «образовательный менеджмент» и «готовность магистра к профессиональной деятельности».
Основные характеристики людей по профессии: технологические, экономические,

педагогические, психологические и медицинские.
Готовность к профессиональной деятельности, ее компоненты.
Область и объекты профессиональной деятельности магистра образовательного менеджмента: научно-исследовательская, научно-педагогическая, проектная, управленческая, организаторская.
Методы: анализ литературы; сравнительный анализ работы групп; анализ ситуаций; метод интервью.
Ситуации для анализа:
Ситуация 1. «Перестройка системы управления под воздействием новых целей»
Вы - руководитель учебного заведения. В современных условиях важно перевести вуз в статус автономной организации.
Задание: объясните в чем разница между высшим государственным учебным заведением и автономной организацией.
Каковы будут ваши первые шаги на пути к преобразованию вуза? Подумайте, что 11ы измените в деятельности структурных подразделений вуза. Проанализируйте, каким образом будет перестраиваться структура управления вузом, т.е. какие новые функциональные обязанности появятся у проректоров, какие новые подразделения придется создавать в вузе, какие новые функции приобретет учебно-методическое управление и какие новые внешние связи станут приоритетными в работе коллектива.
Ситуация. 2. «Разрешение конфликта»
Две сотрудницы были очень дружны, оказывали помощь друг другу, в общем, были «не разлей вода». Однажды, между ними возник конфликт, разрастался и стал достоянием коллектива. Каждая из них в отдельности - высококвалифицированный специалист. Причина конфликта - это в тот момент, когда у каждой из них, которая была руководителем, отпала личная потребность в работе другой. Первая из них очень самоуверенна, считает себя самой умной, к окружающим относится свысока, заносчива. Конфликт дошел до такого уровня, что вторая сотрудница решила уйти с работы. Терять такого специалиста было нельзя. Что в этом случае следует предпринять?
Устроить публичную «разборку»? Лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения? А время развести их по работе по принципу «время лечит»?
Профессиональная матрица

Виды профессиональной деятельности магистра	Научно-исследова-тельская	Научно-педагоги-ческая	Проектная	Управлен-ческая	Организа-торская
освоен					
реализуется на практике					
предпочитаем					
интересует					

Перед заполнением таблицы выполнил, следующие задания:
1. Дайте характеристику деятельности выпускника магистерской программы «Образовательный менеджмент» как профессии.
2. На конкретном примере опишите научно-исследовательскую деятельность управленца.
3. Опишите ситуацию, в которой наиболее ярко: проявились бы качества менеджера как

организатора.
4. Приведите пример научно-педагогической деятельности менеджера.
5. Назовите критерии и показатели оценки управленческой деятельности.
Литература
1. Инновационный образовательный менеджмент: российский и международный контекст: материалы третьей международной научно-практической конференции - Великий Новгород, 2007.
2. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред А Я Кибанова. - М., 1998.
3. Лебедев, О.Е. Управление образовательными системами. - Великий Новгород: НРЦРО, 1998.-91 с.
4. Шерайзина, Р.М. Лидерство и командный менеджмент в стратегическом управлении вузом: Учебное пособие. - Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого. 2003. - 112 с.
5. Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. - N.. сентябрь, 2000. – 144 с.
Практическое занятие 2. Дискуссия «Я» и качество магистерской подготовки образовательного менеджера (3 час.)
Цель: актуализация представлений о возможных критериях оценки качества магистерской подготовки образовательного менеджера.
Технология - организация групповой дискуссии
Структура и содержание:
I этап. В начале организации дискуссии каждым участником заполняется диагностическая карта «Компетенции образовательного магистра». Обсуждение результатов. Составляются групповые диагностические карты.
II этап. Для обсуждения группам предлагаются три тезиса, в результате которого должны быть сформулированы аргументы в поддержку одного из тезисов.
1. «Компетентность - это характеристика успешной деятельности в определенной области, ситуации» (Ю.Г.Татур).
«Компетентность - способность человека реализовывать свой человеческий потенциал для профессиональной деятельности» (И.А. Зимняя).
2. «Если бы мне пришлось одним словом охарактеризовать качества, необходимые хорошему менеджеру, я бы сказал, что все они сводятся к понятию «решительность». Вы можете использовать самое совершенные в мире компьютеры, можете собрать всевозможные схемы и цифровые данные, но в конечном счете вам придется свести всю информацию воедино, составив себе расписание работ и действовать» (Л. Якокка).
3. «Чтобы оценить чье-либо качество, надо иметь некоторую долю этого качества и в самом себе» (У. Шекспир).
«Не иди по следам древних, но ищи то, что искали они» (Кобо-дайси).
Результаты фиксируются на доске.
III. этап Групповая дискуссия «Портрет образовательного магистра».
В ходе дискуссии используются диагностические карты и заполняются листы с характеристиками образовательного менеджера.
На доске оформляются результаты групп в виде пяти ключевых слов:
- соответствующих образу идеального образовательного менеджера;
- отображающих образ хорошего руководителя школы;
- отображающих образ хорошего руководителя вуза;
- отображающих образ хорошего менеджера по развитию персонала средствами образования.
Домашнее задание: составить индивидуальный план обучения в магистратуре.
Практическое занятие 3 - проблемный семинар «Образовательный менеджмент как ресурс организационного развития» (3 час.)

Цель: исследовать различные подходы к определению сущности категории «образовательный менеджмент» и доказать, что образовательный менеджмент является ресурсом организационного развития.
Технология: рефлексивное контекстное обучение.
Оборудование: Учебное пособие: О.Е. Лебедев Управление образовательными системами. - Великий Новгород, 1998; Менеджмент, маркетинг и экономика образования / Под ред. А.П. Етршина. - Н Новгород, 2001; Т.В. Черникова Управление развитием образовательного учреждения. - Москва, 2005; Текст «Обучение и развитие» / Гари Десслер «Управление персоналом; Р.М Шерайзина Введение в магистерскую программу «Образовательный менеджмент).
Задачи:
1. Осмыслить такие категории как «образовательный менеджмент», «управление организацией», «управление образовательным учреждением», «управление профессиональным учебным заведением», «ресурсы организационного развития».
2. Применить полученные знания для исследования проблемы «образовательный менеджмент - ресурс организационного развития».
3. Сформировать умения обоснованного выбора варианта решения проблемы в процессе организованной творческой дискуссии.
Сценарий:
1. Вступительное слово преподавателя: постановка проблемы и ее осмысление.
2. Работа с текстами по выявлению способов решения проблемы.
3. Интегрирование вариантов решения проблемы. Краткое изложение результатов работы групп, их фиксация. Принимаются все варианты. Результаты не обосновываются и не критикуются.
4. Поиск аргументов в поддержку предложенных решений. Задача - найти как можно больше аргументов решения проблемы.
5. Отбор наиболее аргументированных вариантов решений.
6. Критика отобранных решений.
7. Отбор решений, наиболее устойчивых к критике.
8. Подведение итогов.
Практическое занятие 4. Компетентностный подход к профессиональной подготовке магистра-образовательного менеджера (3 часа)
Цель: научить магистров адаптировать теоретические знания на практике.
Технология: контекстное обучение.
Структура и содержание
1. Дайте характеристику компетенций выпускника магистерской программы «Образовательный менеджмент» как профессии.
2. На конкретном примере опишите компетенции руководителя образовательной организации.
3. Опишите ситуацию, в которой наиболее ярко проявились бы качеств а менеджера как организатора.
4. Приведите примеры компетенций менеджера в его научно-педагогической деятельности.
5. Назовите критерии и показатели оценки управленческой деятельности.
6. Составьте таблицу «Соответствие задач дисциплины компетенциям модуля» по каждому модулю по следующей форме.

Номера компетенций модуля	Номера задач дисциплины в модуле			
1.	1	2	3	
2.	+			
3.			+	

7. Составьте таблицу «Соответствие компетенций модулей компетенциям выпускника магистерской программы» по форме.

Номера компетенций модулей	Номера компетенций выпускника магистерской программы			
1.	1	2	3	4..
2.	+			
3.				+

8. Сформулируйте предложения по совершенствованию перечня компетенций в модулях.
9. Сформулируйте предложения по совершенствованию перечня компетенций выпускника.
Литература
Стратегический менеджмент вуза: Учебное пособие / Под ред. А.Л. Гаврикова. - М.: Новый учебник, 2004.
Байденко В.И. Стандарты в непрерывном образовании: концептуальные, теоретические и методологические проблемы. -М., 1999.
Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб., 2000.
ШтельманА.Д. Преобразующий менеджмент: Учебное пособие. -М., 1990.
Каплунович Т.А. Методология и методика проектного управления образовательной системой: Учебно-методическое пособие. - Великий Новгород, 2003.
Оценка качества образования в Российских вузах. Опыт и проблемы: сборник статей. - СПб.: СПбГУ, 2004.
Инновационный образовательный менеджмент: российский и международный конгекст. Материалы третьей международной научно-практической конференции:. - Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого, 2007.
Бойденко В.И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения: метод, пособие. - М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. - 72 с.
Государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования: перспективы развития: монография / Под ред. Я.И. Кузьминова, Д.В. Пузанкова, И.Б. Федорова, В.Д. Шадрикова. - М.: Логос, 2004. - 328 с.
Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативная целевая основа компетентностного подхода в образовании: труды методологического семинара «Россия в Болонском процессе: проблемы, задачи, перспективы» / И.А. Зимняя. - М... 2004. - 40 с.
Модернизация профессионального педагогического образования: компетентностный подход: сборник научных статей. - Великий Новгород, 2006.

Методические рекомендации по организации изучения УЭМ2 «Экономика и маркетинг образования».
Цели и задачи занятий
Цель: открытие и конструирование знаний в области экономики и маркетинга.
Обеспечение роста учебной активности магистранта.
Задачи:
1.Выявить специфику образовательного менеджмента в контексте представлений об «экономике образования» и «маркетинге образовательных услуг» в институциональной, функциональной и инструментальной смыслах.
2.Сформировать умения обоснования, составления программ развития образовательных систем, образовательных процессов и оценивания экономической эффективности образования, управления маркетингом в образовании.
Практические занятия

Практическое занятие 1. Сравнительная характеристика концепций человеческого капитала(6 час.)
Цель: научить магистрантов рефлексировать полученные теоретические знания.
Технология – контекстное обучение.
Структура и содержание
Раскройте сущность различных концепций человеческого капитала. Ответ обоснуйте. Приведите примеры из практики.
Опишите основные теоретические положения экономики образования. Дайте определение образованию, интегрируя личностные, социальные и экономические аспекты.
Закончите предложения:
Образование - это человеческий фактор, интегрируя...
Образование - это интеллектуальный человеческий капитал, определяя уровень. ..
Образование - это результат эффективной организации и оптимального управления ресурсами...
Опишите экономические аспекты государственной политики в области образования.

Практические занятие 2. Сущностная характеристика маркетинга образования (6 час.)
Цель: научить магистрантов технологии принятия коллективных согласованных решений.
Технология – применение метода Делфи, обеспечивающего принятие оптимального коллективного согласованного решения.
Структура и содержание
1. Определите сущность понятий «маркетинг», «маркетинг образования», «маркетинговая среда», «маркетинговые коммуникации» и критерии для сравнения.
2. Выделите в определениях ключевые слова. Приведите примеры из практики. Составьте сравнительную таблицу.

Практическое занятие 3. Структурно-содержательная характеристика системы управления маркетингом в образовании. (6 час.)
Цель: мотивация магистрантов к установлению связей теории управления маркетингом и практики.
Технология – контекстное обучение.
Структура и содержание.
1. Дайте структурно-содержательную характеристику системы управления маркетингом в образовательном учреждении. Приведите пример из практики. Опишите систему управления маркетингом образовательного учреждения.
2. Разработайте план маркетинга Вашего образовательного учреждения.
3. Вставьте пропущенное слово:
- К основным элементам маркетингового комплекса относятся: продукт, персонал, месторасположение, продвижение, _____.
- Рынок может быть оценен по ряду параметров: скорость роста рынка, стоимость вхождения в рынок, необходимое для этого время, вероятность конкуренции на выбранном сегменте, требуемые инвестиции, доступность необходимых ресурсов.
- Этапами разработки новой образовательной услуги являются: поиск и генерирование идеи, проработка замысла, _____, разработка программы, введение и отработка новой услуги.
- При анализе макросреды необходимо оценить влияние демографических, экономических, _____, политических, социально-культурных, социально-психологических факторов.
- Набор коммуникативных задач стоящих перед учебным заведением включает в себя повышение статуса учебного заведения, обеспечение поддержки выпускников, распространение информации об услугах, оказываемых учебным заведением, привлечение будущих студентов, _____, корректировку неточной и неполной информации об

учреждении.
- Существует три типа ценообразования в учебных заведениях:
цены, ориентированные на затраты;
цены, ориентированные на спрос;
_____
- Неличные формы коммуникации, осуществляемые через оплачиваемые системы распространения информации через четко указанный источник финансирования, называется _____.

Практическое занятие 4. Маркетинговая стратегия общеобразовательной организации (6 час.)
Цель: научить магистрантов разрабатывать маркетинговую стратегию.
Технология: модерирование групповой работы.
Структура и содержание.
1. Определите стратегическую цель.
2. Проведите SWOT-анализ деятельности Вашей организации.
3. Определите миссию и имидж Вашей организации.
4. Разработайте стратегический план продвижения на рынке образовательных услуг Ваших проектов.

Приложение Б

Технологическая карт учебного модуля
«Основы образовательного менеджмента.
Экономика и маркетинг образования»
семестр 1,2, ЗЕТ 6, акад.часов 216, баллов рейтинга 300.

№ и наименование раздела учебного модуля	№ нед. сем.	Трудоемкость, ак. час. Аудит. занятия				Форм.тек. контр. успев.	Максим. к-во баллов рейтинга
		Лек	ПЗ	АСР	СРС		
УЭМ1 Основы образовательного менеджмента	1-8 2 сем.	9	12	5	86	ПР-1, ПР-2, ПР-3, ДР-3, Р-1-5	150
1.1. Введение в магистерскую программу		4	6	2	26	ПР-1,ДР-1, Р-1-2	50
1.2. Концепция магистерской программы		2	3	2	26	ПР-2, ДР-2, Р-3	50
1.3. Теоретико-методологические основы образовательного менеджмента, организационное развитие: современный взгляд		3	3	1	34	ПР-3, ДР-3,Р-4,5	50
УЭМ2 Экономика и маркетинг образования	10-18 2 сем.	-	24	4	85	ПР-4-7, ДР 4-6, Р- 6,7,1	150
2.1 Экономика образования			12	2	43	ПР 4, ДР 4-5, Р 4	70
1.2 Маркетинг образования			12	2	42	ПР 5-7, ДР 6, Р-6, 7	80
Рубежная аттестация, экзамен	18 2 сем.				36	Экз.тест	90-150
Итого	1-18 1-2 сем.	9	36	9	171	ПР 1-7, ДР 1-6, Р 1-7	300

Критерии оценки качества освоения магистрантами учебного модуля:
- пороговый (оценка «удовлетворительно») 180 – 209 б.
- стандартный (оценка «хорошо») 210 – 269 б.
- эталонный (оценка «отлично») 270 – 300 б.

Критерии	Студент демонстрирует в рамках формируемых компетенций
Пороговый	Знание и понимание теоретического содержания дисциплины с незначительными проблемами; несформированность некоторых практических умений при применении знаний в конкретных ситуациях, низкое качество выполнения отдельных учебных заданий; низкий уровень мотивации учения.
Стандартный	Знание в полном объеме теоретического содержания, его понимание, отсутствие пробелов; недостаточная сформированность некоторых практических умений при применении знаний в конкретных ситуациях;

	хорошее качество выполнения всех предусмотренных учебной программой заданий, некоторые задания выполнены с ошибками, ни одно задание не оценено минимальным числом баллов; средний уровень мотивации.
Эталонный	Полное знание и понимание теории дисциплины, отсутствуют пробелы в знаниях; сформированы необходимые практические умения при анализе конкретных ситуаций, высокое качество выполнения всех учебных заданий, которые оценены числом баллов, близким к максимальному; высокий уровень мотивации.

Приложение В

Карта учебно-методического сопровождения
учебного модуля «Основы образовательного менеджмента.
Экономика и маркетинг образования»

Направление 050700.68 – Педагогическое образование
«Образовательный менеджмент»

курс 1 семестр 2 Форма обучения – очная/заочная
часов: всего 216, лекций – 9, практических занятий – 36,
СРС и виды самостоятельной работы – 171, экзамен – 36
Выпускающая кафедра ППОиСУ

Таблица 1 Обеспечение учебного модуля учебными изданиями

№ п/п	Библиографическое описание издания	Кол-во экз. в библ. НовГУ	Наличие в ЭБС
1.	Образовательный менеджмент: учебное пособие для магистратуры по направлению «Педагогика» (Иванов Е.В., Певзнер М.Н., Петряков П.А., Федотова Г.А., Шерайзина Р.М., Ширин А.Г. – В.Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2010. – 412 с. (рекомендовано УМО)	500	
2.	Кузьмина Е.Е. Маркетинг образовательных услуг: учеб. Пособие для магистров / Е.Е.Кузьмина- М.: Юрайт, 2012. – 330 с.	5	
3.	Виноградов В.Н., Глебова Г.Ф., Прикот О.Г. Инновационный менеджмент школы: уч.пособие. – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2012. – 472 с.	5	
4.	Менеджмент и организационное развитие высшей школы: учебник / авт. Кол. В.Р.Вебер, Е.В.Иванов, М.Н.Певзнер, А.Г.Ширин и др.) –Днепропетровск: Изд-во ДМУ, 2012. – 528 с.	10	

Таблица 2 Обеспечение дисциплины учебно-методическими изданиями

№ п/п	Библиографическое описание издания	Электронный адрес
1.	Шерайзина Р.М., Александрова М.В. Введение в магистерскую программу «Образовательный менеджмент»: Учебное пособие. – Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого, 2008. – 96 с.	http:/www.novsu.ru/doc БиблиоТех
2.	Шерайзина Р.М. Менеджмент в социальной сфере: учебное пособие. – В.Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2011. – Кн. 1. – 112 с.	http:/www.novsu.ru/doc БиблиоТех
3.	Шерайзина Р.М. Основы менеджмента: Учебно-методическое пособие. - Великий Новгород: ИПЦ НовГУ имени Ярослава	http:/www.novsu.ru/doc БиблиоТех

	Мудрого, 2011. – Кн. 2. – 212 с.	
3.	Донина И.А., Шерайзина Р.М. Рабочая программа	http:/www.novsu.ru/doc

Учебно-методическое обеспечение дисциплины 100%

Зав.кафедрой ППОиСУ Р.М.Шерайзина

«___» _____ 2014 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 18

МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ МАОУ СОШ №14

Цель маркетинговой политики Повышение конкурентоспособности школы Задачи маркетинговой политики Семикратное увеличение объема продаж платных образовательных продуктов (по отношению к объему продаж 2013 г.); Сокращение оттока учащихся 5-8 классов (на 50% по отношению к показателю 2013 г.); Формирование положительного имиджа школы

Принципы Открытость социуму; Достоверность и доступность информации; Взаимодействие участников образовательного процесса; Взаимодействие с общественностью; Комплексность проводимых мероприятий	Функции Образовательная (для всех участников образовательного процесса) Коммуникационная Продвижение всех видов образовательных услуг Продвижение положительного имиджа школы

Субъекты Педагоги школы Технический персонал Администрация школы	Объекты Конкурентоспособность школы Имидж школы

Направления маркетинговой политики				
Реализация качественных образовательных услуг		Коммуникационная	Кадровая	Имиджевая
бесплатных	платных			
1.Маркетинговые исследования запросов потребителей услуг на профилизацию	1.Маркетинговые исследования предложений конкурентов и спроса потребителей	1. Маркетинговые исследования удовле-творенности участни-ков образовательного	1. С целью повышения качества образовательных услуг: - аттестация педагогов на	1. Формирование бренда и фирменного стиля школы во внешнем и внутреннем оформлении и в общении;

образования; 2.Оснащение и развитие образовательной среды учебных кабинетов; 3. Создание системы работы с одаренными учащимися; 4. Создание классов с углубленным изучением предметов; 5. Введение дистанционного обучения; 6. Расширение спектра программ дополнител. образования	платных услуг; 2. Разработка новых продуктов; 3. Продвижение новых продуктов через рекламу (сайт, печатная информация на стендах и личные продажи на родительских собраниях и классных собраниях учащихся)	процесса информацией, предоставляемой школой; 2. Приобретение новых партнеров для взаимодействия; 3. Приоритетное направление – работа со СМИ	категории; - методическая работа по повышению уровня информационной культуры, использования современных педагогических, информационных и мультимедийных технологий; - введение эффективных контрактов, ориентированных на результат. 2. С целью повышения уровня маркетинговых знаний обучение рабочей группы ОЭР основам маркетинга;	2. Использование видеосюжетов о школе в СМИ, как рекламного продукта; 3.Реклама позитивных достижений через родительские собрания, совещания, сайт, СМИ, информацию на школьных стендах; 4. PR-мероприятия; 5. Формирование лояльности к школе всех участников образовательного процесса, ветеранов школы и микрорайона, партнеров (поздравления с праздниками, благодарственные письма родителям и спонсорам)
Результаты реализации маркетинговой политики				
Личностный уровень				
Удовлетворенность качеством образования всех участников процесса;	Удовлетворенность ассортиментом и качеством платных услуг учащихся и родителей	Открытые коммуникации	Принятие маркетинговых целей в качестве приоритета	Принятие бренда и стиля всеми участниками образовательного процесса; Принятие педагогами организационной культуры школы
Школьный уровень				
Сокращение оттока учащихся 5-8 классов на 50% (к показателям 2013г.)	Семикратное повышение объема продаж платных образовательных услуг (от уровня 2013г.) Повышение заработной платы	Увеличение коммуникационных каналов	Доля аттестованных педагогов не менее 60 % Доля педагогов до 30лет не менее 20%	Наличие в школе организационной культуры; Использование бренда и стиля школы в рекламе и профессиональной деятельности.

	педагогов			
Муниципальный уровень				
Повышение места в рейтинге по качеству образования	Повышение места в рейтинге по материально–технически - информационному и финансовому обеспечению	Узнаваемость бренда	Повышение места в рейтинге по кадрам	Узнаваемость бренда Лояльность к школе
Комплексный результат				
Повышение конкурентоспособности (место школы в 1-ой десятке итогового рейтинга муниципальных ОУ) Положительный имидж школы				

ПРИЛОЖЕНИЕ 19

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ПРОДВИЖЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ МАОУ «СОШ №14» на 2014 год

Мероприятия	янв	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек
Реклама												
Школьные информационные стенды												
СМИ												
Школьный сайт												
Рекламная продукция												
Печатная информация по дополнительным образовательным услугам для стендов												
Поздравительные объявления												
Презентации для родительских собраний, заседаний «Совета школы» и Наблюдательного совета												
Флайеры с рекламой (для городских семинаров)												
Флайеры с рекламой курсов												
Аттестаты и свидетельства об окончании школы												
Личные продажи дополнительных образовательных услуг педагогами и администрацией школы												
Реклама на общешкольных и классных родительских собраниях												
Реклама на классных собраниях учащихся												
PR – мероприятия												
Праздники (День Знаний, Последний Звонок, Масленица, Спортивный)												
День открытых дверей												
Общешкольные линейки по окончанию полугодия												
Поздравление ветеранов												

Поздравление учителей												
Поздравление партнеров												
Поздравление родителей												
Церемония вручения аттестатов и свидетельств												
Церемония награждения лучших учащихся года и победителей олимпиад и творческих конкурсов												
Поздравление жителей микрорайона												
Вечер встречи выпускников												
Благодарственные письма родителям учащихся												
Участие в Ярмарке образовательных услуг												

ПРИЛОЖЕНИЕ 20

Базовый учебный план

Направление подготовки 44.04.01 - Педагогическое образование
Магистерская программа "Образовательный менеджмент"

График учебного процесса (в неделях)

Курс	Осенний семестр				Весенний семестр					Сводные данные по бюджету времени (в неделях)						
	Теоретич. обучение	Экзам. сессия	Практики	Каникулы	Теоретич. обучение	Экзам. сессия	Практики	ВКР	Каникулы	Теоретич. обучение	Экзам. сессия	Учебная практика	Производственная практика	ВКР	Каникулы	Всего
1	19	2	4*	2	19	2	8*		8	38	4		12*		10	52
2	19	2	6*	2	15		14*	6	8	34	2		20*	6	10	52
* Практики в распределенном режиме									Всего	72	6		32*	6	20	104

План учебного процесса

Наименование блоков и модулей	Трудоемкость (зач.ед.)	Объем аудиторной работы студента (академ.час)					Объем внеауд. СРС			Форма аттестации	Распределение по семестрам зач.ед./ауд. часов			
		Всего	в т.ч. ауд. СРС	по видам занятий, включая ауд. СРС			Всего	в том числе			1курс		2курс	
				ЛЕК	ПР	ЛР			ЭКЗ		1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.

Блок 1	Модули	63	504	93	95	391	18	1764		252									
	Базовая часть	12	90	18	10	62	18	342		72									
Б1.1	История, методология, современные проблемы педагогики и образования	6	45	9	10	35		171		36	ЭКЗ	6	45						
Б1.2	Информационно-коммуникативные технологии в профессиональной деятельности	6	45	9		27	18	171		36	ЭКЗ	6	45						
	Вариативная часть	51	414	75	85	329		1422		180									
Б1.В1	Организация исследовательской деятельности	9	72	12	12	60		252		36	ЭКЗ	9	72						
Б1.В2	Основы менеджмента, экономики и маркетинга в образовании	6	45	9	9	36		171		36	ЭКЗ			6	45				
Б1.В3	Социально-психологические технологии развития персонала	9	72	12	12	60		252		36	ЭКЗ					9	72		
Б1.В4	Образовательный менеджмент высшего и дополнительного образования	9	72	12	12	60		252		36	ЭКЗ			9	72				
Б1.ВВ	Модули по выбору	18	153	30	40	113		495		36	Атт	3	27	3	27	12	99		
Блок 2	Практики, в том числе НИР	48						1728											
Б2В1	Научно-исследовательская работа в семестре	18						648			ДЗ	6		6		6			
Б2В2	Научно-исследовательская практика	18						648			ДЗ			6		3		9	
Б2В3	Научно-педагогическая практика	6						216			ДЗ							6	
Б2В4	Преддипломная практика	6						216			ДЗ							6	
Блок 3	Государственная итоговая аттестация	9						324											
Б3.1	Выпускная квалификационная	9						324										9	

	работа																		
Итого	Всего зачетных единиц в семестре	120										30	189	30	144	30	171	30	
	Всего часов /в неделю/ в семестре		4320									51	1080	51	1080	51	1080	0	
	Аудиторных часов в неделю/ в семестре		504		95	391	18	3816				13	189	13	144	13	171		
	Экзамены	7										3		2		2			
	Зачёты	2										1		1					
	Дифференцированные зачёты	1														1			

Приложение к базовому учебному плану

Направление подготовки 44.04.01 - Педагогическое образование

Магистерская программа "Образовательный менеджмент"

Примерный перечень модулей по выбору и содержание модулей

	Наименование модулей	Трудоемкость (зач.ед.)	Объем аудиторной работы студента (академ.час)					Объем внеауд. СРС			Форма аттестации	Распределение по семестрам зач.ед./ауд. часов							
			Всего	в т.ч. ауд. СРС	по видам занятий, включая ауд. СРС			Всего	в том числе			1курс				2курс			
					ЛЕК	ПР	ЛР			ЭКЗ		1 сем.		2 сем.		3 сем.		4 сем.	
Б1.ВВ	Модули по выбору	18	153	30	40	113		495											
Б1.ВВ1.1	Инновационные процессы в образовании	3	27	5	7	20		81			зач	3	27						
Б1.ВВ1.2	Образовательный менеджмент в России и за рубежом																		

Б1.ВВ2.1	Образовательный и проектный менеджмент в международных организациях	3	27	5	4	23		81			зач			3	27				
Б1.ВВ2.2	Управление проектами																		
Б1.ВВ3.1	Компетентная организация	6	45	9	15	30		171		36	ЭКЗ					6	45		
	Предприятие как обучающаяся организация	3	22	4	7	15		86											
	Методология образовательного менеджмента	3	23	5	8	15		85											
Б1.ВВ3.2	Образование взрослых																		
Б1.ВВ4.1	Организационно-правовые основы управления качеством образования	6	54	11	14	40		162			ДЗ					6	54		
	Правовые основы управления образовательными системами	4	36	6	8	28		108											
	Управление качеством образования	2	18	5	6	12		54											
Б1.ВВ4.2	Управление знаниями																		
	Содержание модулей																		
Б1.1	История, методология, современные проблемы педагогики и образования	6	45	9	10	35		171		36	ЭКЗ	6	45						
	История и методология педагогики и образования	2	17	3	4	13		55											
	Современные проблемы педагогики и образования	4	28	6	6	22		116											
Б1.3	Информационно-коммуникативные технологии в	6	45	9		27	18	171		36	ЭКЗ	6	45						

	профессиональной деятельности																		
	Компьютерные технологии в образовании	2	18	3			18	54											
	Деловой иностранный язык	3	27	6		27		81											
	Аттестация по модулю	1						36											
Б1.В1	Организация исследовательской деятельности	9	72	12	12	60		252		36	ЭКЗ	9	72						
	Организация исследовательской деятельности с использованием современных научных методов	6	45	9	12	33		171											
	Работа с иностранными психолого-педагогическими текстами	3	27	3		27		81											
Б1.В2	Основы менеджмента, экономики и маркетинга в образовании	6	45	9	9	36		171		36	ЭКЗ			6	45				
	Основы образовательного менеджмента	3	26	5	6	20		82											
	Экономика и маркетинг образования	3	19	4	3	16		89											
Б1.В3	Социально-психологические технологии развития персонала	9	72	12	12	60		252		36	ЭКЗ					9	72		
	Организационная психология	3	24	4	4	20		84											
	Управление персоналом	3	24	4	4	20		84											
	Карьерное консультирование	3	24	4	4	20		84											
Б1.В4	Образовательный менеджмент высшего и дополнительного образования	9	72	12	12	60		252		36	ЭКЗ			9	72				
	Менеджмент высшей школы	4	36	6	6	30		108											

	Образовательный менеджмент профессионального образования и повышения квалификации	5	36	6	6	30		144												