

ЗАЧЕМ

ШКОЛЕ НУЖЕН МАРКЕТИНГ?



Сегодня понятия «маркетинговая стратегия», «продвижение» и «реклама» применяются далеко не только в бизнесе и торговле. Любая организация, заинтересованная в развитии, обязательно включает в свою деятельность маркетинг. Школа не исключение.

Но как правильно применять маркетинговые технологии в образовании в целом и в школе в частности? Кто такой школьный маркетолог? И что в этой связи нужно знать директору? Ответы на эти и другие вопросы – в интервью с Дмитрием Кузьминым, консультантом по стратегическому развитию организаций, в том числе в сфере образования.





— Что такое маркетинг в школе? Почему знать об этом важно современному директору?

— Маркетинг — это термин из бизнеса, чуждый школе. Еще один англицизм вроде тьюторства и софт-скиллс, которые из-за частоты употребления не к месту вызывают раздражение еще до того, как разберешься, что это такое и для чего оно нужно. Контекст слова «маркетинг» часто связан с рекламой товаров и услуг. Отсюда и заблуждение, что если школа ниче-

го не продает, то и маркетинг ей не нужен. Но маркетинг — это не только реклама, и важно понимать, для чего он нужен школам, как частным, так и государственным.

Если описывать суть маркетинга простыми словами, то на этот случай у меня есть две метафоры. Согласно первой метафоре, маркетинг — это столкновение организации с реальностью с целью проверки собственных ожиданий на адекватность. Есть одно из определений, согласно которому адекватность — это когда

происходит то, чего мы ожидаем, и не происходит того, чего мы не ожидаем. Маркетинг позволяет организации быть адекватной.

Вторая метафора может быть понятна тем, кто изучал общую психологию. Иногда сравниваю маркетинг организации с психикой человека. Не может быть организации без маркетинга, как не может быть человека без психики. Подобно тому, как психика регулирует поведение человека, маркетинг регулирует поведение организации. Человек со здоровой психикой демонстрирует адекватную реакцию на проявления своего организма и окружающей среды, равно как организация со здоровым маркетингом демонстрирует адекватную реакцию на внутренние и внешние факторы, воздействующие на нее. Поведение человека выражается в локомоторных и манипулятивных действиях, а поведение организации — в запуске новых продуктов деятельности и процессов или развитии действующих и так далее, сходств много.

— **Какие задачи решает маркетинг в целом как явление?**

— Прежде чем мы погрузимся в тему, считаю нужным сказать, что в нашем разговоре я буду часто употреблять слово «продукт» и далее прошу воспринимать его в значении «про-

дукт деятельности», а не в значении «товар» или «услуга».

Итак, маркетинг в любой организации — это совокупность функций, которые организация должна выполнять, чтобы определять потребности внутренней и внешней целевой аудитории и удовлетворять их с помощью продукта своей деятельности. Если организация коммерческая, она занимается маркетингом с целью получать прибыль, а если некоммерческая — иные ресурсы, способствующие процветанию, в том числе бюджетные средства.

Маркетинговые задачи можно разделить на два блока. Первый блок — это сбор и обработка информации о прогнозах и трендах в обществе, экономике и науке, о целевой аудитории и ее потребностях, а также об опыте взаимодействия аудитории с организацией и ее продуктами, а второй блок — это использование полученных данных для развития организации и ее продуктов, а также для их продвижения.

Маркетинговый процесс выглядит примерно так:

- оценивает потребности целевой аудитории;
- изучает, каким способом целевая аудитория обычно удовлетворяет свои потребности;

Маркетинг – это термин из бизнеса, чуждый школе. Еще один англицизм вроде тьюторства и софт-скиллс, которые из-за частоты употребления не к месту вызывают раздражение еще до того, как разберешься, что это такое.

- помогает спроектировать и произвести продукт, способный удовлетворять выявленные потребности целевой аудитории более эффективно, чем привычные способы;
- предоставляет этот продукт на рынок и помогает целевой аудитории найти и купить его, а также общается с потребителями одновременно на всех этапах, от идеи и разработки продукта до его поиска и потребления;
- получает обратную связь, чтобы развивать действующие продукты и создавать новые.

Если какая-либо из маркетинговых функций выполняется плохо или не выполняется совсем, то организация теряет связь с реальностью и, как следствие, лишается ресурсов для процветания и погибает.

— Зачем нужен маркетинг школе?

— Формат интервью не позволяет учесть все нюансы, поэтому я прошу отнестись к тому, что сейчас скажу, как к некой идеальной модели или схеме.

Школа — это тоже организация, только образовательная и некоммерческая, и это значит, что она так же, как и любая другая организация, должна заниматься маркетингом, чтобы не утрачивать связь с реальностью, быть адекватной и процветать.

Школа адекватна, когда в ней нет противоестественной и несвоевременной текучки коллектива и контингента, когда в школе учатся те, кого школа хотела бы или имеет возможность учить, и работают те, с кем она хотела бы или имеет возможность работать, чтобы обеспечивать выполнение своих обещаний.

Такое возможно, когда каждый в школе знаком и согласен с образовательной моделью, образовательным процессом и обещанными образовательными результатами, когда каждый участник образовательного процесса разделяет уклад школы, отдает себе отчет, для чего и с какой целью он здесь находится, и не испытывает дискомфорта от взаимодействия с другими участниками образовательного процесса, когда каждая сторона получает от взаимодействия друг с другом то, что ожидает получить, или даже больше со знаком плюс.

Для этого школе нужно заниматься маркетингом, и прежде всего собирать информацию. Какую информацию собирать, зависит от задач, которые школа решает. Это могут быть факты о том, сколько человек и каким образом находят информацию о школе, какие вопросы задают и какие запросы направляют школе, сколько и какие из этих запросов школа регистрирует и обрабатывает, на какие вопросы школа дает ответ, а на какие нет и почему, как аудитория реагирует на полученные от школы ответы и на коммуникацию со школой в целом, сколько из интересовавшихся человек приходит в школу, сколько из тех, кто пришел, заключают договор на обучение или трудовой договор, сколько из них доучиваются до конца школы или уровня образования и с какими результатами заканчивают, сколько из них покидают школу раньше срока и почему, и другие данные. Обработка и анализ этих данных позволяют руководству школы вовремя обнаруживать и устранять проблемы с организацией в целом и со школьными

продуктами в частности, развивать организацию, развивать ее действующие продукты или запускать новые, а также управлять коммуникацией с внутренней и внешней аудиторией с целью снизить до нуля количество взаимных обманутых ожиданий.

— Есть ли отличия в маркетинге школ от маркетинга коммерческих организаций?

— Основное отличие заключается в том, что среди школ не существует твердой договоренности о том, что такое школьное образование, кто такой образованный человек и какое будущее его ждет в отличие от человека необразованного.

Возьмем любую коммерческую организацию, например салон красоты. Вы приходите к мастеру, через пару часов выходите с новой стрижкой и сразу чувствуете себя лучше, привлекательнее и увереннее. Период от визита в салон до опыта ношения новой стрижки короткий, и человек легко может его осознать. Маркетологам салона красоты достаточно собирать информацию о текущих потребностях целевой аудитории и на основе их обработки развивать сам салон, линейку его услуг, а также коммуникацию по поводу их потребления. В школах все иначе.

Я наблюдаю два типа школ с точки

зрения направленности их деятельности. Школы первого типа игнорируют изменения, происходящие во внешнем мире. Если в такой школе и выполняются маркетинговые функции, то они, скорее всего, сосредоточены на выявлении потребностей родителей и детей, которые учатся в этой школе. Обычно такие школы не имеют сформулированных видения будущего, миссии и ценностей, и, как следствие, школьные лидеры не соотносят с ними свои управленческие решения. Они спрашивают, чего бы хотелось детям и родителям прямо сейчас, и следуют за этими пожеланиями. Нужен кружок лепки или танцев? Запустим. Хотите что-то изменить в образовательном процессе? Изменим, если стандарты не запрещают. Как итог, в таких школах можно увидеть множество разрозненных, не объединенных единой образовательной концепцией и открытых в ответ на сиюминутное желание кружков, курсов и секций, преподаватели которых обучают детей твердым и понятным навыкам, которые можно освоить и оценить результат за очень короткий относительно полного школьного образования срок. Можно сказать, что в отношениях с такими школами родитель занимает позицию выше, типа «потребитель всегда прав», и хочет быстрых результатов, а школа

Маркетинговая политика базируется на видении, миссии и ценностях школы и служит основой принятия управленческих решений школьными лидерами и другими сотрудниками школы.

либо потакает его прихотям, либо находится в конфликтной позиции из-за отсутствия должной управленческой гибкости. Полагаю, что такая форма взаимодействия участников образовательного процесса приводит к сравнению некоторых школ с «камерами хранения», а образовательного продукта школы — с «услугами» и, что хуже, к потере репутации учителя.

Второй тип школ — это школы, которые открыты миру, следят за изменениями в нем, учитывают их в своей деятельности и не боятся ее корректировать. Когда такие школы занимаются маркетингом, фокус их внимания сосредоточен на сборе и обработке информации о прогнозах относительно будущего, трендах в обществе, экономике и науке, на том, какими качествами должен обладать человек через десять-двадцать лет, чтобы гармонично и обоудовогодно взаимодействовать с другими людьми, не нарушая собственных и чужих границ, и оставаться всегда актуальным благодаря умению постоянно учиться новому. Анализ этой информации позволяет выстраивать коммуникацию с окружением школы на предмет того, разделяет ли оно взгляды школы на будущее, и если да, то на каких условиях дети и родители готовы пойти учиться в эту школу. Лидеры таких школ развивают текущие и запускают новые направления деятельности не по сиюминутному желанию родителей и детей, которые учатся в школе, а соотнося их со сформулированным видением будущего, миссией и ценностями. При этом лидеры таких школ не оставляют без внимания сиюминутные желания, а используют их как повод для глубокого развивающего разговора.

Итак, отвечая на вопрос об отличии школьного маркетинга от маркетинга в коммерческих организациях, подытожу: мало коммерческих организаций, маркетинг которых исследует прогнозы и строит коммуникацию со своей аудиторией вокруг далекого будущего, тогда как школы должны это делать, чтобы оставаться адекватными.

Это непросто: частая ситуация, когда ученик проучился в школе с первого по одиннадцатый класс, и это вовсе не означает, что он и его родители поняли за это время, какие ценности и какое видение будущего школа хотела до них донести, также это не значит и того, что школа в свою очередь поняла, по каким именно критериям этот ученик и его родители выбрали именно эту школу и благодаря чему он проучился здесь целых одиннадцать лет. Такого взаимопонимания и, как следствие, обоудного развития может и не состояться, если школа не занимается маркетингом, не строит коммуникацию со своей аудиторией, как внутренней, так и внешней.

— Как определить, что школа испытывает проблемы с маркетингом и теряет связь с реальностью?

— Это всегда проявляется в коммуникации школы с аудиторией, независимо от типа аудитории и формы коммуникации.

Если посмотреть на такую школу глазами аудитории, которая не имеет юридических отношений со школой, то информацию об этой школе сложно найти физически и виртуально, она не делится опытом своей деятельности, не демонстрирует свой уклад,

свои ценности и видение будущего или делится какой-то информацией, но бесполезной или не имеющей отношения к школе, не показывает лиц своих учителей и руководителей, не раскрывает их личности, не подписывает публикации. Такая школа не следит за актуальностью своих контактов для связи, не реагирует на входящие запросы совсем или реагирует неадекватно, в том числе в комментариях в социальных сетях. И другие подобные проявления.

Если посмотреть глазами участника образовательного процесса, детей, родителей и учителей, то это может быть общее непонимание образовательной модели и результатов, ощущение, что в социальных сетях, на сайте или при собеседовании обещали одно, а по факту другое. Это может быть то же отсутствие обратной связи; непредоставление информации о происходящем, о логике принятия руководством каких-то решений, полное отсутствие реакции или неадекватная реакция на входящие запросы.

Если вы управляете школой, у которой проблемы с маркетингом, то вы можете наблюдать симптомы изнутри: к вам приходят учиться и работать не те, кого хотелось бы принять, дети учатся не так, как хотелось бы, чтобы учились, а сотрудники работают не так,

как хотелось бы, чтобы работали; вы испытываете трудности с нестабильностью коллектива и контингента.

Для частных школ можно добавить «денежные» симптомы: у вас всегда есть вакантные учебные места; денег, которые вам платят родители, не хватает на то, чтобы развиваться, а иногда и на то, чтобы покрывать текущие расходы. Все это сигналы, говорящие о том, что школа испытывает проблемы с маркетингом.

— Кто такой школьный маркетолог?

— Хорошо, что мы затронули этот вопрос в конце интервью. На мой взгляд, это специалист, который собирает и анализирует информацию о рынке и аудитории по всем доступным ему каналам, снабжает школьного лидера данными, необходимыми для принятия управленческих решений, способствующих развитию организации и ее продуктов, а также выстраивает коммуникацию, необходимую для реализации управленческих решений, как внутреннюю — с сотрудниками школы и участниками образовательного процесса, так и внешнюю — с ближним и дальним окружением школы, не имеющим с ней юридических отношений пока или вообще.

С одной стороны, все функции школьного маркетинга может реализовывать один сотрудник, с другой — каждую функцию могут реализовывать несколько сотрудников одновременно.

С одной стороны, все функции школьного маркетинга может реализовывать один сотрудник, с другой — каждую функцию могут реализовывать несколько сотрудников одновременно. Все зависит от объема маркетинговых задач и квалификации маркетологов. По моим наблюдениям, те из маркетинговых функций, которые все-таки реализуются в школах, распределены сегодня случайным образом между сотрудниками, не имеющими прямого отношения к маркетингу.

Управленцам таких школ я бы рекомендовал подумать сначала не о маркетологе, который взял бы на себя маркетинговые функции и освободил от них других сотрудников, а о директоре по маркетингу, который взял бы ответственность за результат маркетинговой деятельности тех сотрудников, которые занимаются ею уже сейчас.

Результатом работы школьного маркетолога является отсутствие у школы и ее аудитории взаимных обманутых ожиданий. Все остальное — следствие.

— Допустим, школа приглашает на работу маркетолога, чтобы заниматься внутренними и внешними коммуникациями школы. Как оценить его профессионализм?

— Я бы оценивал по качеству вопросов, которые он задает. Возьмем примитивный кейс про коммуникацию — написать объявление от школьной администрации. Какие вопросы должен задать руководителю профессиональный маркетолог?

Например, кто должен увидеть это

объявление? Это повлияет на то, где оно будет расположено, по каким каналам доставлено. С какого расстояния будут читать? Это повлияет на размер шрифта. Кто будет читать, взрослый или ребенок? Это повлияет на высоту расположения объявления, на канал доставки, на сложность слов и формулировок. Какие ограничения у каналов доставки? Это повлияет на то, какой объем текста или какой размер изображения должен быть, насколько хорошо объявление будет видно и читаемо, насколько аккуратно откроется в мобильной или десктопной версии. Что должен сделать взрослый или ребенок после прочтения объявления? Это также повлияет на текст и изображение. Как мы общаемся с этим ребенком или взрослым? Он для нас субъект или объект, мы сверху, снизу или равноправные партнеры? Это повлияет на тон сообщения. Можем ли мы решить эту задачу не текстом и картинкой, а с помощью видео? Это рекомендация от маркетолога по повышению эффективности действия. А для чего нам нужно решать эту задачу? А вы уверены, что сейчас нужно именно это, а не что-то другое? Это позволит маркетологу показать альтернативные варианты решения задачи, которые вы не предусмотрели.

Такой кейс можно легко разыграть на собеседовании и даже онлайн. Достаточно ли квалифицирован такой маркетолог, чтобы решать более сложные коммуникационные задачи? Я думаю, более чем.

— Какие можно дать рекомендации директору школы

по разработке маркетинговой политики?

— Маркетинговая политика базируется на видении, миссии и ценностях школы и служит основой принятия управленческих решений школьными лидерами и другими сотрудниками школы. Маркетинговая политика устанавливает и регулирует поведение сотрудников школы в отношении учеников, их родителей, партнеров и окружения в ходе деятельности школы. Этот документ содержит философию и приоритеты школьной деятельности, определяет ее границы, за которые школа не готова выходить.

В частности, маркетинговая политика устанавливает правила коммуникации в школе и за ее пределами. Среди них можно выделить следующие: кто для школы родитель и кто ученик? Это равноправные партнеры образовательной деятельности или кто-то имеет приоритет? Каким тоном школа общается с учениками, родителями и партнерами: дружеским, назидательным, заискивающим, панибратским? Какие темы, формулировки и слова школа приветствует в своих публикациях и объявлениях, а каких избегает? Какие каналы коммуникации с детьми, родителями и окружением выделяет как основные, а какие как резервные? В какое время школа публикует информацию в чатах, а в какое время устанавливает время тишины? В каких источниках школа размещает информацию о себе, а какие запрещает для размещения? Рядом с какими публикациями школа готова размещать информацию о себе, а с какими избегает размещения? Каковы правила размещения публикаций? Должны ли там быть фотографии сотрудников

школы? Должны ли там быть их комментарии и подписи? В каком формате должны быть эти подписи: Ф.И.О., И.О., Ф.И. или И.? Какие шрифты и символы используются в текстах? И многое другое, чем школа может дополнить этот документ в процессе работы, после возникновения тех или иных ситуаций, с целью их уладить и избежать впредь. Правила коммуникации исходят из ценностей школы и простой человеческой заботы о тех, с кем школа взаимодействует в процессе коммуникации. Следовать правилам обычно соглашаются те, кто их разделяет. Сформулированные правила коммуникации избавляют от ложных ожиданий о том, как именно школа будет общаться с детьми и родителями как в социальных сетях до поступления в школу, так и в процессе обучения.

Кроме того, маркетинговая политика определяет условия запуска новых направлений деятельности, кружков, секций, элективных курсов, и других продуктов школьной деятельности. Если это платные кружки, то маркетинговая политика определяет условия формирования их стоимости, а также условия их продажи и критерии отбора учеников и их родителей. Все это позволит школе запускать не случайные кружки и секции, потому что такие запустила соседняя школа, и не по желанию случайных родителей, которые могут в любой момент забрать документы ребенка из школы, а запускать те образовательные продукты, которые полностью соответствуют образовательной модели школы, а также ее видению, миссии и ценностям.

*Интервью подготовила
Екатерина Терешатова* ■