Повышение эффективности работы образовательной организации: современные управленческие и педагогические механизмы

Куртов Егор Александрович
аспирант, кафедра экономики и управления, Ленинградский государственный университет имени А. С. Пушкина, egor.kurtov19@gmail.com

В статье рассматриваются механизмы повышения эффективности работы образовательной организации в условиях модернизации и коммерциализации образовательного сектора. Обосновывается необходимость адаптации современных бизнес-стратегий к сфере образования с учетом ее социальной значимости и преимущественно неценового характера конкуренции. Предлагается функциональная типология механизмов повышения эффективности образовательной организации, включающая управленческие, педагогические, организационно-экономические, кадровые, маркетинговые и социально-коммуникативные механизмы. Раскрывается содержание указанных механизмов и обосновывается их взаимосвязь в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития образовательной организации.

Ключевые слова: образовательная организация, инновации, управленческие механизмы, педагогические технологии, конкурентоспособность, маркетинг, кадровая политика, материально-техническая база.

Актуальность рассмотрения вопросов, связанных с механизмами повышения эффективности работы образовательной организации обусловлена имеющимися противоречиями между: (1) требованиями, предъявляемыми рынком труда к системе образования, с одной стороны, и фактическим качеством подготовки в рамках существующей системы образования; (2) потребностью в модернизации механизмов образовательного менеджмента и маркетинга в сфере образования, с одной стороны, и слабой разработанностью данной тематики в научном дискурсе – с другой [6, с. 180].

Современный этап развития образовательной сферы характеризуется трансформацией принципов и условий функционирования образовательных организаций. Изменение требований к качеству образовательных услуг, цифровизация образовательного процесса, усиление конкуренции за обучающихся и педагогические кадры, повышение требований со стороны государства и общества обусловливают необходимость пересмотра традиционных подходов к управлению образовательной организацией. В результате подобные организации все в большей степени приобретают черты сложных бизнес-систем, эффективность функционирования которых определяется не только качеством реализуемых образовательных программ, но и результативностью управленческих процессов.

Коммерциализация как причина модернизации образовательного сектора

В текущих условиях образовательные организации сталкиваются с проблемами, которые ранее были характерны для коммерческого сектора: обеспечение конкурентоспособности, рациональное использование ресурсов, повышение производительности труда, формирование устойчивой репутации, адаптация к изменениям внешней среды и поиск эффективных механизмов развития.

В связи с вышеизложенным исследователи-теоретики и практикующие руководители образовательных организаций все чаще склоняются ко мнению о необходимости имплементировать современные бизнес-стратегии в область образования. Во многих научных публикациях образовательная организация рассматривается как сложная, многоуровневая система, функционирование которой обусловлено множеством факторов, в т. ч. качество планирования, организацию работы, координацию деятельности, контроль исполнения, подходы к потреблению ресурсов [1, с. 44].

А. В. Ильинская пишет о том, что современные образовательные организации вынуждены отслеживать внутристрановые и глобальные тенденции, обновлять бизнес-процессы, учитывать сопутствующие факторы, внедрять информационные технологии и т. д. [2, с. 562].

Тем не менее, стоит сказать, что социальная значимость образования как такового и специфика образовательной деятельности не позволяют механически переносить инструменты управления коммерческими предприятиями в область образования, поскольку основной результат деятельности организации в данном секторе связан с формированием человеческого капитала и достижением образовательных результатов. Кроме того, конкуренция в сфере образования преимущественно носит неценовой характер и выражается в стремлении предложить более качественные и востребованные образовательные услуги, дополнительные программы и благоприятные условия обучения.

Конкурентоспособность образовательного учреждения, пишет Е. А. Стырова, определяется как «превосходство образовательного учреждения своими образовательными услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени»; а также как «потенциальная способность образовательного учреждения предоставлять конкурентоспособные услуги в будущем без ущерба своему финансовому состоянию» [9, с. 199].

При этом хотелось бы отметить, что внедрение инноваций разного рода в образовательном секторе осложняется и тем, что оценить их эффективность достаточно затруднительно. Сложность в оценивании эффективности инноваций осложняется самой спецификой отрасли: результаты имплементации новшеств «выходят за рамки стандартизированных академических показателей и проявляются преимущественно в метапредметных и личностных результатах» [2, с. 563].

Дж. С. Саралинова с соавт. выражает схожие тезисы: эффективность и качество образования представляют собой интегральные характеристики, формируемые совокупным воздействием управленческих, педагогических, кадровых, экономических и институциональных факторов. Определяющую роль при этом играет целеполагание и эффективность управления на всех уровнях образовательной системы, поскольку именно управленческие механизмы обеспечивают согласование интересов государства, работодателей, обучающихся, родителей и педагогических работников. Современное образование должно обеспечивать не только усвоение профессиональных знаний, но и формирование метапредметных компетенций, критического и системного мышления, коммуникативных и творческих способностей,

соответствующих требованиям изменяющегося рынка труда. Следовательно, повышение эффективности образовательной организации предполагает комплексное совершенствование образовательных программ, педагогических практик, кадрового обеспечения и условий деятельности при условии обеспечения соответствия стратегическим приоритетам развития системы образования [8, с. 3].

Подходы к типологии механизмов повышения эффективности образовательной организации

Механизмы повышения эффективности образовательной организации могут быть классифицированы на основании различных критериев. В частности, возможно их разграничение по степени использования цифровых технологий на цифровые и нецифровые, по уровню реализации – на стратегические и тактические, а также по объекту воздействия.

Как показывает анализ научной литературы и периодики в рассматриваемой нами области, большинство исследователей направляют внимание на изучение цифровизации в образовании. Тем не менее, образовательные инновации могут иметь как цифровой, так и нецифровой характер, поскольку инновационные изменения затрагивают как технологическую основу образовательного процесса, так и его содержание, организацию и педагогические методы.

Цифровые механизмы обеспечивают повышение эффективности за счет внедрения информационных систем и цифровых инструментов. К ним относятся электронный документооборот, цифровые образовательные платформы, системы управления образовательным процессом, аналитические инструменты, технологии искусственного интеллекта и автоматизация административных процедур. Нецифровые инновации, в свою очередь, связаны преимущественно с изменением содержания образования, педагогических технологий, организационных моделей и механизмов взаимодействия участников образовательного процесса.

При этом данное разграничение является условным, поскольку современные инновации часто имеют комплексный характер. Например, проектное обучение представляет собой нецифровую педагогическую новацию, однако ее реализация может осуществляться с использованием цифровых платформ. Кроме того, как отмечает У. Н. Умурзакова, «цифровая трансформация образования охватывает не только технические аспекты, но и меняет педагогические принципы, формы взаимодействия между преподавателем и учащимися» [11, с. 153].

Типы и специфика механизмов повышения эффективности работы образовательной организации

По нашему мнению, наиболее обоснованной является типология, основанная на функциональном критерии, поскольку она позволяет классифицировать механизмы непосредственно в соответствии с их назначением и ролью в обеспечении эффективности образовательной организации. В данном случае можно выделить управленческие, педагогические, организационно-экономические, кадровые, маркетинговые и социально-коммуникативные механизмы.

Так, ***управленческие механизмы*** направлены на совершенствование системы выработки, принятия и реализации управленческих решений. Управленческие механизмы включают в себя стратегическое планирование, постановку измеримых целей, мониторинг показателей деятельности, управление рисками, внутренний контроль и проч.

А. О. Кузьмина с соавт. говорит о том, что одним из ключевых изменений в управленческой области выступает организационная структура управления, особенно при учете того факта, что «подавляющее большинство государственных образовательных учреждений характеризуются линейно-функциональными структурами управления», что «обусловлено историческими традициями, сложившимися в эпоху плановой экономики, а также наличием обширных бюрократических процедур, регулирующих деятельность образовательных организаций» [5, с. 3].

И. Б. Тимофеева с соавт. указывает: во многом эффективность управления организацией в области образования определяется квалификацией руководителя. Именно он в конечном итоге детерминирует качество управления персоналом, контроля за исполнением учебных программ, соблюдением правил учебного процесса, взаимодействия с родителями, органами управления образованием, общественностью и другими заинтересованными сторонами. Несмотря на то, что многие полномочия делегируются, а коммуникация в рамках системы управления все более обретает горизонтальный характер, специфика сферы образования предопределяет значимость роди руководителя [10, с. 31].

Педагогические механизмы непосредственно связаны с повышением качества образовательного процесса. К ним относятся: внедрение современных образовательных технологий, индивидуализация обучения, проектные и практико-ориентированные методы, совершенствование оценочных процедур, развитие самостоятельной работы обучающихся и повышение эффективности преподавателей. Данные механизмы обеспечивают непосредственное достижение образовательных результатов.

Е. Я. Ярцева детально рассматривает понятие «педагогическая эффективность». По ее мнению, данный термин обозначает «степень, в которой образовательные процессы достигают заданных целей и результатов», параметр, основанный на ряде критериев – к примеру, уровень усвоения материала учащимися, их способность применять полученные знания на практике, формирование социальных, эмоциональных и коммуникативных навыков у студентов, степень удовлетворенности всех субъектов образовательного процесса учебным процессом, эффективность применения учебных материалов, технологий и методов обучения, уровень готовности обучающихся к дальнейшему обучению и профессиональной деятельности по завершении курса обучения и др. [12, с. 449].

Под термином «***организационно-экономические механизмы***» мы понимаем совокупность механизмов, ориентированных на рациональное использование имеющихся ресурсов – финансовых и материальных, управление затратами, повышение отдачи от использования инфраструктуры. Данную группу механизмов можно условно разделить на две подгруппы – механизмы по привлечению новых ресурсов и распоряжение уже имеющимися ресурсами.

Как справедливо отмечает А. О. Кузьмина с соавт., качество «процессов в учебном заведении напрямую зависит от качества его материально-технического обеспечения», т.е. материально-технической базы. Данное понятие авторы определяют как «комплекс материальных ресурсов и условий, на которых основана деятельность, направленная на реализацию целей и задач обучения, воспитания и развития» [5, с. 5]. Система управления и организации материально-технического обеспечения должна гарантировать удовлетворение всех потребностей субъектов образовательного процесса.

Для того, чтобы обеспечить наличие современной материально-технической базы и своевременно ее обновлять, требуется применять современные механизмы финансирования и управления экономической деятельностью (механизмы по привлечению новых ресурсов). Речь в данном случае идет о диверсификации источников финансирования. Помимо бюджетных средств, образовательные организации могут использовать доходы от оказания дополнительных образовательных услуг, реализации образовательных проектов, выполнения научно-исследовательских работ и взаимодействия с организациями-работодателями. Кроме того, повышение экономической эффективности предполагает анализ структуры затрат, устранение необоснованных расходов, рациональное использование материально-технических ресурсов и совершенствование закупочной деятельности.

Отметим, помимо прочего, ***кадровые механизмы***. Данные механизмы направлены на формирование и развитие человеческого потенциала образовательной организации. В группу кадровых механизмов, как правило, включают, системы профессионального развития педагогических работников, оценку профессиональных компетенций, мотивацию и стимулирование персонала, формирование кадрового резерва. Особое значение данный тип механизмов приобретает по той причине, что квалификация педагогических работников непосредственно влияет на качество образовательного процесса и конкурентоспособность организации.

Можно предположить, что образовательная организация может перенять некоторые кадровые механизмы, используемые современными рекрутерами крупных компаний. Так, к примеру, Д. Е. Козлова и Н. В. Грушко указывают на целесообразность внедрения корпоративной культуры, соответствующей целям и ценностям, миссии и традициям учреждения образования. Как и в чисто коммерческих отраслях, корпоративная культура создает у работников ощущение надежности, причастности, собственной значимости, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника [4, с. 68].

Безусловно, корпоративная культура образовательной организации способствует снижению текучести кадров, предупреждению и разрешению конфликтов, а также повышению мотивации и вовлеченности педагогических работников. Формирование общих ценностей, норм и чувства принадлежности к организации стимулирует командное взаимодействие, повышает удовлетворенность трудом и создает условия для более и эффективной работы.

Наконец, рассмотрим группу ***маркетинговых и социально-коммуникативных механизмов***. Данная группа механизмов приобретает особое значение в условиях усиления конкуренции между образовательными организациями. Анализ спроса на образовательные услуги, изучение потребностей целевых групп, формирование и продвижение инновационных образовательных услуг, управление репутацией и брендом образовательной организации – все это позволяет повысить привлекательность учреждения образования [7, с. 123]. Кроме того, данные механизмы направлены на развитие взаимодействия образовательной организации с обучающимися, родителями, работодателями, государственными органами и иными заинтересованными сторонами.

Все вышеописанные нами группы механизмов тесно связаны между собой. Так, к примеру, повышение конкурентоспособности посредством совершенствования маркетинговых и управленческих политик позволяет организации получить дополнительные ресурсы и инициировать изменения в организационно-экономической области [3, с. 328]. Совершенствование механизмов управления сопряжено с кадровыми политиками, так как эти механизмы повышают прозрачность распределения обязанностей, качество коммуникации и мотивацию персонала. Кадровые механизмы во многом детерминируют темпы и качество имплементации педагогических инноваций. Речь идет о том, что повышение квалификации и мотивации педагогов

способствует внедрению современных методов обучения и повышению качества образовательных результатов.

Таким образом, проведенное исследование позволяет прийти к следующим выводам:

Коммерциализация образовательного сектора обусловливает необходимость модернизации подходов к управлению образовательными организациями и повышения их конкурентоспособности. Вместе с тем специфика образования как социально значимой сферы исключает прямое перенесение коммерческих управленческих моделей и требует отраслевой адаптации.

Механизмы повышения эффективности образовательной организации целесообразно классифицировать по различным критериям. При этом разграничение цифровых и нецифровых механизмов носит условный характер, поскольку в условиях цифровой трансформации они взаимно дополняют друг друга.

Функциональная классификация позволяет выделить управленческие, педагогические, организационно-экономические, кадровые, маркетинговые и социально-коммуникативные механизмы повышения эффективности образовательной организации.

Выделенные нами механизмы тесно взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга, вследствие чего повышение эффективности деятельности образовательной организации требует их комплексного применения.

Литература

1. Грачев, М. И. Модель повышения эффективности процессов управления образовательной организацией на основе решения обратной задачи / М. И. Грачев, В. Г. Бурлов // T-Comm. – 2025. – № 9. – С. 43–49.
2. Ильинская, А. В. Формирование условий для развития современных идей в образовательной сфере / А. В. Ильинская // Экономика и социум. – 2026. – № 1-1 (140). – С. 561–564.
3. Калимуллина, Р. Р. Повышение эффективности управления образовательной организацией на основе внедрения информационно-коммуникационных технологий / Р. Р. Калимуллина // Вестник науки. – 2026. – № 1 (94). – С. 326–336.
4. Козлова, Д. Е. Корпоративная культура как детерминанта мотивации труда персонала в образовательных организациях / Д. Е. Козлова, Н. В. Грушко // ОмГУ. – 2024. – № 1. – С. 67–76.
5. Кузьмина, А. О. Планирование в системе управления рисками образовательной организации высшего образования / А. О. Кузьмина, М. Ф. Хайруллин // Вестник евразийской науки. – 2024. – № 5S. – 8 с.
6. Литвиненко, И. Л. Образовательный менеджмент и маркетинг в высшем образовании: проблемы и перспективы реализации / И. Л. Литвиненко // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – № 77-4. – С. 179–181.
7. Мушкетова, Н. С. Концепция маркетинга вуза: содержание, принципы, функции в современных условиях / Н. С. Мушкетова // Ученые записки ОГУ. – 2013. – № 4. – С. 123–129.
8. Саралинова, Д. С. Приоритеты построения мотивации профессионального развития педагогов в целях повышения эффективности менеджмента образовательной организации / Д. С. Саралинова, С. С. Муллахмедова, Р. Д. Шахпазова // РППЭ. – 2025. – № 2 (172). – 9 с.
9. Стырова, Е. А. Актуальные проблемы конкуренции образовательных организаций / Е. А. Стырова // Теория и практика современной науки. – 2017. – № 7 (25). – С. 197–203.
10. Тимофеева, И. Б. Динамика развития управленческой деятельности директора образовательной организации / И. Б. Тимофеева, Д. С. Миндыла // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2024. – № 5. – С. 27–38.
11. Умурзакова, У. Н. Понятие, технологии цифровизации образования / У. Н. Умурзакова // EJAR. – 2025. – № 4. – С. 152–156.
12. Ярцева, Е. Я. Развитие и становление современного образования: механизмы эффективности педагогической деятельности / Е. Я. Ярцева // Проблемы современного педагогического образования. – 2025. – № 87-2. – С. 448–451.

Improving the efficiency of educational organizations: modern management and pedagogical mechanisms

Kurtov E.A.

Leningrad State University named after A. S. Pushkin

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This article analyses mechanisms for improving the efficiency of educational institutions in the context of the modernization and commercialization of the education sector. It substantiates the need to adapt modern business strategies to the education sector, taking into account its social significance and the predominantly non-price nature of competition. A functional typology of mechanisms for improving the effectiveness of an educational organization is proposed, including managerial, pedagogical, organizational and economic, personnel, marketing, and social and communication mechanisms. The content of these mechanisms is revealed and their interrelationships in ensuring the competitiveness and sustainable development of an educational organization are substantiated.

Keywords: educational organization, innovation, management mechanisms, pedagogical technologies, competitiveness, marketing, hr policy, resources.

References

1. Grachev, M. I. Model for improving the efficiency of educational organization management processes based on solving an inverse problem / M. I. Grachev, V. G. Burlov // T-Comm. – 2025. – No. 9. – P. 43–49.
2. Ilyinskaya, A. V. Creating conditions for the development of modern ideas in the educational sphere / A. V. Ilyinskaya // Economics and Society. – 2026. – No. 1-1 (140). – P. 561–564.
3. Kalimullina, R. R. Improving the efficiency of educational organization management through the implementation of information and communication technologies / R. R. Kalimullina // Bulletin of Science. – 2026. – No. 1 (94). – P. 326–336.
4. Kozlova, D. E. Corporate culture as a determinant of staff work motivation in educational organizations / D. E. Kozlova, N. V. Grushko // OmSU. – 2024. – No. 1. – P. 67–76.
5. Kuzmina, A. O. Planning within the risk management system of a higher education institution / A. O. Kuzmina, M. F. Khayrullin // The Eurasian Scientific Journal. – 2024. – No. 5S. – 8 p.
6. Litvinenko, I. L. Educational management and marketing in higher education: implementation challenges and prospects / I. L. Litvinenko // Problems of Modern Pedagogical Education. – 2022. – No. 77-4. – P. 179–181. 7. Mushketova, N. S. The concept of university marketing: content, principles, and functions in modern conditions / N. S. Mushketova // Scientific Notes of OSU. – 2013. – No. 4. – P. 123–129.
8. Saralinova, D. S. Priorities for building teacher professional development motivation to enhance the management efficiency of an educational organization / D. S. Saralinova, S. S. Mullakhmedova, R. D. Shakhpazova // RPPE. – 2025. – No. 2 (172). – 9 p.
9. Styrova, E. A. Current issues regarding competition among educational organizations / E. A. Styrova // Theory and Practice of Modern Science. – 2017. – No. 7 (25). – P. 197–203.
10. Timofeeva, I. B. Dynamics of the development of managerial activities of an educational organization director / I. B. Timofeeva, D. S. Mindyla // Domestic and Foreign Pedagogy. – 2024. – No. 5. – P. 27–38.
11. Umurzakova, U. N. The concept and technologies of education digitalization / U. N. Umurzakova // EJAR. – 2025. – No. 4. – P. 152–156.
12. Yartseva, E. Ya. Development and formation of modern education: mechanisms for the effectiveness of pedagogical activity / E. Ya. Yartseva // Problems of Modern Pedagogical Education. – 2025. – No. 87-2. – P. 448–451.