

Образ школы. Стратег и имиджмейкер

Бухаров Денис Валерьевич

Директор Государственного бюджетного специального коррекционного образовательного учреждения для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья "Специальная коррекционная общеобразовательная школа № 13" Приморского района Санкт-Петербурга,

Имидж является неотъемлемой частью любой организации. Роль и место имиджа организации определяются различными ее характеристиками: профиль деятельности, объем продаж, социальная миссия и др. Система образования уже достаточно продолжительное время живет по рыночным законам, а следовательно, и маркетинг как элемент рынка является составляющей ее деятельности. Это становится еще более актуальным с учетом последних законодательных изменений. Поэтому мы предлагаем серию статей на тему формирования имиджа школы и возможностей управления им.

Современные тенденции в развитии российской системы общего образования определяют еще большую необходимость целенаправленных действий по формированию имиджа школы. Как показывает практика, наиболее важным этот вопрос является для организаций, прошедших структурные сетевые преобразования, и активно развивающихся школ.

Имидж школы — это инструмент, обеспечивающий ее функционирование. Качество сформированного в общественном сознании образа образовательной организации определяет не только ее настоящее положение на рынке, но и вносит значительный вклад в перспективы ее деятельности и развития.

Любая школа сегодня, несмотря на юридическую самостоятельность и частичную независимость, тем не менее имеет свое определенное место в сетевой структуре.

Безусловно, понятие сетевой структуры актуально для школ, расположенных относительно друг друга на «конкурентоспособном расстоянии».

Органы управления образованием, определяя государственным заданием роль каждой школы в сетевой структуре, обеспечение привлекательности этой роли оставляют за школой. При этом роли, которые получают организации, часто обусловлены

исключительно текущим спросом на образовательные услуги, что, в свою очередь, определяет неравенство школ в конкурентной борьбе. Каждая конкретная школа, занявшая отведенную ей государством нишу, вынуждена не только находиться в этой нише, но и успешно функционировать и развиваться в относительно конкретно заданном направлении. Таким образом, можно констатировать, что государство, делая заказ для каждой конкретной школы, определяет вектор ее развития и фактически обуславливает необходимость формирования конкретно заданного образа школы.

Если организации профессионального образования, дошкольные учреждения и учреждения дополнительного образования в отношении направления своего развития находятся в относительно свободных условиях и ограничены лишь государственным заданием, являющимся, как правило, достаточно конкретным и выражающимся в количественных характеристиках, то школы, предоставляющие обязательное и законодательно гарантированное общее образование, ограничены еще и непосредственно самой «обязательностью». Вузы и детские сады, например, формируя некий образ в общественном сознании, лишь декларируют свои миссию, роль и место на рынке и предлагают потребителю выбрать наиболее востребованную профессию, наиболее комфортные условия, наиболее сбалансированное питание и т.п.

Очевидно «типо-видовое» неравенство образовательных организаций.

Школы же предоставляют образовательные услуги на особых, в отличие от остальных образовательных организаций, условиях. Прежде всего это отсутствие у заказчика возможности выбора, а у исполнителя — возможности вариативности в удовлетворении этого выбора в части видов услуг, их качества и условий предоставления; они регламентированы законодательством. Важным в данном контексте является тот факт, что школа — это основной социализирующий институт, место, где «создается» личность. Вследствие этого к школе более, чем к другим образовательным организациям, обращено внимание общества в целом и средств массовой информации в частности.

Школа — открытая среда; причем с течением времени она становится все более открытой.

Перечисленные особенности функционирования школы в том числе определяют необходимость системного и комплексного подхода к созданию ее образа в социальной среде. Если другие образовательные организации, единожды сформировав свой образ, планомерно закрепляют его, создавая и поддерживая в общественном сознании свою репутацию, то образ школы чрезвычайно динамичен. Управленческая практика последних лет показывает, что формирование имиджа школы идет непрерывно. Все основные функции менеджмента с легкостью трансформируются в имиджевые процессы: планирование имиджа, прогнозирование создаваемого образа, стимулирование и мотивация имиджмейкеров, организация, контроль и коррекция процесса. Таким образом, можно говорить о том, что имидж школы является не только формируемым и поддерживаемым феноменом, но и в полной мере объектом управления.

Управление имиджем школы — это равноценный и равнозначный для менеджмента в сравнении с прочими объектами, требующий значительных управленческих ресурсов.

Формируя программу развития организации, директор должен видеть не только модель ожидаемой им в будущем организации, ему необходимо отчетливо понимать, каким должен быть образ его школы на каждом этапе реализации программы развития в зависимости от роли соответствующего этапа. Создаваемая школа — это в конечном итоге реализованный социальный и (или) государственный заказ. От того, насколько корректным и точным является воздействие образа организации на потребителя на конкретном этапе ее развития, зависит не только эффективность управленческой деятельности, но и конечный результат.

Неоднократно практически доказано, что управление имиджем школы следует осуществлять директору лично. Делегирование полномочий в этой деятельности может привести к нежелательным, а иногда и к резко негативным результатам.

Только руководитель, осознающий всю полноту ответственности за судьбу своей организации, способен смоделировать образ школы, посмотреть на нее глазами потребителя.

Имидж каждой конкретной школы на начальном этапе уникален. Он зависит в первую очередь от того, каковы «стартовые» возможности организации. На конечный результат влияют такие условия, как год постройки здания школы, место расположения, материально-техническое состояние, традиции и внешние связи школы; от этого зависит, в каком направлении следует сконцентрировать основные управленческие ресурсы и каким способом и на каких условиях следует их применять.

Одним из важных компонентов в формировании имиджевой стратегии является планирование, определяющее в конечном итоге эффективность управленческой деятельности.

В данном контексте важно отметить, что целью управления имиджем может быть не только успех в развитии организации, но зачастую и такой ее образ, который призван сопровождать реорганизацию или ликвидацию школы в ближайшем будущем. В современных реалиях для целей обеспечения, например, экономической целесообразности решение учредителя может носить и такой «разрушительный» характер. При этом директор обязан выполнить решение учредителя таким образом, чтобы риски запланированных преобразований были сведены к минимуму. Руководителю в данном случае предстоит построить и планомерно реализовать имиджевую стратегию, направленную на выполнение принятого решения; причем все этапы этой деятельности должны обеспечить максимально положительный образ всего процесса в социальном сознании.

Планирование как одна из наиболее важных функций менеджмента играет в данном случае ключевую роль. Важно предвидеть, например, какова будет первая реакция участников образовательного процесса на принятое решение, не вызовет ли оно социальную напряженность.

Важным в планировании имиджа школы является не только видение создаваемого образа организации, но и способность директора школы правильно определить ключевые ресурсы: время, отведенное на достижение результата на каждом этапе; материальный и человеческий ресурс, привлекаемый к реализации каждого компонента стратегии; составляющие образа школы в конце каждого этапа.

Все ресурсы должны быть взаимосвязаны, причем эти связи следует установить на этапе планирования, а не в ходе реализации стратегии.

Определить время для каждого этапа формирования имиджа школы крайне важно, так как имидж как социальный феномен подвержен воздействию внешних факторов. Поэтому каждый фактически сформированный за определенный промежуток времени компонент должен соответствовать ожидаемому, заранее смоделированному промежуточному компоненту итоговой модели. Соотношение каждого временного отрезка и ожидаемого промежуточного компонента определяет не только тип и объем ресурсов, но и отношение между ними.

Иными словами: от того, что и за какой промежуток времени необходимо будет построить, зависит, сколько, каких и в каком соотношении потребуется привлечь ресурсов.

Рассмотрим для примера ситуацию, демонстрирующую описанные соотношения на этапе планирования. Наша городская школа построена в 1975 году, здание типовое. Рейтинг школы по основным показателям — 5-е место в районе (из 20 школ), школа востребованна. В двух кварталах, т.е. на конкурентоспособном расстоянии, в новостройках возвели новую школу с бассейном, которая начнет набор обучающихся через три месяца. Очевидно, что дети из полузаселенного нового квартала сразу не заполнят новое здание, поэтому обучающиеся нашей школы имеют шанс учиться в новой школе с бассейном. Оценим ситуацию: в чем риск, какие и в каком соотношении потребуются ресурсы? Сразу отметим, что данный пример демонстрирует действия, направленные лишь на отстаивание интересов своей организации, без учета необходимости взаимопомощи, сетевого взаимодействия, т.е. направлен на обеспечение лишь собственной жизнеспособности. Поэтому правильным будет отнести этот пример к разряду моделей.

Цель — предотвратить отток обучающихся из нашей школы, сохранить контингент. Время. Так как до фактического начала действий конкурента три месяца, нам необходимо построить модель за два. Наши действия не будут представлять интереса у конкурента, потому что он, надеясь на свои бесспорные конкурентные преимущества, таковым себя не считает. Его преимущество — материально-техническая база. Наше — человеческий ресурс. Он — на стадии набора сотрудников, у нас — сформированный, компетентный и давно работающий коллектив.

Таким образом, на стадии планирования определены основные составляющие микростратегии: цель, время, ресурс. Остается лишь установить конкретные временные промежутки, соответствующие им промежуточные компоненты модели, соотношение между промежутками и компонентами и соответствующее полученному соотношение ресурсов.

Можно выделить следующие временные промежутки и компоненты.

За один месяц в сознании внутренних и внешних участников своей школы необходимо укоренить свое главное конкурентное преимущество — человеческий ресурс. Для этого требуется провести серию масштабных мероприятий, которые позволят не только продемонстрировать это преимущество потребителям наших услуг, но и обеспечат невозможность перехода отдельных членов или части коллектива к конкуренту. Открывая новостройку, изрядно уставший руководитель на этапе становления своей организации не тратит больших усилий на формирование коллектива, а ограничивается лишь разовыми акциями, направленными на «выманивание» своих первых учителей из соседних школ.

Основными направлениями в реализации данного этапа должны быть: пропаганда силы знаний и реклама наших учителей как источника качественных, глубоких знаний. В ходе реализации могут быть использованы такие инструменты, как внутриорганизационные конкурсы типа «Лучший учитель», введение званий «Наша гордость», «Признание» и т.п. Ведение помимо прочего летописи школы, ее учителей, привлечение ранее работавших учителей и «знаковых» выпускников к массовым мероприятиям в школе обеспечат комплексность подхода и, как следствие, необходимый уровень воздействия на сознание потребителя. Подобные акции необходимо подкрепить еще двумя важными направлениями: стимулированием учителей и активизацией работы в связке «ребенок – семья – учитель», что обеспечит превращение семьи из «потребителя» имиджа в «имиджмейкера». Соотношение временного промежутка и планируемого промежуточного результата демонстрирует крайне высокую интенсивность действий. Требуется реализовать целый комплекс разнонаправленных мер всего лишь за один месяц. Отсюда следует, что ресурсные затраты в этот временной промежуток будут очень велики. Нам потребуются материальные (финансовые) средства не только на организацию, проведение и обеспечение мероприятий, но и на стимулирование учителей, которое, кстати, может быть проведено не в традиционной форме премирования, а, например, в форме грантов, призов и т.п.

Возможен также и вариант конкуренции без борьбы. Такой сценарий предусматривает сложение ресурсов. Договором между конкурентами могут быть предусмотрены совместное использование бассейна новостройки и совместительство там наших учителей один-два раза в неделю. Данный вариант возможен лишь при наличии доверия между конкурентами, что в рыночных отношениях может лишь предполагаться; если не брать во внимание вариант последующего объединения или иной формы реорганизации школ.

Важно учесть также, что школа-конкурент лишь на этапе своего становления будет пассивно формировать свой имидж, т.е. использовать только свои стартовые возможности. С течением времени руководитель новостройки, обеспечив условия для полноценного функционирования своей организации, введет школу в стадию развития. На этом этапе нашей школе потребуются, возможно, искать и находить новые конкурентные преимущества, корректировать имиджевую стратегию, искать новые ресурсы.

Следует отметить, что здесь описан лишь первый этап реализации «микростратегии». Директору школы для поддержания результата необходимо разработать и системно реализовывать полноценную долгосрочную имиджевую стратегию, которая обеспечит конкурентоспособность его школы. Из описанного практического опыта следует, что

планирование в управлении имиджем играет огромную роль. От качества анализа имеющегося времени, планируемого результата и ресурсной базы зависит в конечном итоге достижение поставленной цели.

ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Выстраивание стратегии повышения имиджа учреждения — важный и актуальный момент работы руководителя. Из опыта знаем, что некоторые директора только “плачут и злятся”, когда теряют контингент. Хочется посоветовать изучать опыт коллег и прикладывать силы в данном направлении, чтобы изменить ситуацию».

«В свое время наша школа тоже пережила процесс становления имиджа. Много было открытых мероприятий для общественного окружения. Именно это сыграло роль в увеличении численности контингента. Но были и текущие обстоятельства, которые сыграли на руку: слияние с Домом детского творчества, заключение договоров на практику студентов с педагогическими учебными заведениями, участие в значимых для учреждения конкурсах... и многое другое. Результат — все в порядке и даже больше. Но у каждой школы, конечно, свой путь».

«Чаще всего работой над имиджем школы мы занимаемся не системно, от случая к случаю. Однако в условиях роста конкуренции между ОУ и подушевого финансирования планирование имиджа выходит на первый план».



<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2014

© Директор школы №6 (189), 2014