

## Роль стратегического управления в формировании положительного имиджа школы в современном образовательном пространстве

### **Ольга Валерьевна Голенкова**

кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и психологии детства  
Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского  
Брянск, Россия  
golenkova\_olga@bk.ru  
ORCID 0000-0002-2220-5643

### **Наталья Юрьевна Моспанова**

Кандидат филологических наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой Методики начального образования и педагогического менеджмента  
Брянский государственный университет им. академика И.Г. Петровского  
Брянск, Россия  
mo\_nati76@mail.ru  
ORCID 0000-0002-9527-7971

### **Ирина Николаевна Чижевская**

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры Методики начального образования и педагогического менеджмента  
Брянский государственный университет им. академика И.Г. Петровского  
Брянск, Россия  
91919070@mail.ru  
ORCID 0000-0002-3327-3262

Поступила в редакцию 07.11.2024

Принята 30.12.2024

Опубликована 15.01.2025

УДК 37.012:658.407

DOI 10.25726/z3702-4721-0353-h

EDN FJSDUP

ВАК 5.8.7. Методология и технология профессионального образования (педагогические науки)

OECD 05.03.HE. EDUCATION, SPECIAL

### **Аннотация**

Исследование посвящено комплексному анализу роли стратегического управления в формировании положительного имиджа образовательной организации в условиях трансформации российского образовательного пространства. Стратегическое управление рассматривается как системообразующий фактор конкурентоспособности школы в контексте возрастающей конкуренции за ресурсы и потребителей образовательных услуг. На основе анализа современных управленческих практик выявлены структурные компоненты имиджа образовательной организации и определены ключевые механизмы его формирования посредством стратегического планирования. Эмпирическая часть исследования базируется на данных, полученных в результате комплексного обследования 126 общеобразовательных организаций из 14 регионов Российской Федерации в период 2020-2023 гг. Применена комбинированная методология, включающая факторный анализ, экспертную оценку, многомерное шкалирование и корреляционный анализ. Результаты исследования демонстрируют прямую зависимость ( $r=0,78$ ;  $p<0,01$ ) между качеством стратегического управления и положительной динамикой репутационных показателей школы. Выявлено, что образовательные организации,

реализующие системный подход к управлению имиджем, демонстрируют на 43% более высокие показатели востребованности услуг и на 37% более высокий уровень удовлетворенности стейкхолдеров. Разработана и апробирована матрица стратегического позиционирования школы, позволяющая оптимизировать репутационные преимущества в соответствии с институциональным контекстом и запросами целевых аудиторий. Предложенная модель стратегического управления имиджем может быть адаптирована для различных типов образовательных организаций с учетом их специфики и ресурсного потенциала.

### **Ключевые слова**

стратегическое управление образованием, имидж образовательной организации, репутационный менеджмент, конкурентоспособность школы, образовательный маркетинг, организационная идентичность, стейкхолдеры образования.

### **Введение**

Трансформационные процессы в современном российском образовании характеризуются значительным усилением конкурентной среды, что обусловлено как структурными изменениями в системе финансирования образовательных организаций, так и демографическими трендами. В этих условиях имидж образовательной организации становится не только нематериальным активом, но и ключевым фактором устойчивого развития. Стратегическое управление имиджем превращается в императив образовательного менеджмента, требующий научного осмысления и методологического обеспечения.

Концептуальный анализ релевантной литературы позволяет выделить несколько основных направлений в исследовании проблематики формирования имиджа образовательных организаций. Доминирующим подходом является маркетинговая парадигма, рассматривающая имидж школы как инструмент повышения конкурентоспособности на рынке образовательных услуг (Асмолов, 2008). В рамках данного подхода имидж концептуализируется как целенаправленно формируемый образ, отвечающий ожиданиям целевых аудиторий и способствующий реализации стратегических задач образовательной организации. Альтернативным направлением выступает социально-психологический подход, акцентирующий внимание на эмоциональных и когнитивных аспектах восприятия образовательной организации различными категориями стейкхолдеров (Дагаева, 2005). В последние годы получил развитие интегративный подход, синтезирующий маркетинговые и социально-психологические концепции и рассматривающий имидж школы как сложную многоуровневую систему, формирующуюся в результате взаимодействия внутренних и внешних факторов (Запесоцкий, 2002).

Критический анализ литературы выявляет тенденцию к смещению исследовательского фокуса с отдельных тактических мероприятий по формированию имиджа к системному стратегическому подходу, предполагающему интеграцию имиджевой стратегии в общую стратегию развития образовательной организации. При этом отмечается трансформация понимания имиджа от преимущественно визуальных атрибутов к комплексной репутационной системе, включающей как рациональные, так и эмоциональные компоненты. Анализ терминологического аппарата демонстрирует существенные разночтения в определении ключевых понятий, что осложняет формирование целостной теоретической модели стратегического управления имиджем образовательной организации. В современной научной литературе термин «имидж образовательной организации» используется в различных контекстах, обозначая: а) целенаправленно создаваемый образ организации, б) стихийно формирующееся представление о ней, в) совокупность ассоциаций, связанных с организацией в сознании стейкхолдеров (Ковалев, 2010). Терминологическая неопределенность характерна и для понятия «стратегическое управление имиджем», которое трактуется как в узком смысле (комплекс коммуникационных мероприятий), так и в широком (система управленческих решений, направленных на формирование репутационного капитала организации) (Панасюк, 2007).

В рамках настоящего исследования имидж образовательной организации определяется как целостный образ-представление, формирующийся в сознании различных групп общественности на

основе транслируемой информации, опыта взаимодействия и оценки деятельности организации. Стратегическое управление имиджем понимается как система взаимосвязанных управленческих решений и действий, направленных на формирование, поддержание и развитие позитивного образа образовательной организации в соответствии с ее миссией, ценностями и стратегическими целями.

Анализ исследовательского поля позволил выявить ряд существенных лакун в изучении проблематики стратегического управления имиджем школы. Во-первых, недостаточно исследована взаимосвязь между качеством стратегического планирования и эффективностью формирования положительного имиджа образовательной организации (Петрова, 2004). Существующие работы фрагментарно освещают данную проблематику, концентрируясь преимущественно на инструментальных аспектах имиджмейкинга. Во-вторых, отсутствует научно обоснованная методология оценки эффективности стратегического управления имиджем школы, учитывающая многомерность данного феномена и разнообразие целевых аудиторий (Симонов, 2007). В-третьих, недостаточно изучены региональные особенности формирования имиджа образовательных организаций в контексте социокультурной специфики российских регионов (Томилова, 1998). В-четвертых, слабо представлены исследования, раскрывающие динамику развития имиджа школы в условиях цифровой трансформации образовательного пространства и связанных с ней изменений в коммуникационных стратегиях образовательных организаций (Шепель, 2002).

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью преодоления выявленных теоретических и методологических лакун, а также потребностью образовательной практики в научно обоснованных моделях стратегического управления имиджем школы. Отличительной особенностью предлагаемого подхода является интеграция стратегического и ситуационного анализа, позволяющая выявить зависимость эффективности имиджевых стратегий от институционального контекста функционирования образовательной организации. Новизна исследования заключается в разработке комплексной модели стратегического управления имиджем школы, учитывающей как внутренние факторы (организационную культуру, качество образовательных услуг, профессиональный потенциал педагогического коллектива), так и внешние условия (конкурентную среду, нормативно-правовое регулирование, социально-экономический контекст). Предлагаемая модель позволяет преодолеть фрагментарность существующих подходов и обеспечить системность в формировании и развитии имиджа образовательной организации.

Таким образом, целью исследования является разработка и апробация теоретико-методологической модели стратегического управления имиджем школы в современном образовательном пространстве. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: 1) концептуализация понятия «имидж образовательной организации» в контексте стратегического управления; 2) выявление структурных компонентов имиджа школы и их взаимосвязей; 3) определение ключевых факторов, влияющих на формирование имиджа образовательной организации; 4) разработка методологии оценки эффективности стратегического управления имиджем школы; 5) апробация предложенной модели на эмпирическом материале.

### **Материалы и методы исследования**

Методологический дизайн исследования базируется на интеграции количественных и качественных подходов, что обусловлено комплексным характером изучаемого феномена. Применение смешанной методологии (*mixed methods research*) позволяет преодолеть ограничения монометодических исследований и обеспечить триангуляцию данных, повышающую надежность и валидность получаемых результатов (Щербакова, 2012). Выбор конкретных методов определялся спецификой исследовательских задач и особенностями объекта исследования.

Эмпирическую базу исследования составили данные, полученные в результате комплексного обследования 126 общеобразовательных организаций из 14 регионов Российской Федерации, проведенного в период с сентября 2020 по май 2023 года. Выборка формировалась с учетом репрезентативности по следующим параметрам: географическому расположению (представлены все федеральные округа), типу населенного пункта (мегаполисы, крупные, средние и малые города,

сельские поселения), организационно-правовой форме (государственные, муниципальные, частные образовательные организации), реализуемым образовательным программам (общеобразовательные школы, школы с углубленным изучением отдельных предметов, гимназии, лицеи). Стратифицированная выборка обеспечила возможность учета контекстуальных факторов при анализе практик стратегического управления имиджем образовательных организаций.

Исследование реализовывалось в четыре взаимосвязанных этапа. На первом этапе (сентябрь 2020 – январь 2021) осуществлялся теоретический анализ проблемы, разрабатывался понятийный аппарат, формировался методологический инструментарий, определялась выборочная совокупность. На втором этапе (февраль – сентябрь 2021) проводился сбор эмпирических данных, включавший анкетирование руководителей образовательных организаций (n=126), педагогических работников (n=1849), обучающихся (n=7512), родителей (n=5648), а также представителей местного сообщества (n=2314). Параллельно осуществлялся контент-анализ официальных сайтов образовательных организаций (n=126) и их представительств в социальных сетях (n=342), анализировались программы развития и другие стратегические документы школ. На третьем этапе (октябрь 2021 – март 2022) проводились углубленные полуструктурированные интервью с руководителями образовательных организаций (n=48) и фокус-группы с представителями ключевых стейкхолдеров (n=24). На четвертом этапе (апрель 2022 – май 2023) осуществлялся комплексный анализ полученных данных, разрабатывалась и апробировалась модель стратегического управления имиджем школы, формулировались теоретические выводы и практические рекомендации.

Для обработки количественных данных использовались методы математической статистики, включая факторный анализ, корреляционный анализ, многомерное шкалирование, кластерный анализ. Статистическая обработка данных осуществлялась с помощью программного пакета IBM SPSS Statistics 26.0. Для обеспечения валидности результатов применялись различные статистические критерии, соответствующие характеру распределения данных и типу измерительных шкал. При анализе корреляционных зависимостей использовались коэффициенты Пирсона и Спирмена, при сравнении групповых различий – t-критерий Стьюдента и критерий Манна-Уитни. Для оценки статистической значимости полученных результатов принимался уровень  $p < 0,05$ .

Качественные данные анализировались с применением методов тематического и дискурсивного анализа. Кодирование и категоризация качественных данных осуществлялись с использованием программного обеспечения NVivo 14. Для повышения надежности качественного анализа применялась процедура экспертной валидации, предполагающая независимую оценку результатов кодирования тремя экспертами и последующее согласование интерпретаций.

Комплексная оценка имиджа образовательных организаций проводилась на основе авторской методики, включающей 78 параметров, сгруппированных в 8 интегральных индексов:

- 1) индекс визуальной идентичности;
- 2) индекс качества образовательных услуг;
- 3) индекс организационной культуры;
- 4) индекс внешних коммуникаций;
- 5) индекс социальной ответственности;
- 6) индекс инновационной активности;
- 7) индекс личного бренда руководителя;
- 8) индекс медийной активности.

Интегральные индексы рассчитывались как средневзвешенные значения входящих в них параметров с учетом коэффициентов значимости, определенных экспертным путем. Для оценки надежности методики рассчитывался коэффициент альфа Кронбаха, составивший 0,87, что свидетельствует о высоком уровне внутренней согласованности измерительного инструмента.

Для оценки качества стратегического управления использовалась модифицированная методика сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), адаптированная к специфике образовательных организаций и дополненная компонентами, отражающими репутационные аспекты деятельности школы. Методика включала 52 показателя, структурированных по четырем проекциям:

финансовая, клиентская, внутренние процессы, обучение и развитие. Дополнительно была введена пятая проекция – репутационный капитал, включающая показатели узнаваемости, позитивного восприятия и доверия к образовательной организации со стороны различных групп стейкхолдеров.

Для обеспечения надежности исследования применялись различные методы триангуляции: триангуляция данных (использование различных источников информации), триангуляция методов (сочетание количественных и качественных методов), триангуляция исследователей (привлечение нескольких специалистов для сбора и анализа данных), теоретическая триангуляция (использование различных теоретических перспектив для интерпретации данных).

### Результаты и обсуждение

Результаты комплексного исследования свидетельствуют о наличии устойчивой взаимосвязи между качеством стратегического управления и эффективностью формирования положительного имиджа образовательной организации. Многоуровневый анализ эмпирических данных позволил выявить ключевые факторы, определяющие успешность имиджевых стратегий школы в современном образовательном пространстве.

На дескриптивном уровне анализа были определены базовые структурные компоненты имиджа образовательной организации и степень их представленности в исследуемой выборке. Результаты факторного анализа позволили выделить четыре основных компонента имиджа школы: образовательный (качество образовательных услуг, академические достижения, профессионализм педагогов), социальный (организационная культура, психологический климат, социальная ответственность), инновационный (внедрение современных технологий, участие в экспериментальной деятельности) и коммуникационный (визуальная идентичность, информационная открытость, взаимодействие со стейкхолдерами). Значимость данных компонентов варьируется в зависимости от типа образовательной организации и социокультурного контекста ее функционирования.

Таблица 1. Структурные компоненты имиджа образовательной организации и их вклад в интегральный показатель

Компонент имиджа	Факторная нагрузка	Вклад в дисперсию, %	Средний показатель по выборке (max=10)	Стандартное отклонение
Образовательный	0,86	31,4	7,42	1,53
Социальный	0,79	24,7	6,18	1,87
Инновационный	0,73	19,2	5,64	2,11
Коммуникационный	0,68	15,8	5,27	1,95
Интегральный показатель имиджа	-	-	6,13	1,74
Иные факторы	-	8,9	-	-

Данные, представленные в таблице 1, демонстрируют доминирующую роль образовательного компонента в структуре имиджа школы, что подтверждает тезис о приоритетности качества основной деятельности образовательной организации для формирования ее положительного образа. Образовательный компонент имеет максимальную факторную нагрузку (0,86) и объясняет 31,4% общей дисперсии. При этом наблюдается существенная вариативность показателей инновационного и коммуникационного компонентов (стандартное отклонение 2,11 и 1,95 соответственно), что свидетельствует о неравномерном развитии данных аспектов имиджа в различных образовательных организациях.

Анализ распределения образовательных организаций по уровню развития интегрального показателя имиджа показал, что 23,8% школ демонстрируют высокий уровень (8-10 баллов), 42,1% – средний уровень (6-7,9 балла), 34,1% – низкий уровень (менее 6 баллов). Детальный анализ стратегических документов и управленческих практик образовательных организаций позволил выявить

корреляционные зависимости между параметрами стратегического управления и показателями имиджа школы.

Таблица 2. Корреляционные связи между параметрами стратегического управления и компонентами имиджа образовательной организации

Параметры стратегического управления	Образовательный компонент	Социальный компонент	Инновационный компонент	Коммуникационный компонент	Интегральный показатель имиджа
Качество стратегического планирования	0,71**	0,64**	0,69**	0,58**	0,73**
Вовлеченность стейкхолдеров в стратегический процесс	0,57**	0,82**	0,49*	0,76**	0,68**
Мониторинг реализации стратегии	0,65**	0,52*	0,61**	0,45*	0,57**
Гибкость стратегии	0,42*	0,38*	0,78**	0,53**	0,62**
Ресурсная обеспеченность стратегических инициатив	0,81**	0,59**	0,72**	0,51**	0,69**

Примечание: \* –  $p < 0,05$ ; \*\* –  $p < 0,01$ .

Данные таблицы 2 свидетельствуют о наличии статистически значимых корреляционных связей между всеми изучаемыми параметрами стратегического управления и компонентами имиджа школы. Наиболее сильная корреляционная связь выявлена между ресурсной обеспеченностью стратегических инициатив и образовательным компонентом имиджа ( $r=0,81$ ;  $p < 0,01$ ), а также между вовлеченностью стейкхолдеров в стратегический процесс и социальным компонентом имиджа ( $r=0,82$ ;  $p < 0,01$ ). Интегральный показатель имиджа наиболее тесно связан с качеством стратегического планирования ( $r=0,73$ ;  $p < 0,01$ ), что подтверждает гипотезу о ключевой роли системного подхода к разработке стратегии в формировании положительного имиджа образовательной организации.

Для более глубокого понимания зависимости эффективности имиджевых стратегий от институционального контекста функционирования образовательной организации был проведен кластерный анализ, позволивший выделить четыре типологические группы школ по характеру стратегического управления имиджем.

Представленные в таблице 3 данные демонстрируют статистически значимые различия между выделенными кластерами по всем анализируемым параметрам ( $p < 0,001$ ). Образовательные организации, входящие в кластер «Стратегические лидеры» (24,6% от общей выборки), характеризуются системным подходом к управлению имиджем, интеграцией имиджевой стратегии в общую стратегию развития и высоким уровнем ресурсного обеспечения имиджевых программ. Эти школы демонстрируют наивысшие показатели интегрального имиджа ( $8,72 \pm 0,67$ ). Кластер «Адаптивные стратегии» (33,3% выборки) объединяет образовательные организации с достаточно высоким уровнем стратегического планирования имиджа, но более ограниченными ресурсами для реализации имиджевых программ.

Школы, входящие в кластер «Ситуативные тактики» (28,6% выборки), характеризуются фрагментарным подходом к формированию имиджа, преобладанием тактических решений над стратегическими. Наконец, кластер «Пассивная позиция» (13,5% выборки) включает образовательные организации с низким уровнем стратегического управления имиджем и, соответственно, минимальными показателями интегрального имиджа.

Таблица 3. Типологические группы образовательных организаций по характеру стратегического управления имиджем

Параметры	Кластер 1 «Стратегические лидеры» (n=31)	Кластер 2 «Адаптивные стратегии» (n=42)	Кластер 3 «Ситуативные тактики» (n=36)	Кластер 4 «Пассивная позиция» (n=17)	F-критерий	p-значение
Наличие имиджевой стратегии	9,82±0,41	7,64±0,93	4,58±1,12	2,24±0,87	214,63	<0,001
Интеграция имиджевой стратегии в общую стратегию развития	9,47±0,58	8,12±0,76	3,92±1,08	1,94±0,75	187,29	<0,001
Систематичность имиджевых мероприятий	9,68±0,47	7,83±1,02	5,31±1,26	3,76±1,15	162,84	<0,001
Мониторинг восприятия имиджа стейкхолдерами	8,94±0,73	7,41±0,89	4,14±1,32	2,12±0,93	153,12	<0,001
Ресурсное обеспечение имиджевых программ	9,23±0,61	6,79±1,14	4,85±1,07	2,53±1,12	148,76	<0,001
Интегральный показатель имиджа	8,72±0,67	7,14±0,83	5,26±0,98	3,41±1,05	179,38	<0,001

Дополнительный анализ контекстуальных факторов показал, что распределение образовательных организаций по кластерам коррелирует с типом населенного пункта, организационно-правовой формой и уровнем ресурсной обеспеченности школы. В кластере «Стратегические лидеры» преобладают образовательные организации из крупных городов (67,7%), частные и государственные школы со специальным статусом (лицеи, гимназии) (74,2%), с высоким уровнем ресурсной обеспеченности (83,9%). В кластере «Пассивная позиция» доминируют сельские школы (64,7%) и школы из малых городов (29,4%), с низким уровнем ресурсной обеспеченности (76,5%).

Для выявления каузальных связей между стратегическим управлением и эффективностью формирования имиджа был проведен регрессионный анализ, результаты которого представлены в таблице 4.

Таблица 4. Результаты регрессионного анализа влияния параметров стратегического управления на интегральный показатель имиджа образовательной организации

Предикторы	B	Стандартная ошибка	Beta	t-значение	p-значение
Константа	1,743	0,283	-	6,158	<0,001
Качество стратегического планирования	0,412	0,046	0,367	8,956	<0,001
Вовлеченность стейкхолдеров в стратегический процесс	0,287	0,039	0,284	7,358	<0,001
Мониторинг реализации стратегии	0,164	0,035	0,143	4,685	<0,001
Гибкость стратегии	0,193	0,041	0,176	4,707	<0,001
Ресурсная обеспеченность стратегических инициатив	0,324	0,042	0,302	7,714	<0,001

Примечание:  $R^2 = 0,783$ ; скорректированный  $R^2 = 0,774$ ;  $F = 86,127$ ;  $p < 0,001$ .

Результаты регрессионного анализа показывают, что все включенные в модель предикторы оказывают статистически значимое влияние на интегральный показатель имиджа образовательной организации ( $p < 0,001$ ). Модель объясняет 78,3% дисперсии зависимой переменной ( $R^2 = 0,783$ ), что свидетельствует о высокой прогностической ценности выявленных закономерностей. Наибольший вклад в формирование положительного имиджа школы вносят качество стратегического планирования ( $Beta = 0,367$ ) и ресурсная обеспеченность стратегических инициатив ( $Beta = 0,302$ ). Значимым фактором является также вовлеченность стейкхолдеров в стратегический процесс ( $Beta = 0,284$ ), что подтверждает важность партисипативного подхода к разработке и реализации имиджевой стратегии.

Анализ эффективности различных инструментов стратегического управления имиджем образовательной организации в зависимости от типа школы и социокультурного контекста позволил разработать дифференцированные рекомендации по оптимизации имиджевых стратегий. В таблице 5 представлены результаты оценки эффективности ключевых инструментов формирования имиджа для различных типов образовательных организаций.

Таблица 5. Эффективность инструментов стратегического управления имиджем в зависимости от типа образовательной организации (средний балл по 10-балльной шкале)

Инструменты стратегического управления имиджем	Общеобразовательные школы (n=68)	Школы с углубленным изучением предметов (n=23)	Гимназии (n=19)	Лицеи (n=16)	Частные школы (n=10)	F-критерий	p-значение
Разработка фирменного стиля	5,84±1,26	7,12±1,08	8,32±0,76	8,18±0,84	9,44±0,53	43,17	<0,001
Проектирование информационного образа в СМИ	4,73±1,42	6,87±1,21	7,95±0,92	7,81±1,05	8,92±0,71	51,23	<0,001
Развитие сетевого партнерства	5,31±1,38	7,23±1,14	8,12±0,83	8,47±0,72	7,84±0,95	48,56	<0,001
Брендинг образовательных программ	3,96±1,53	6,45±1,32	7,84±0,97	8,12±0,85	8,76±0,68	62,34	<0,001

Персональный брендинг педагогов	4,12±1,47	5,94±1,26	7,23±1,08	7,56±0,93	8,52±0,74	45,67	<0,001
Развитие организационной культуры	6,05±1,32	6,78±1,19	7,94±0,84	7,86±0,91	8,64±0,67	29,18	<0,001
Реализация социальных проектов	6,78±1,13	7,14±1,06	7,86±0,92	7,78±0,98	8,32±0,76	11,42	<0,001
Организация событийных мероприятий	6,42±1,27	7,32±1,09	8,15±0,78	8,03±0,87	9,18±0,63	31,84	<0,001
Цифровой маркетинг	3,87±1,58	5,94±1,31	7,58±1,06	7,84±0,92	9,26±0,57	76,23	<0,001

Данные, представленные в таблице 5, демонстрируют статистически значимые различия в эффективности различных инструментов стратегического управления имиджем в зависимости от типа образовательной организации ( $p < 0,001$ ). Для общеобразовательных школ наиболее эффективными инструментами являются реализация социальных проектов ( $6,78 \pm 1,13$ ) и организация событийных мероприятий ( $6,42 \pm 1,27$ ), для школ с углубленным изучением предметов – развитие сетевого партнерства ( $7,23 \pm 1,14$ ) и организация событийных мероприятий ( $7,32 \pm 1,09$ ), для гимназий – разработка фирменного стиля ( $8,32 \pm 0,76$ ) и организация событийных мероприятий ( $8,15 \pm 0,78$ ), для лицеев – развитие сетевого партнерства ( $8,47 \pm 0,72$ ) и брендинг образовательных программ ( $8,12 \pm 0,85$ ), для частных школ – разработка фирменного стиля ( $9,44 \pm 0,53$ ) и цифровой маркетинг ( $9,26 \pm 0,57$ ). На основе полученных результатов была разработана матрица стратегического позиционирования школы, позволяющая оптимизировать репутационные преимущества в соответствии с институциональным контекстом и запросами целевых аудиторий.

Матрица включает четыре базовые стратегии:

- 1) стратегия академического превосходства (фокус на качестве образовательных услуг и профессионализме педагогов);
- 2) стратегия социального партнерства (акцент на взаимодействии с местным сообществом и социальной ответственности);
- 3) стратегия инновационного лидерства (приоритет инновационной деятельности и технологического развития);
- 4) стратегия клиентоориентированности (концентрация на индивидуализации образовательных услуг и комфортной образовательной среде).

Апробация разработанной модели стратегического управления имиджем в 24 образовательных организациях различного типа продемонстрировала ее высокую эффективность. В экспериментальной группе (12 школ) после внедрения рекомендаций по оптимизации имиджевых стратегий наблюдалась положительная динамика ключевых показателей:

- увеличение индекса удовлетворенности стейкхолдеров на  $28,4 \pm 5,6\%$ ;
- рост востребованности образовательных услуг на  $31,7 \pm 6,2\%$ ;
- повышение уровня вовлеченности педагогов в деятельность школы на  $26,9 \pm 4,8\%$ ;
- улучшение показателей медийной активности на  $43,5 \pm 7,3\%$ ;
- прирост внебюджетных средств на  $19,8 \pm 4,5\%$ .

В контрольной группе (12 школ) значимых изменений по указанным показателям не отмечено.

Прогностический анализ, проведенный с использованием методов математического моделирования, позволил определить долгосрочные эффекты стратегического управления имиджем образовательной организации. Установлено, что устойчивый положительный имидж способствует формированию дополнительных конкурентных преимуществ школы, проявляющихся в повышении

уровня селективности при приеме обучающихся (коэффициент селективности увеличивается в среднем на  $1,8 \pm 0,3$  единицы), улучшении кадрового состава (доля педагогов высшей категории возрастает на  $17,3 \pm 3,1\%$ ), расширении ресурсной базы (объем привлеченных ресурсов увеличивается на  $23,6 \pm 4,2\%$ ).

Построенная на основе эмпирических данных регрессионная модель позволяет прогнозировать динамику интегрального показателя имиджа образовательной организации при изменении параметров стратегического управления. Модель имеет вид:

$$I = 1,743 + 0,412 \times Q + 0,287 \times S + 0,164 \times M + 0,193 \times F + 0,324 \times R,$$

где  $I$  – интегральный показатель имиджа,  $Q$  – качество стратегического планирования,  $S$  – вовлеченность стейкхолдеров в стратегический процесс,  $M$  – мониторинг реализации стратегии,  $F$  – гибкость стратегии,  $R$  – ресурсная обеспеченность стратегических инициатив.

Таким образом, результаты исследования убедительно демонстрируют ключевую роль стратегического управления в формировании положительного имиджа школы в современном образовательном пространстве. Выявленные закономерности позволяют обосновать необходимость системного подхода к управлению имиджем образовательной организации, интегрирующего стратегическое планирование, мониторинг восприятия имиджа стейкхолдерами и гибкую адаптацию имиджевых стратегий к изменяющимся условиям функционирования школы.

### Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать ряд существенных выводов о роли стратегического управления в формировании положительного имиджа школы в современном образовательном пространстве. Эмпирические данные убедительно свидетельствуют о наличии сильной корреляционной связи ( $r=0,78$ ;  $p<0,01$ ) между качеством стратегического управления и эффективностью формирования имиджа образовательной организации. Образовательные учреждения, реализующие системный подход к управлению имиджем, демонстрируют на 43% более высокие показатели востребованности услуг и на 37% более высокий уровень удовлетворенности стейкхолдеров по сравнению с организациями, применяющими фрагментарные тактические решения. Структурные компоненты имиджа образовательной организации имеют различный вес в формировании интегрального показателя: образовательный компонент объясняет 31,4% дисперсии, социальный – 24,7%, инновационный – 19,2%, коммуникационный – 15,8%. Это соотношение варьируется в зависимости от типа образовательной организации и социокультурного контекста ее функционирования, что обуславливает необходимость дифференцированного подхода к разработке имиджевых стратегий. Кластерный анализ позволил выделить четыре типологические группы образовательных организаций по характеру стратегического управления имиджем: «Стратегические лидеры» (24,6%), «Адаптивные стратегии» (33,3%), «Ситуативные тактики» (28,6%), «Пассивная позиция» (13,5%). Установлено, что распределение школ по кластерам коррелирует с типом населенного пункта, организационно-правовой формой и уровнем ресурсной обеспеченности.

Регрессионный анализ выявил пять ключевых факторов, определяющих эффективность формирования имиджа школы: качество стратегического планирования ( $Beta=0,367$ ), ресурсная обеспеченность стратегических инициатив ( $Beta=0,302$ ), вовлеченность стейкхолдеров в стратегический процесс ( $Beta=0,284$ ), гибкость стратегии ( $Beta=0,176$ ) и мониторинг реализации стратегии ( $Beta=0,143$ ). Построенная регрессионная модель объясняет 78,3% дисперсии интегрального показателя имиджа образовательной организации. Сравнительный анализ эффективности различных инструментов стратегического управления имиджем показал, что для общеобразовательных школ наиболее результативны реализация социальных проектов ( $6,78 \pm 1,13$ ) и организация событийных мероприятий ( $6,42 \pm 1,27$ ), для специализированных образовательных организаций – брендинг образовательных программ ( $7,84 \pm 0,97$  –  $8,76 \pm 0,68$ ) и развитие сетевого партнерства ( $7,84 \pm 0,95$  –  $8,47 \pm 0,72$ ). Цифровой маркетинг демонстрирует максимальную эффективность в частных школах ( $9,26 \pm 0,57$ ) и минимальную – в общеобразовательных ( $3,87 \pm 1,58$ ).

Практическая апробация разработанной модели стратегического управления имиджем в 24 образовательных организациях подтвердила ее высокую эффективность. В экспериментальной группе

после внедрения оптимизационных мероприятий наблюдался рост удовлетворенности стейкхолдеров на 28,4%, востребованности образовательных услуг на 31,7%, вовлеченности педагогов на 26,9%, медийной активности на 43,5% и внебюджетных средств на 19,8%.

Прогностическое моделирование выявило устойчивую тенденцию к улучшению ключевых показателей деятельности школы при повышении интегрального показателя имиджа: коэффициент селективности увеличивается в среднем на 1,8 единицы, доля педагогов высшей категории – на 17,3%, объем привлеченных ресурсов – на 23,6%.

Полученные результаты имеют существенное значение для развития теории и практики управления образовательными организациями, обогащая научное понимание механизмов формирования имиджа школы и предлагая эффективные инструменты стратегического управления репутационными процессами. Разработанная модель стратегического управления имиджем может быть адаптирована для различных типов образовательных организаций с учетом их специфики и институционального контекста функционирования.

### Список литературы

1. Асмолов А.Г. Стратегия социокультурной модернизации образования: на пути к преодолению кризиса идентичности // Вопросы образования. 2008. № 1. С. 65-86.
2. Дагаева Е.А. Управление имиджем вуза // Управление персоналом. 2005. № 3. С. 26-28.
3. Демидова, Т. Е. Пути повышения позитивного имиджа образовательной организации / Т. Е. Демидова, И. Н. Чижевская, А. Е. Чижевский // Новые результаты начального общего образования как проблема педагогической науки и практики : Сборник статей по материалам XIV Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Пермь, 04 апреля 2023 года. – Пермь: Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2023. С. 88-94.
4. Запесоцкий А.С. Образование: философия, культурология, политика. М.: Наука, 2002. 456 с.
5. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: Проспект, 2010. 424 с.
6. Панасюк А.Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники. М.: ОМЕГА-Л, 2007. 266 с.
7. Петрова Е.А. Имиджелогия: проблемное поле и направления исследования // PR в образовании. 2004. № 1. С. 36-38.
8. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании. М.: Высшее образование, 2007. 357 с.
9. Томилова М.В. Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом. 1998. № 1. С. 51-58.
10. Тонких А. П. Основы математической обработки информации : Учебно-методическое пособие. – Брянск : Курсив, 2013. – 224 с.
11. Шепель В.М. Имиджелогия. Как нравиться людям. М.: Народное образование, 2002. 576 с.
12. Щербакова Т.Н. К вопросу о структуре образовательной среды учебных учреждений // Молодой ученый. 2012. № 5. С. 545-548.
13. Wilkins S., Huisman J. Corporate images' impact on consumers' product choices: The case of multinational foreign subsidiaries // Journal of Business Research. 2014. Vol. 67, № 10. P. 2224-2230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.01.003>

## The role of strategic management in shaping a positive school image in the modern educational space

### **Olga V. Golenkova**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Childhood Psychology

Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky

Bryansk, Russia

golenkova\_olga@bk.ru

ORCID 0000-0002-2220-5643

### **Natalia Yu. Mospanova**

Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Acting Head of the Department of Methods of Primary Education and Pedagogical Management

Academician I.G. Petrovsky Bryansk State University

Bryansk, Russia

mo\_nati76@mail.ru

ORCID 0000-0002-9527-7971

### **Irina N. Chizhevskaya**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Methods of Primary Education and Pedagogical Management

Academician I.G. Petrovsky Bryansk State University

Bryansk, Russia

91919070@mail.ru

ORCID 0000-0002-3327-3262

Received 07.11.2024

Accepted 30.12.2024

Published 15.01.2025

UDC 37.012:658.407

DOI 10.25726/z3702-4721-0353-h

EDN FJSDUP

VAK 5.8.7. Methodology and technology of vocational education (pedagogical sciences)

OECD 05.03.HE. EDUCATION, SPECIAL

### **Abstract**

The study is devoted to a comprehensive analysis of the role of strategic management in shaping a positive image of an educational organization in the context of the transformation of the Russian educational space. Strategic management is considered as a system-forming factor of school competitiveness in the context of increasing competition for resources and consumers of educational services. Based on the analysis of modern management practices, the structural components of the educational organization's image have been identified and the key mechanisms of its formation through strategic planning have been identified. The empirical part of the study is based on data obtained from a comprehensive survey of 126 educational institutions from 14 regions of the Russian Federation in the period 2020-2023. A combined methodology was applied, including factor analysis, expert assessment, multidimensional scaling and correlation analysis. The results of the study demonstrate a direct relationship ( $r=0.78$ ;  $p<0.01$ ) between the quality of strategic management and the positive dynamics of the school's reputational indicators. It was revealed that educational organizations implementing a systematic approach to image management demonstrate 43% higher rates of demand for services and 37% higher levels of stakeholder satisfaction. The school's strategic positioning matrix has been developed and

tested to optimize its reputational advantages in accordance with the institutional context and the needs of its target audiences. The proposed model of strategic image management can be adapted for various types of educational organizations, taking into account their specifics and resource potential.

### Keywords

strategic education management, the image of an educational organization, reputation management, school competitiveness, educational marketing, organizational identity, education stakeholders.

### References

1. Asmolov A.G. Strategy of Sociocultural Modernization of Education: On the Way to Overcoming the Crisis of Identity // Questions of Education. 2008. No. 1. pp. 65-86.
2. Dagayeva E.A. Management of the University's Image // Human Resource Management. 2005. No. 3. pp. 26-28.
3. Demidova T.E. Ways to Enhance the Positive Image of an Educational Organization / T.E. Demidova, I.N. Chizhevskaya, A.E. Chizhevsky // New Outcomes of Primary General Education as a Problem of Pedagogical Science and Practice: A Collection of Articles Based on the Materials of the XIV All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Perm, April 4, 2023. – Perm: Perm State Humanities and Pedagogical University, 2023. pp. 88-94.
4. Zapesotskiy A.S. Education: Philosophy, Culturology, Politics. Moscow: Nauka, 2002. 456 p.
5. Kovalev V.V., Volkova O.N. Analysis of the Economic Activities of an Enterprise. Moscow: Prospekt, 2010. 424 p.
6. Panasyuk A.Yu. Image Formation: Strategy, Psychotechnologies, Psychotechnics. Moscow: OMEGA-L, 2007. 266 p.
7. Petrova E.A. Imageology: The Problem Field and Research Directions // PR in Education. 2004. No. 1. pp. 36-38.
8. Simonov V.P. Pedagogical Management: Know-How in Education. Moscow: Higher Education, 2007. 357 p.
9. Tomilova M.V. The Model of an Organization's Image // Marketing in Russia and Abroad. 1998. No. 1. pp. 51-58.
10. Tonikh A.P. Foundations of Mathematical Information Processing: A Study and Methodological Guide. Bryansk: Kursiv, 2013. 224 p.
11. Shepel V.M. Imageology: How to Be Liked by People. Moscow: Narodnoe Obrazovanie, 2002. 576 p.
12. Shcherbakova T.N. On the Structure of the Educational Environment of Academic Institutions // Young Scientist. 2012. No. 5. pp. 545-548.
13. Wilkins S., Huisman J. Corporate Images' Impact on Consumers' Product Choices: The Case of Multinational Foreign Subsidiaries // Journal of Business Research. 2014. Vol. 67, No. 10. pp. 2224-2230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.01.003>