

# Формирование репутации образовательного учреждения

*Г.Б. Паршукова, С.С. Комоликова*

**Рынок образовательных услуг отличается стандартизированным характером образовательных продуктов (в сегменте общего среднего и профессионального среднего и высшего образования). Стандартизация в рамках федеральных государственных стандартов оставляет мало возможностей отстройки одной школы от другой, возможности оказания дополнительных образовательных услуг также не отличаются особым разнообразием. Именно поэтому главное, в чём проявляется уникальность образовательного учреждения (школы), это её репутация<sup>1</sup>.**

• репутация • репутационный менеджмент • официальный сайт • репутационный профиль • репутационные факторы • педагогическая элита • каналы коммуникации

## Представление информации образовательной организацией

Репутация как феномен активно исследуется и российскими, и зарубежными авторами. Рассматривается феномен репутации в нескольких плоскостях. Социокультурный подход, например, раскрывает сущность и природу репутации. Психологический подход раскрывает механизмы влияния этого феномена на потребителей (объект), а коммуникационный раскрывает особенности использования психологических механизмов с целью гармонизации коммуникационной сферы объекта и предмета репутации. Есть исследования и в экономической плоскости, которые помогают монетизировать имеющуюся репутацию или оценить её текущую финансовую привлекательность.

Базовый канал коммуникации в Интернете для целей репутационного менеджмента — официальный сайт образовательного учреждения. Мы проанализировали сайты общеобразовательных школ и университетов города Новосибирска. Анализ показал 99% образовательных учреждений (только 10 из 220 школ Новосибирска не

<sup>1</sup> Репутация (фр., от лат. *reputatio* размышление, рассуждение) — «создавшееся общее мнение о достоинствах и недостатках кого-, чего-л». Малый академический словарь. М.: Институт русского языка Академии наук СССР. Евгеньева А.П. 1957–1984.

имеют веб-сайта) имеют сайты, и эти сайты имеют типичную структуру (99%). На сайтах представлена информация о школе, о стратегии развития, отчёты о выполнении предписаний, информация о поступлении, приказы и образовательные программы, информация о материальном обеспечении школы, новости, достижения. У некоторых школ имеются отчёты и показатели.

Репутация образовательного учреждения строится на репутации учителей, и потенциал репутации определяется потенциалом человеческих ресурсов, поэтому самый важный раздел для целей репутационного менеджмента на сайте образовательного учреждения — это раздел о преподавателях. Однако на сайтах новосибирских школ информации о педагогическом составе либо нет вообще (20%), либо представлена она фрагментарно. Одни представляют таблицу «расстановка кадров», которая представляет сухие выдержки из документов (68%).

Другие сайты имеют полупустые страницы преподавателей, некоторые из которых содержат не только данные об образовании и наградах, но и личные мысли педагога или хотя бы фотографии (8%). Есть школы, которые богато представляют одного-двух педагогов (директора и завуча) и вообще не содержат информации об остальных (4,5%).

В целом, при знакомстве с сайтами школ складывается впечатление, что делали их в спешке и по большей части из необходимости выполнения закона, ориентируясь на узкую целевую аудиторию — органы управления. У большинства учреждений вкладки меню, размещённые на главной странице и ориентированные на самую широкую категорию общественности, содержат сокращённые формулировки, понятные узким целевым аудиториям (например, КПМО, ПНПО, МО и другие).

Стоит отметить и тенденцию продвижения не отдельных преподавателей, а методических объединений. На большинстве сайтов новосибирских школ познакомиться с педагогами можно только из раздела «Методические объединения» (МО). Более того, на некоторых сайтах, чтобы посмотреть персональный список педагогов, необходимо прочитать описание МО и информацию по их деятельности, и только после этого можно скачать файл со списком. С точки зрения репутационного менеджмента эффективнее всего системное продвижение этих методических объединений через репутацию составляющих его педагогов.

Схожее тематическое наполнение со школьными сайтами имеют и университеты, но университеты используют сайты с точки зрения репутационного менеджмента гораздо эффективнее. Все новосибирские вузы имеют официальные сайты (100%), они также имеют дополнительные сайты для подразделений и неофициальные страницы. Сайты университетов имеют более сложную структуру, но при этом они удовлетворяют потребностям самой широкой общественности. Есть постоянно обновляемые разделы для всех целевых аудиторий. И одно из самых важных отличий вузовских сайтов — это представление педагогов в сети (100% вузов имеют заполненный раздел о педагогах). Вузы посредством интернет-сайта формируют целостный, многогранный образ педагогов. На сайте НГТУ, например, можно найти и фотографии, и контакты для связи, и сведения об образовании и карьере, и интересы педагога и многое другое.

Г.Б. Паршукова, С.С. Колодкова

#### Формирование репутации образовательного учреждения

Помимо официальных данных и научных достижений в сети легко найти и личную информацию — некоторые вузы ссылаются на личные блоги педагогов или страницы в социальных сетях.

### Роль директора в поддержке репутации образовательного учреждения

Опрос директоров школ в качестве экспертов показал, что основное направление своей деятельности они видят, во-первых, в хозяйственной деятельности, а во-вторых, в контроле деятельности учителей.

Однако ещё Д. МакГрегор заметил, что административный персонал не предназначен «для контроля линейного персонала». «Теория Y» МакГрегора рассматривает роль административного персонала как службу предоставления профессиональной помощи, то есть, по сути, инструмент формирования профессиональной команды, которая обеспечивает репутацию организации. Представляется, что репутацию организации создаёт не весь персонал, а элита: в образовательном учреждении это педагогическая элита.

Элита понятие неоднозначное и по-разному понимаемое исследователями — в зависимости от целей исследования. Существуют определения элиты через её типизацию или определение направления влияния на массы: интеллектуальная, властная, творческая. В любом случае элита есть оппозиция «не элите», массе. Не вдаваясь в подробный обзор этого конструкта, сформулируем понятие «элита» для образовательного учреждения.

Элита образовательного учреждения (школы), педагогическая элита, может быть определена как слой педагогов, имеющих наибольшую степень влияния на духовную жизнь образовательного учреждения, в силу достижения высших профессиональных результатов в своей области деятельности и обладания личными позитивными качествами.

Если определённая, таким образом, педагогическая элита образовательного учреждения понимается как главный субъект его репутации, то следует признать, что репутация персонала и репутация организации не тождественны, но взаимозависимы.

Формируя репутацию, в первую очередь учитываются психологический и коммуникационный её аспекты. В психологическом аспекте **репутация** — это рациональное мнение, основанное на опыте взаимодействия или фактах, которое позволяет сформировать бессознательное доверие или недоверие к объекту. В коммуникационном аспекте **репутация** — это рациональное общественное мнение целевых групп о предмете, в основе формирования которого заложен принцип достоверности/полноты информации и доверия. Следует добавить, что репутация учреждения образования это не просто эффект, достигаемый в процессе коммуникации, но и цель, которая заранее ставится как необходимый результат коммуникации.

Что значит «формирование репутации»? Пожалуй, это любая работа по управлению мнением о носителе репутации в целевых аудиториях. Формирование репутации коммуникационными средствами — это осознанная работа по продвижению (трансляции) репутации (мнения, одобренного заказчиком и соответствующего реальному положению дел) в массы или создание необходимых условий для формирования необходимого рационального мнения при помощи коммуникационных средств.

Как и любая другая коммуникационная деятельность, **формирование репутации** предполагает четыре этапа — исследование, планирование, реализация и анализ эффективности. Однако,

не стоит думать, что формирование репутации — это типичная коммуникативная кампания или проект.

Особенность работы по формированию репутации в том, что этапы, обозначенные выше, не линейны. Этап планирования начинается в то время, как этап исследований дал первые результаты, а с появлением следующих результатов обновляется. И все последующие шаги также. Работа по формированию репутации должна быть стратегической и непрерывной.

Формирование репутации учреждения образования — особая форма коммуникационной деятельности, что в первую очередь определяется специфичностью рынка образовательных услуг.

Современность в образовании характеризуется жёсткой конкурентной борьбой, давлением законодательных изменений, невыраженным социальным заказом, плохо отлаженными связями между школами, университетами и рынком труда. Всё это затрудняет действия по формированию и поддержанию положительной репутации.

Правила игры на рынке образовательных услуг не прозрачны. Рынок образовательных услуг гибок и подвижен. Меняется законодательство, социальный заказ. Масштаб инновационных преобразований в образовательных учреждениях становится глобальным. Модернизационная гонка вовлекает всё большее количество игроков и становится неотъемлемой чертой всего рынка образовательных услуг, а следовательно, деятельность субъекта рынка образования всё более хаотична, непредсказуема. Это приводит к тому, что репутация, создававшаяся годами, может быть разрушена в один момент, а на её восстановление опять понадобятся годы.

Как и любое другое мнение, репутация строится на основе объективных оценок «хорошо» или «плохо» в отношении ряда критериев. В силу указанных выше причин, критерии оценки образовательного учреждения для создания его репутации могут быть изменчивы с течением времени, могут зависеть от социального заказа (целевой аудитории), момента времени и специфики конкретной образовательной услуги.

Итак, любая активность по формированию репутации должна начинаться с анализа рынка, конкурентной среды (что соответствует основополагающим принципам связей с общественностью) и составления репутационного профиля, содержащего систематизированный набор критериев (разделённых и по целевым аудиториям, и по важности). При этом стоит понимать, что важность отдельных репутационных факторов изменяется в зависимости от контекста и целей обеих сторон коммуникационного процесса.

Сформировав репутационный профиль и оценив контекст (состояние поля, настроение на рынке и конкурентную борьбу), важно оценить возможности и сформировать необходимый «информационный продукт», который будет транслироваться целевым аудиториям.

Таблица 1

**Репутационный профиль образовательного учреждения  
по четырём целевым аудиториям**

Целевая аудитория	Входящие репутационные критерии или факторы – социальный заказ	Исходящие репутационные факторы или критерии
Властные структуры, государственные служащие	<p>Надлежащее исполнение и соблюдение закона, соответствие утверждённой национальной стратегии образования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие нормам и правилам, соблюдение стандартов;</li> <li>- проявление социальной открытости и активности;</li> <li>- инновационность;</li> <li>- имидж учителей и стратегия кадровой политики;</li> <li>- стратегическое развитие и грамотное планирование деятельности им т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нормативные акты и педантичное ведение документации;</li> <li>• демонстрация присутствия в информационном поле — наличие сайта, публикации в СМИ и сети интернет об активности школы, участие и победы в грантах, конкурсах различного уровня, круглых столах и конференциях;</li> <li>• наличие публикаций у преподавателей, разработанных инновационных проектов и программ, создание условий для инновационной самореализации кадрового состава;</li> <li>• проект развития школы, с указанием миссии, целей и средств развития на несколько лет вперёд;</li> <li>• наличие компетентного сотрудника, готового сотрудничать с представителями целевых аудиторий и способного грамотно демонстрировать имеющиеся сильные репутационные факторы — умение выстраивать отношения</li> </ul>
Родители, дети	<p>Высокая репутация школы как залог успешного поступления детей в вузы, высокий уровень качества образования, профессиональный кадровый состав, благоприятная внутренняя среда для самореализации детей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• позитивный портрет выпускников и родителей,</li> <li>• положительные отзывы учеников, или своевременная и компетентная работа с родителями в конфликтных или противоречивых вопросах;</li> <li>• имидж учителей и стратегия кадровой политики;</li> <li>• ресурсы для самореализации и подготовки к профессиональной ориентации школьников;</li> <li>• многоуровневая, развитая образовательная среда</li> </ul>
Педагогический коллектив (элита) школы	<p>Возможности самореализации, ресурсы для реализации идей и решения возникающих трудностей, уровень организационной культуры, высокая компетентность руководства, рейтинг школы и высокая репутация</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поощрение достижений и содействие в самореализации;</li> <li>• инновационная, динамичная внутренняя образовательная среда;</li> <li>• гибкая система управления, стратегическое планирование развития школы</li> </ul>

Репутация — это сугубо коммуникационный феномен, отражающий качество коммуникаций — рациональное мнение целевых аудиторий, отражающее реальное состояние дел.

Репутация не может быть обезличенной и идеальной, она всегда будет соотноситься с репутациями профессорско-преподавательского состава<sup>2</sup>. Следовательно, информационный продукт должен быть персонализирован.

Интересный пример информационного продукта в этой категории — опубликованное в 2011 г. в сети Интернет обращение родительского комитета школы в МО г. Коряжма с просьбой продлить трудовой договор с действующим директором школы<sup>3</sup>. Авторы письма отмечают победы учеников в конкурсах, высокий

<sup>2</sup> Шелонаев С.И. Технологии репутационного менеджмента: творческая элита. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007.

<sup>3</sup> ТК online: Информационный портал города КОРЯЖМЫ [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://tk-online.ru/story/prestizh-i-reputatsiya-shkoly-mogut-serezno-postradat> (01.06.2013).

профессионализм и непрерывный качественный рост преподавательского состава, разделяют всецело стратегию развития учреждения и отмечают, что гордятся своей школой и личностью руководителя. Это письмо ориентировано на конкретную аудиторию, но опубликованное в Интернете поднимает рейтинг учреждения и в глазах остальных аудиторий, потому что содержит репутационные факторы — важные одновременно для нескольких целевых аудиторий. Данное письмо можно назвать «информационным продуктом» условно. Скорее всего, это не специально подготовленная акция, а движение души родителей учеников школы. Однако можно сделать вывод, что демонстрация репутационных факторов через открытые письма, отчёты школы, новости, праздники в честь общешкольных достижений, публикация отзывов учеников, трансляция истории успешных карьерных историй выпускников должна быть не стихийной, а сознательно создаваемой.

Поскольку составляющие репутации преподавателей образовательного учреждения это, прежде всего, высочайший профессионализм в сфере применения уникального педагогического творческого потенциала, а также личная система ценностей (смысложизненный опыт и ценности, духовность), то основное требование к информационному продукту связано с отражением этих элементов репутации. **Главное требование к коммуникации педагогической элиты школы — это достоинство, которое, с одной стороны, есть осознание личностью значимости и исключительности, проявление её духовной энергии, с другой стороны — проявление вовлечённости в служение высшим ценностям, к которым относится педагогический труд.**

### **Управление информационными каналами и потоками**

Информационным продуктом должен быть прозрачный проект развития школы в открытом доступе, составленный совместно с преподавателями — и отчёты по реализации этого проекта, сообщения руководства о достижениях и начинаниях преподавателей, сертификаты и грамоты, аналитические сводки о деятельности других школ и положении школы в образовательном пространстве по сравнению с другими школами.

Информационный продукт может содержать индивидуально разработанный информационный пакет по каждому преподавателю, учителю по 7–9 позициям:

1. ФИО преподавателя и фотографии.
2. Образование, квалификация, стаж работы, публикации и регалии.
3. Повышения квалификации и стратегия саморазвития (методический интерес).
4. Перечень выдающихся учеников (их активность, заслуги и победы).
5. Внеучебная активность, социальная активность (участие в мероприятиях, организованные проекты).
6. Краткая самопрезентация — небольшой рассказ о себе, о методах, применяемых в учебном процессе, о принципах работы или отношении к ученикам и своей работе.
7. Контакты.
8. При наличии — ссылки на рабочий блог или аккаунт в социальной сети.
9. При наличии благодарственные письма от родителей.

Представляется, что не всегда можно представить педагога выгодно по всем 9 шагам. Тогда можно использовать только те пункты (неполную схему) в продвижении, которые сегодня могут быть наполнены с пользой. Но работа с репутацией и информационным продуктом на этом не заканчивается. Если какие-либо

Г.Б. Паршукова, С.С. Кололикова

**Формирование репутации образовательного учреждения**

пункты у педагогов оказались слабыми или отсутствующими, то необходимо активно начать работу по наращиванию репутационного капитала — с тем, чтобы в заданный срок (его определяют педагоги совместно с руководством) школа могла представить своих педагогов через многообразные коммуникационные средства.

Коммуникационные средства — это каналы для трансляции подготовленного информационного продукта, средства, позволяющие построить коммуникацию с целевыми аудиториями (таблица 2).

Таблица 2

**Каналы коммуникации**

<b>Основные каналы коммуникации</b>	<b>Возможные формы взаимодействия, информационные продукты</b>
СМИ	Пресс-релизы, интервью, статьи, приглашение журналистов на открытые мероприятия школы (день открытых дверей или праздники)
Интернет (СМИ, блоги, форумы, отзывы, ресурсы школы)	Интерактивная работа с веб-аудиторией, активное присутствие школы в веб-пространстве, приглашение блогеров и веб-журналистов на мероприятия школы и поддержание позитивной репутации школы в пространстве интернет — работа с отзывами, форумами и экспертное присутствие на профессиональных ресурсах
Сарафанное радио	Управление текущими информационными потоками школы (родительские собрания, встречи и повседневная деятельность школы), внутренние СМИ, повышение коммуникационных компетенций преподавательского состава и менеджмента школы, стратегическая нацеленность на повышение репутации школы, создание пресс-центра школы силами учеников-активистов

Формируя репутацию, важно делать акцент на аналитике и информационных критериях-якорях, а не на образах и эмоциях, и соответственно выбирать серьезные издания, вызывающие доверие. Безусловно, и последнее сможет повлиять на репутацию, однако поможет ли это сформировать взвешенное мнение? Для формирования мнения хорошо работают аналитические заметки, экспертные интервью и экспертные рецензии, статистические данные, сравнительные статьи и отчеты.

Интернет — это быстроизменяющееся информационное пространство, охватывающее практически все целевые аудитории университета — родители, абитуриенты, студенты, выпускники, СМИ. Особое значение в сети Интернет и в арсенале борцов за репутацию приобрели в последнее время ресурсы, посвященные отзывам клиентов и учеников, «любительские рейтинги», анонимные банки отзывов в сети. Одним из самых популярных таких сайтов был создан на платформе «ДубльГис» — «Флам»<sup>4</sup>. Любой желающий в течение пары минут может поделиться мнением и опытом знакомства, написав отзыв о любой организации. Естественно, отзывы должны быть честными, а люди настоящими, но, к сожалению, простота регистрации, насколько стимулирует реальных людей оставлять больше отзывов, настолько же стимулирует и специалистов по связям с общественностью самостоятельно писать сотни отзывов на свои же организации и сотни негативных отзывов в адрес конкурентов. У каждого коммуникационного средства есть плюсы и минусы, но если мы говорим о возможности размещения отзывов в сети, то игнорировать этот инструмент нельзя ни в коем случае. Думается, что если бы ученики знали о ценности таких отзывов, они не поленились бы и написали несколько приятных слов по окончании вуза. Поэтому работа по размещению отзывов включает в себя три

<sup>4</sup> Флам: Отзывы о компаниях вашего города [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://novosibirsk.flamp.ru/> (01.06.2013).

задачи: контроль и анализ представленной информации об образовательном учреждении через отзывы в сети интернет, стимулирование реальных позитивно-настроенных учеников на размещение своего мнения, работа с негативными мнениями и нападками.

Помимо сети Интернет и СМИ, стоит выделить и другие эффективные коммуникационные средства при формировании репутации. Например, рейтинги, выставки, а также книги и инновационные учебные пособия, обучающие бизнес-игры, программы.

Особо выделим «сарафанное радио», потому что это самый короткий канал для трансляции позитивного опыта в группе людей. Носителями сарафанного радио для школы будут в первую очередь родители и дети — люди, имеющие опыт личного взаимодействия. Важность «сарафанному радио» придаёт и тот факт, что оно есть независимо от стараний самой школы. Вокруг каждой школы есть информационное поле, которое может поддерживать репутацию или ослаблять. У каждой школы априори есть «сарафанное радио», однако чтобы оно работало на пользу образовательному учреждению, информационными потоками надо управлять, то есть обеспечить родителей и детей интересной информацией для трансляции (заразить маркетинговым вирусом), обеспечить положительный опыт и своевременно и гибко разрешать конфликтные ситуации.

Ещё одно замечание: репутация это не просто результат коммуникации — это результат планомерной и сознательной работы образовательного учреждения.

В заключение подчеркнём, что главная задача директора школы, как лидера организации, это не только сформировать особую элиту педагогического состава или (по выражению М. Хейга) создать группу людей «брендов», где каждому члену группы присущи дополнительные репутационные качества, но и сделать так, чтобы этих людей знали все.

---

**Галина Борисовна Паршукова,**  
*заведующая кафедрой социально-массовых коммуникаций  
Новосибирского государственного технического университета, доцент,  
доктор культурологии*

**Светлана Сергеевна Комоликова,**  
*директор негосударственного образовательного учреждения  
«Риторская школа», г. Новосибирск*