

РЕПУТАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ как фактор развития современной школы

Ирина Николаевна Попова,
ведущий научный сотрудник Центра социализации,
воспитания и неформального образования
Федерального института развития образования,
кандидат педагогических наук

В социальной ситуации открытости школы продуманная деятельность руководителя по управлению репутацией своего образовательного учреждения может стать серьёзным рычагом его развития и позволит приобрести надёжную поддержку со стороны педагогического сообщества, органов управления образованием, родительской общественности, социальных партнёров.

Как грамотно организовать репутационный менеджмент образовательной организации? Какими социальными технологиями в этом направлении должен владеть современный руководитель?

• репутация • репутационный менеджмент • технологии управления репутацией образовательной организации

Репутационный менеджмент, о котором сегодня так много говорится как за рубежом, так и в России в бизнес-среде, и который считается актуальнейшим направлением в теории и практике современного менеджмента, в российском образовании является относительно новой темой для научного исследования и практической реализации. В современных информационных источниках проблема репутационного менеджмента рассматривается чаще всего относительно корпоративных бизнес-сообществ, которые в условиях рыночной экономики вынуждены конкурировать за право быть лидерами в той или иной сфере деятельности и постоянно завоевывать внимание актуальных и потенциальных потребителей.

Сегодня эта категория активно входит в практику управления образовательными организациями, а значит, сначала стоит определиться, что мы будем понимать под «репутационным менеджментом». При анализе информации можно обнаружить такие определения:

- это система мероприятий по созданию, упрочению и поддержанию устойчивой позитивной репутации организации (Гундарин М.В.);
- это совокупность методов, технологий, средств, позволяющих осуществлять управление репутацией организации (Сальникова Л.С.);
- это нематериальный актив организации (Новиченкова Л.);
- это долгосрочная стратегия, направленная на формирование и укрепление репутации организации и её руководителей нематериальными средствами и методами (Зловедов А.Э.).

Судя по содержанию определений репутационный менеджмент — это система мер, направленная на формирование устойчивого авторитета организации. А эта категория не является принципиально новой в российском образовании.

Проблеме авторитета педагога, руководителя и образовательного учреждения в целом в нашей отечественной педагогике посвящено немало «золотых» страниц в работах А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинского, Ш.А. Амонашвили, В.А. Караковского, Л.И. Новиковой и др. И везде авторитет — это категория, основанная на нравственных устоях уважения, долга, чести, совести, ответственности, достоинства.

Почему же так важно сегодня говорить не просто об авторитете, а уделять внимание именно репутационному менеджменту в управлении образовательной организацией? Введение новой категории — это не сиюминутная дань моде, это потребность времени, живущего и управляемого законами рынка, где качество образования — не только уровень знаний, умений и навыков учащихся, это сформированность ключевых компетенций, а образовательный процесс заключается не просто в организации учебной и внеурочной деятельности учащихся — это процесс предоставления образовательных услуг его актуальным потребителям: детям и родителям. Отсюда сегодня школе нужен не просто авторитет, а деловая репутация!

Хорошая устойчивая репутация даёт образовательной организации, выражаясь языком экономики, немало выгод. Вот некоторые из них:

1. Сравнительно большее доверие к образовательным услугам. Эксперты отмечают, что хорошая репутация придаёт в глазах потребителей (родителей и детей) дополнительную психологическую ценность всему, что происходит в образовательном учреждении. Так, например, в настоящее время актуальна тенденция сетевого взаимодействия образовательных учреждений по предоставлению специализированных профильных образовательных услуг. И здесь в ситуации конкуренции именно хорошая репутация образовательного учреждения в этой сфере деятельности, основанная на информации о высоких достижениях, об оснащённой материальной базе, о профессионализ-

ме педагогов, поможет отдать предпочтение учащимся и родителей в пользу конкретной школы.

2. Кредит доверия в кризисных ситуациях. Как показывает практика, репутация помогает в кризисных ситуациях «удержаться на плаву». Если вас знают с самой лучшей стороны, то вам будет значительно проще получить отсрочку в исполнении обязательств, что позволит «смягчить» возникшую кризисную ситуацию. Конечно, только на первых порах, но этот временный резерв должен быть достаточным для принятия срочных антикризисных мер.

3. Повышение самооценки членов организации, возможность привлечения в организацию специалистов высокого уровня. Всем хорошо известно то, что далеко не всё решает зарплата. Во всяком случае, просто ростом вознаграждения повышения качества и отдачи каждого члена коллектива не добьёшься. Здесь становится важным, насколько человек может оценивать свою работу как престижную и социально значимую.

4. Оптимизация поиска новых социальных партнёров и потенциальных инвесторов. Очевидно, что со школой, которая обладает хорошей репутацией, организации-партнёры гораздо активнее вступают во взаимодействие, заключают договора о сотрудничестве и проявляют готовность оказать помощь и содействие.

Как видно, хорошая репутация важна абсолютно для всех направлений деятельности образовательной организации. Хорошая репутация — это отличный способ превращать нематериальные активы в действенные инструменты развития школы.

Существуют ли чёткие характеристики или критерии в оценке репутации организации? Здесь можно обнаружить разные точки зрения. Так, например, «объективные» критерии хорошей репутации,

применяемые известным журналом «Fortune» при составлении рейтинга крупнейших компаний США — это качество менеджмента и продукта; способность привлечь и удерживать квалифицированные кадры; финансовая прочность; эффективное использование корпоративных активов; долгосрочная инвестиционная привлекательность; склонность к использованию новых технологий; ответственное отношение к обществу и к окружающей среде в частности.

А один из авторитетных в мировом сообществе экспертов в сфере репутационных рисков Ариф Заман в своей работе «Репутационный риск: управление в целях создания стоимости» определяет систему факторов, наиболее сильно влияющих на повышение эффективности работы различных компаний в социальной сфере: *материальные средства* (внешний вид средств обслуживания, оборудования, персонала, материалов); *надёжность* (способность осуществлять обслужи-

вание ответственно, соблюдая обязательства); *отзывчивость* (готовность помогать клиентам и незамедлительно предоставлять необходимые услуги); *уверенность в своих силах* (способность передавать знания, внушать доверие, соблюдать конфиденциальность); *сочувствие* (забота, беспокойство об интересах клиента, индивидуальный подход).

В его же работе мы можем обнаружить интересную схему агентов влияния на формирование репутации организации, представленной в категории «ценность бренда». Если её проанализировать, то многое соответствует положению дел при работе с образовательной организацией.

В современных отечественных исследованиях (К. Гавришкин, И. Олейник, А Лапшов и др.) можно встретить в качестве технологического инструмента оценки репутации организации модели

Факторы, влияющие на формирование устойчивой положительной репутации организации, ценность бренда



репутационной матрицы, где чётко представлены параметры оценки репутации (маркетинговая ориентация, ответственность перед партнёрами, качество менеджмента, качество решений для потребителя, социальная и экологическая ответственность, кадровая политика) и категории её потребителей (клиенты, партнёры, сотрудники, властные структуры, представители СМИ, общественность), оценивающих каждый представленный параметр.

Таким образом, делается попытка «объективной» оценки репутации организации. Но с точки зрения субъективной сферы репутация — это набор убеждений и ощущений, которые организация вызывает у определённой аудитории. Поэтому с объективными параметрами субъективная оценка порой имеет мало общего. А значит, следует, не полагаясь на «безупречную историю» организации, сознательно и постоянно работать с целевой аудиторией.

Какую «репутационную аудиторию» необходимо отнести к целевой в образовательном учреждении? По мнению профессора австралийской высшей школы менеджмента Грэма Даулинга, можно говорить о следующих группах, работа с которыми одинаково важна для репутационного менеджмента организации. Об их значимости именно для вашей организации необходимо поразмышлять вам самим:

1. Нормативные группы — это регулирующие, властные инстанции, которые диктуют и регулируют нормы деятельности организации. Для России, особенно регионов, выстроенные отношения с властью есть непереносимое условие существования и развития всякой организации. Поэтому нужно выглядеть в глазах властей соответствующе, а как именно — как союзник или, возможно, нейтральная сторона — зависит от местных условий.

2. Функциональные группы — это аудитория, прямая работа с которой занимает наибольшее время. К ним можно отнести сотрудников, коллектив педагогов, учащихся. Именно мнение этой аудитории создаёт «костяк» репутации, который быстро становится известным всем остальным аудиторным группам.

3. Диффузные группы — это представители СМИ и общественности, наиболее активные

группы, роль которых заключается, прежде всего, в трансляции репутационной оценки другим группам.

4. Группы конечных потребителей — это категория, с которой организация, как правило, не имеет прямого контакта. Вместе с тем именно они являются конечной инстанцией, приговор которой обжалованию не подлежит. К этой группе чаще всего относят родителей.

Таким образом, к каждому типу групп, целевых аудиторий, нужен свой подход. И только в случае если он будет найден и правильно пущен в ход, репутация станет стратегическим активом организации. Поиск подхода к работе с каждой группой логично приводит к вопросу о технологиях репутационного менеджмента. Как управлять репутацией организации? С помощью каких инструментов?

Безусловно, интуитивный подход к решению этой задачи доступен редким руководителям, личностям с яркой профессиональной харизмой, наделённым от природы той системой качеств, которая вызывает устойчивое чувство доверия и признания результатов деятельности у широких кругов. Сегодня эти имена нам хорошо известны: В.А. Караковский, Е.А. Ямбург, А.Н. Тубельский...

Но интуитивный подход требует высокого эмоционального напряжения и больших энергетических затрат. Сейчас успешному руководителю нужно твёрдо знать законы управления, чтобы сохранить силы и время для осуществления стабильно высокой эффективной деятельности.

Первый шаг в управлении репутацией организации — *репутационный аудит* — всесторонний анализ положения дел в этой сфере.

Отечественные специалисты в области репутационного менеджмента И. Олейник и А. Лапшов считают, что репутационный

аудит должен включать в себя следующие пункты:

- *Независимую оценку вашей узнаваемости*, то есть необходимо выяснить реальный уровень, кто, в какой мере, откуда и с каких позиций знает о вашей школе. Если хотя бы 10% потребителей знают, что есть такая организация, да вдобавок не знают о ней ничего плохого — можно работать над развитием устойчивой положительной репутации.

- *Анализ конкурентной ситуации* — это оценка репутационного уровня ваших реальных или потенциальных конкурентов. Одно дело — играть против малоизвестных организаций, и совсем другое — против пользующихся доверием и уважением у руководства, детей и родителей. Здесь важно точно установить, у каких именно репутационных групп ваши соперники особенно вызывают одобрение и удерживают «пальму первенства». Не бывает такого, чтобы победы были по всем параметрам и у всех сразу!

- *Анализ сложившегося имиджа* — это когда сравниваются ваши представления о школе с представлениями, которые сложились у детей, педагогов и родителей. Проводится такой анализ методом экспертного опроса членов вашей организации и непосредственно целевых групп. Получившийся образ красноречиво свидетельствует о сложившейся репутации.

- *Анализ «узких мест»* или негативных факторов и угроз формирования позитивной репутации школы.

Если вы обнаружили такие «угрозы», и в анализе сложившегося имиджа не всё в порядке, что может помочь спасти репутацию организации? Несколько полезных советов:

1. Делайте упор на положительных сторонах и достижениях вашего коллектива — максимально информируйте целевые группы о «героях» организации, полученных наградах, ус-

пешном прохождении многочисленных проверок, достижениях в аттестационных и других значимых для укрепления репутации мероприятиях.

2. Целенаправленно формируйте яркие положительные ассоциации у основных потребителей — детей, родителей, педагогов. Ориентируйте на то, чтобы как можно чаще звучали положительные высказывания о повседневных делах и событиях школы.

Шаг второй — заботьтесь об имидже организации. Как считают эксперты, основой любого гармоничного развития является принцип соответствия. В частности, претензии организации на победу в конкурентной борьбе, на завоевание устойчивого, а тем более лидирующего положения должны соответствовать её возможностям.

Имидж организации должен соответствовать стратегии её развития, опирающейся на удовлетворение определённых потребностей рынка образовательных услуг или его отдельных сегментов. Аудитории это должно подаваться как стремление удовлетворить потребности потребителей.

Имидж организации должен соответствовать её уровню и этапу развития, а также современному состоянию развития общества, в котором она существует.

Здесь важно не забывать — меняется и общество, и потребители, и организация. Эти изменения должны быть «синхронизированы»! Поэтому в вашей школе должна постоянно проводиться работа по возможным изменениям имиджа в соответствии с изменением условий среды. При этом «новые» элементы имиджа должны вплетаться в прежний, привычный рисунок, чтобы не вызывать страх и отторжение.

Разработайте модель бренда школы и заботьтесь о его продвижении. Фирменный знак вашей организации в широком смысле, представленный системой атрибутов

(герб школы, нагрудный значок, закладки, календари, наклейки, блокноты, галстуки, фирменные открытки, ручки, карандаши и др.), поможет чувствовать себя увереннее на рынке образовательных услуг.

Но не стоит забывать, что бренд школы — это инструмент продвижения внутреннего имиджа организации, который основывается на определении своей миссии; срочных и перспективных целей функционирования организации и составлении планов деятельности; сегментировании рынка образовательных услуг в соответствии с намеченными планами; подборе и подготовке сотрудников, адекватных общим целям организации; разработке фирменного стиля организации; проведении маркетинговых исследований и составлении прогнозов развития.

На начальном этапе создания имиджа организации важно строго следить за соблюдением соответствия обещаний их реализации. Лучше посулить скромные услуги, но достойно их реализовать, чем обозначить широкий спектр, но выполнить лишь небольшую его часть. Впрочем, как утверждают современные имиджмейкеры, можно действовать и от скандала — негативное впечатление запоминается надолго, но это не об образовательной организации!

Обеспечить положительную репутацию школе поможет работа на внешнюю аудиторию — расширение и укрепление связей с социальными партнёрами. И это *третий шаг технологии репутационного менеджмента*.

Рассылки к праздникам, уведомления о создании новых направлений, список новых услуг и др. Кроме того, рекомендованы реклама технологий организации в рекламных изданиях (желтые, золотые, фиолетовые страницы, справочники, энциклопедии и др.); презентации, дни открытых дверей, благотворительные акции и т.д.

Эффективная *деловая презентация* — один из надёжнейших инструментов, позволяющих организации укрепить свою репутацию. На презентацию мы зовём «элисту» — крупных деловых партнёров, «героев» организации, представителей власти и т.п. Все они получают индивидуальные приглашения, причём их эксклюзивность может и должна подчёркиваться — зовём не всех, только лучших и самых уважаемых! Пресса приглашается исключительно в лице «доверенных» представителей СМИ. Деятельность и достижения вашей школы должны быть широко растиражированы и стать настоящим достоянием региона!

В это время руководителю внутри организации следует заняться повышением качества работы педагогического коллектива, обеспечить педагогам возможность роста, повышение квалификации, участие в профессиональных конкурсах, в значимых проектах и т.п.

Таким образом, завершая статью, хочется привести слова автора первого учебника в России по репутационному менеджменту Л.С. Сальниковой, как нельзя лучше отражающие значимость развития в образовании такого направления как репутационный менеджмент: «Жизненно важным условием процветания организации становится необходимость постоянно формировать и направлять целевым аудиториям нужные информационные потоки, что является предметом деятельности нового вида социального управления — управления репутацией».

И это неслучайно, так как «если вы не занимаетесь репутацией своей компании, ей займутся ваши конкуренты» (Генри Форд). **НО**