

Управление образования Брестского облисполкома
ГУО «Брестский областной институт развития образования»
Областной методический совет

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ
КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ
ОБРАЗОВАНИЯ**

Методические рекомендации

*Медиченко Л.Е.,
методист центра управленческой
деятельности в образовании
Брестского областного ИРО*

Брест 2019



Проблемное поле:

С возрастанием объема требований, изменением содержания социального заказа к школе, как со стороны государства, так и со стороны общественности, учащихся и их родителей; изменением требований рынка труда к уровню профессионализма современного педагогического персонала, увеличивается степень ответственности школы при выборе стратегии развития. У учреждений образования возникает необходимость:

- прогнозировать будущие изменения в динамично изменяющейся внешней и внутренней среде;

- разрабатывать и реализовывать

собственную стратегию развития;

- осваивать новые виды деятельности в соответствии с выстроенными прогнозами;

- формировать новые **компетенции** как у отдельных членов коллектива, так и у УО в целом.

Поэтому в управлении учреждением образования все чаще говорят о **внедрении (использовании) маркетингового подхода** реализации стратегии развития УО, о необходимости формирования маркетинговых управленческих компетенций.

Маркетинговая деятельность для УО не была актуальной в связи с полной монополией государства в сфере образования, и даже если элементы маркетинга имели место в деятельности школы, то носили сопутствующий или обеспечивающий (второстепенный) характер или использовались не в полной мере. Необходимо отметить, что значительная часть организаций сферы образовательных услуг, находящихся на бюджетном финансировании, не осознает себя участником рыночных отношений, что не способствует развитию рыночных отношений и рыночной конкуренции. К этому можно добавить и наличие психологических барьеров, препятствующих утверждению маркетинговых ориентаций в образовательной сфере. Поэтому и сегодня наиболее типичным и распространенным остается **«менеджмент здравого смысла»**, когда большая часть управленческих решений принимается *на основании субъективных суждений и интуиции.*

Почему использование маркетинга в учреждении образования актуально?

=> Способствует:

- «**завоеванию**» потребителя посредством оказания дифференцированных образовательных услуг;
- **профессиональному росту** педагогов, мотивированных на повышение качества образовательного процесса;
- **перепроектированию** образовательной среды, наполняемой выявленными и «выращенными» потребностями;
- **совершенствованию управления** образовательным процессом;
- становится **инструментом конкурентной борьбы** в условиях перехода на подушевое финансирование.

Таким образом, использование маркетингового подхода в управлении УО является не только одним из условий его успешного функционирования, но и в контексте инновационного управления - движущей силой развития системы образования.

Специфичность организации маркетинговой деятельности в учреждении образования

Как показывает практика, **прямой** перенос опыта маркетинга из коммерческой сферы в сферу образования **невозможен** по многим причинам. Это обусловлено:

- Во-первых, социальной значимостью образования как общественного блага;
- Во-вторых - статусом учреждений образования как некоммерческих;
- В-третьих - самой спецификой образовательных услуг.

Определение:

Маркетинг в сфере образовательных услуг - это научно обоснованная **система мероприятий** по изучению рынка образовательных услуг, обеспечивающая выявление потребностей потребителей, разработку соответствующих этим потребностям услуг, их продвижение (реализацию) к потребителям и получение на этой основе максимального эффекта, в том числе и прибыли.

Маркетинговая деятельность УО в своей основе строится по общим принципам маркетинга, но из-за специфики продукта имеет **ряд отличий**. **Специфика и сложность маркетинга** в образовании обусловлена тем, что образовательные учреждения задействуют **все виды** маркетинга:

маркетинг услуг (образовательных) – услуги реализации комплекса мероприятий, реализуемых в образовательном процессе, направленных на формирование качеств и характеристик обучающегося, отвечающих целям образования;

маркетинг товаров (образовательных) – продукты профессиональной деятельности педагогов и работников УО, которые могут представляться как самостоятельно, так и использоваться в образовательном

процессе (образовательные и обучающие (компьютерные) программы, учебные пособия, дидактические материалы и т.д.);

маркетинг территорий – потребителям важно местоположение УО, транспортные сети;

маркетинг организаций – престиж УО определяется связями с социальными партнерами, учреждениями образования;

маркетинг идей – известность и весомость УО зависит от его образовательной деятельности, современности и перспективности педагогических подходов;

маркетинг личности – достижения и личностно-деловые проявления обучающихся и педагогов;

маркетинг сопутствующих услуг – информационных, консультативных, дополнительных;

маркетинг окружений – условия досуга, наличие спортивных и подростковых клубов, учреждений дополнительного образования;

маркетинг взаимодействия – деятельность УО в образовательном сообществе;

маркетинг отрасли – особенности развития системы образования, тенденции к изменению, требования к образованию отраслей экономики.

Специфичность организации маркетинговой деятельности в учреждении образования можно рассмотреть, исследуя следующие особенности:

I. образовательная *услуга*;

II. *финансирование* УО;

III. *потребители* образовательных услуг;

IV. маркетинговая *среда* учреждения образования;

V. *конкуренты* на рынке образовательных услуг.

I. **Специфичность** маркетинга в сфере образования в первую очередь связана со специфичностью основного продукта системы образования – *образовательной услуги*.

Услуга – это любое мероприятие или выгода, которую одна сторона может предложить другой, и которая в основном не осязаема и не приводит к овладению чем-либо.

Образовательная услуга обладает характерными особенностями:

*услуги нельзя увидеть, до тех пор, пока они не будут приобретены;

Их приходится приобретать, веря «на слово». Чтобы убедить клиента сделать это, производители услуг стараются формализовать параметры услуг и представить их по возможности **наглядно**. В образовании этим целям служат: учебные планы и учебные программы, информация о методах, формах и условиях оказания услуги, сертификаты, лицензии, дипломы.

*услуги распространяются без посредников, предоставляются и потребляются одновременно и не могут долго храниться;

*качество услуг может меняться в зависимости от степени востребованности и взаимодействия между продавцом и покупателем;

Специфичность услуг УО заключается также в том, что **затраты** на его деятельность в рамках базовых, основных услуг **частично компенсируются из бюджета**, частично оплачиваются родителями.

II. Финансирование учреждения образования:

- бюджетное,

Модель бюджетного финансирования осуществляется на основе нормативов, и подразделяются на основное и дополнительное финансирование.

В зависимости от типа УО расчет нормативов включает различные соотношения двух ведущих показателей:

фонда оплаты труда и

фонда материальной обеспеченности.

Фонд оплаты труда включает расходы на заработную плату и единый социальный налог на нее в расчете на одного воспитанника.

Фонд материального обеспечения включает учебные расходы, текущие хозяйственные расходы, оплату услуг связи в расчете на одного воспитанника.

- долевое:

Долевое финансирование предполагает деление расходов на функционирование учебного заведения между государством, учредителями и родителями.

За счет государства осуществляется оплата образовательных услуг в государственных учреждениях образования.

- внебюджетное:

Внебюджетное финансирование связано с функционированием общественных организаций, благотворительных организаций (попечительских /опекунских/ советов), с ситуативным привлечением средств, а также с деятельностью областных, городских, районных фондов поддержки образования.

Таким образом, маркетинговая деятельность учебного заведения, в рамках предполагаемого финансирования, направлена на создание материальных доказательств полезности и необходимости для потребителя.

III. Потребители образовательных услуг

Главным в маркетинге образования является **потребитель** с присущими ему социальными и психологическими характеристиками,

определяющими его поведение на рынке, анализ спроса и предложения, поиск путей их сбалансированности, выявление неиспользованных возможностей на потребительском рынке.

Потребителями образовательных услуг образовательных учреждений выступают, как правило, **дети и родители**.

Специфика: Заказчик и клиент не всегда являются одним лицом, что определяет дополнительные сложности в анализе потребностей и предпочтений потребителя, в прогнозировании результата и путей их реализации

Поведение родителей на рынке образовательных услуг *определяется факторами* порядка:

<i>культурного</i>	<i>социального,</i>	<i>личностного</i>	<i>психологического</i>
обуславливают различные требования к качеству, направленности и цели образовательных услуг, учитывая свои национальные традиции и принадлежность к этнической группе.	определяются социальным положением, социальным статусом и родом деятельности родителей.	включают возраст и этап жизненного цикла семьи, род занятий, экономическое положение, образ жизни и тип личности родителей.	обуславливают мотивацию, восприятие, усвоение, убеждение и отношение родителей при выборе УО

В настоящее время уже не стоит вопрос о необходимости маркетинга в образовательном учреждении. Сейчас **актуален вопрос:** как организовать эффективный образовательный маркетинг? В современном маркетинге декларируется подход: «Мы *предлагаем* не товары (услуги), а *решения проблем* потребителей!».

Управление маркетинговой деятельностью УО

а) Концепция: «маркетингового управления»:

Сущность данного управления - в полной **ориентации УО** на потребителя и на комплексное удовлетворение его потребностей, а также в признании принципов маркетинга приоритетными принципами деятельности всей организации.

Цель - осознанный образ предполагаемого результата, на достижение которого направлена деятельность:

- использовать открывающиеся для УО новые возможности и перспективы;
- отыскать новые направления для своего развития, а возможно, и перестроить свою деятельность в соответствии с требованиями рынка.

б) Процесс маркетингового управления - целостный процесс согласования образовательных потребностей с возможностями УО и формирования модели маркетинга;

- связан с **формированием ресурсов и компетенций**, способных обеспечить интеграцию принципов маркетинга во все сферы деятельности УО.

Главными функциями школы всегда являлись:

Обучение - Воспитание - Социализация учащихся, реализуемые как в рамках учебного процесса, так и во внеучебной деятельности.

Компетенции УО чаще всего были связаны с реализацией основных процессов. **Основными процессами** при этом считались:

Образовательный процесс - образовательная компетенция,

Процесс **взаимодействия семьи и школы** - компетенция взаимодействия с семьей

Процесс **внутришкольного управления** - с управленческой компетенцией.

В зависимости от уровня обладания этими компетенциями, учреждения образования могли обеспечить **разный уровень качества** обучения и имели отличную друг от друга **репутацию**.

Для этого в структуру компетенций УО необходимо включить **маркетинговую компетенцию**, обеспечив её **интеграцию с традиционными**.

в) Примеры маркетинговых поэтапных операций достижения цели:

— формирование основных конкурентных преимуществ ОУ и изучение конкурентной среды;

Конкуренция рассматривается как стимул для поиска УО своей уникальности. Рост конкуренции приводит к необходимости развития конкурентноспособности УО как «способности выдержать конкуренцию».

Критерий наличия маркетинговой компетенции - конкурентноспособность педагогического персонала как основного ресурса УО (главный носитель ключевой компетентности).

— формирование и определение потребностей в услугах (образовательные услуги, учебно-методические материалы, различного вида диагностики, организация и сопровождение мероприятий и т.д.);

— разработка и продвижение востребованных услуг и продуктов (качество, объем, ассортимент, сервис);

— формирование ценовой политики в соответствии со стратегией позиционирования продукта;

- создание материально-технической базы ОУ;
- планирование и реализация рекламных кампаний и PR-мероприятия, оценка их эффективности;
- внутренняя координация деятельности персонала ОУ и выстраивание системы внутреннего маркетинга и т.д.

з) **Правила** маркетингового управления:

1. Маркетинг **ориентирован на спрос** (социальный заказ), который является основным объектом управленческого изучения и воздействия;
2. Маркетинговое управление по преимуществу **ситуационно**: управленческие решения, их содержание, направление, сроки определяются в зависимости от ситуации по мере обнаружения потенциальных проблем;
3. **Адаптивный характер** управления, направленность на активное воздействие на рынок, формирование спроса на перспективные образовательные услуги. Адаптивный характер управления требует предпринимательской инициативы, разработки новых конкурентноспособных идей, программ, технологий, их оперативного внедрения в УО.
4. Маркетинг ориентирует деятельность УО на **достижение** экономической и социальной **эффективности**.

д) **Алгоритм разработки маркетинговой стратегии УО:**

- 1) анализ среды;
- 2) формирование и выбор стратегии;

Стратегия маркетинга УО (образовательная стратегия) - линия поведения УО на рынке образования, предполагающая реализацию маркетинговых мер по устойчивому продвижению образовательных услуг и продуктов на рынке.

- 3) реализация стратегии;

Реализация (внедрение) стратегии – это **административная задача**, включающая в себя аспекты, способствующие успешной реализации стратегии, как:

- 1) совершенствование структуры учреждения образования;
- 2) создание системы мотивации персонала;
- 3) создание культуры УО и делового климата.

Существует более **20 типовых стратегий** и множество их модификаций. Однако **базовыми стратегиями развития ОУ** выступают:

- роста** (наступления),
- дифференциации,**
- фокусирования,**
- укрепления (обороны) и диверсификации,**

сокращения (ликвидации).

Стратегия роста (наступления) *свойственна лидирующим УО, а также вновь открывшимся УО.*

Возможно осуществление данной стратегии по следующим направлениям:

- 1) лидерство «по качеству»;
- 2) «захват незанятых пространств».

Стратегия дифференциации заключается в стремлении УО к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным наибольшим количеством ОУП (образовательные услуги и продукты):

- дифференциация по ОУП;
- дифференциация сервиса;
- дифференциация потребителей ОУП.

Стратегия фокусирования – одна из распространенных стратегий на рынке образования. Задача стратегии – *фокусирование на одном или нескольких сегментах рынка* (начальное, базовое, общее среднее и т.д.).

Стратегия укрепления (обороны) – способность УО удерживать достигнутые ранее позиции и успехи на рынке ОУП. Данная стратегия характеризуется стабильным развитием УО.

Стратегия диверсификации – стратегия интеграции УО по содержательно-технологической цепочке оказания образовательных услуг через создание систем «детский сад – школа – колледж» и др.

Стратегия сокращения (ликвидации) характерна для УО, находящихся в кризисных ситуациях (малая наполняемость классов, распад педагогического коллектива, неполучение лицензии и т.п.). Данная стратегия направлена на постепенное сокращение убыточных факторов деятельности ОУ.

- 4) оценка и контроль выполнения стратегии

Инструменты маркетинга

С усилением конкуренции в сфере образования особую роль, связанную с необходимостью активного продвижения образовательных услуг того или иного учреждения образования на рынок, начинают играть

маркетинговые коммуникации. => проявление *специфичности маркетинга в образовательной сфере.*

Комплекс маркетинговых коммуникаций – это специально разработанный и управляемый процесс обмена информацией между различными субъектами рынка в целях достижения взаимопонимания.
Включает:

Реклама

Может иметь различные цели и действовать в различных ситуациях. Общее правило: Миссия рекламы - это создание душевного комфорта человека в его повседневной жизни путем предоставления полной и правдивой информации в товарах и услугах.

Стимулирование продаж

Основным каналом распределения являются **прямые продажи.**

Большое значение в данном случае приобретает место этих продаж.

- **Местоположение** школы в городе,

- **состояние его зданий и сооружений,**

- **степень** оснащённости классов и лабораторий несомненно сказываются на успешности продаж.

Хотя учащиеся и их родители принимают решение о выборе школы не по фронтону его здания, привлекательный вестибюль, удобное расположение школы относительно транспортных узлов города, отлично оборудованные аудитории, даже клумбы на лужайке перед входом в нее, демонстрируемые во время дня открытых дверей, могут повлиять на принятие решения школьников и их родителями.

С точки зрения потребителя канал распределения представляет собой удобство, то есть канал распределения должен быть не только оптимальным для производителя, но и удобным для покупателя.

Существует много форм и методов продвижения образовательных программ, информации о представляемых им услугах, их качестве, квалификации учителей. Школа может использовать *газетные и журнальные публикации, другие средства массовой информации, издавать свои брошюры, проводить традиционные дни открытых дверей и презентации в садах.* Кроме того для продвижения продуктов школы могут использоваться различные **юбилей или памятные** даты школы и его сотрудников, встречи выпускников, проводимые школой конференции и симпозиумы.

Что уже есть: Периодическое (в т.ч. регулярное фиксированное по объему) **вознаграждение**, бонификация (фиксированный процент объема продаж), прогрессивное или регрессивное вознаграждение, предоставление льгот в обучении персонала, сервисе (включая абонементное обслуживание).

PR

Связи с общественностью: ПИАР - главная цель - формирование ситуации успеха УО в обществе в результате эффективного управления его имиджем

PR является неотъемлемой частью существования любой организации, имеющей какие-либо связи с массовой аудиторией. Связи с общественностью в образовании — это попытка удовлетворить интерес к учреждению образования и его услугам **путем транслирования информации о нем через различные каналы**. Конечная цель таких связей — различные выгоды, которые получит в дальнейшем школа, гимназия или лицей.

Пиар — это НЕ пропаганда и НЕ бесплатная реклама, НЕ манипуляция общественным сознанием, а **информирование о реальном положении вещей**. Это, скорее, просто взгляд под другим углом на некоторые вопросы и придание системности проводящейся вами работе.

Что такое PR в образовании:

Пиар — это управленческая деятельность, направленная на *формирование позитивного общественного мнения, создание и управление положительной репутацией* учреждения образования. Это *действия, направленные на удовлетворение интереса публики к образовательному учреждению*.

Зачем? Отвечая на вопрос: «Зачем современному руководителю УО, необходимы управленческие компетенции в сфере PR, утверждаем, что грамотное использование PR в образовании:

- создаст положительный имидж образовательного учреждения,
- результатом станет привлечение квалифицированных специалистов;
- рост количества учащихся;
- что, в свою очередь, опять же положительно повлияет на репутацию;
- станет залогом успешного развития учреждения;

Пиаром, или связями с общественностью, неосознанно занимается практически каждое учреждение образования:

Родительские собрания - что это, если не связи с общественностью?

А работа с жителями микрорайона по рекрутированию детей в определенную школу (если у них есть выбор)?

А работа со спонсорами, благотворителями?

К тому же пиар не требует больших финансовых затрат — и в этом его большой плюс для бюджетной организации, какой является школа.

Результаты различных исследований показали, что образовательная сфера имеет **в арсенале не только традиционные, но и специфические**

методы рекламы своих услуг, использование которых обеспечивает успех в данной сфере деятельности.

знание специфики применения PR-технологии в сфере образования:

- помогает решать не только вопросы продвижения организации на рынке, но и такие важные управленческие задачи, как:
- обеспечение организации информацией об общественном мнении и выработка ответных мер;
- планирование деятельности руководства в интересах общественности;
- поддержка учреждения в состоянии готовности к различным переменам путем заблаговременного предвидения тенденций.

Прямой маркетинг

Используются несколько средств коммуникации. Для выхода на потребителя используются различные каналы: прямая почтовая рассылка, телефонный маркетинг; реклама в печатных изданиях и т.д.

Интернет - канал выхода на потребителя - как средство современного сетевого и онлайн-маркетинга.

- Опыт формирования внешнего информационного поля школы как социально-педагогической системы, открытой для потенциальных заказчиков и потребителей образовательных услуг

- Опыт разработки индивидуализированных информационных документов УО (раскрывающие особенности направлений образовательной практики УО)

- Освещение событий в УО как средство эффективной обратной связи с внешней средой

Разработка фирменного стиля

Фирменный стиль: логотип, гимн, и т.д. - как некое впечатление об УО и его услугах на рынке. Логотип действует на потребителя, партнеров и клиентов УО за счет взаимосвязи трех компонентов логотипа: формы, цвета и смыслового значения.

Ярмарочная и выставочную деятельность

- участие обучающихся в конкурсах инновационных разработок (н-р конкурс «!) идея для Беларуси»; олимпиады;
- выставки и ярмарки, связанные с педагогической деятельностью.

Партнерство

- на основании политики сотрудничества достижение конкурентного преимущества на рынке образовательных услуг.

Рефлексивный этап:

Мониторинг. Контроль и оценка деятельности
подведение итогов реализации программ
и определение направлений дальнейшего совершенствования
развития ключевой компетенции УО.

ЭТАПЫ имеют *циклическую* природу.

Так как внешняя среда школы достаточно изменчива, то для обеспечения стабильного развития школы необходимо постоянное поддержание ее ключевой компетенции на достаточно высоком уровне, в дальнейшем каждый из описанных этапов будет повторяться.

ВЫВОДЫ

Таким образом, расширение применения маркетингового управления в деятельности субъектов системы образования - есть отражение изменений, происходящих в системе образования.

Маркетинг становится одним из возможных направлений стратегического развития, позволяющим сохранить лучшие традиции образования и при этом обеспечить решение современных задач.

Маркетинговая компетенция становится одной из корпоративных компетенций, обеспечивающих успешность школы за счет учета и соблюдения баланса интересов образовательных услуг, государства, общественности и самого учреждения образования.

Маркетинговая деятельность УО индивидуализируется, расширяется набор применяемых ими инструментов и технологий, видов объектов маркетинга и сфер его применения, но главное предназначение образовательного маркетинга - его социально ориентированный характер.

Литература:

Волкова, М. Маркетинговые исследования в области образовательных услуг / М.Волкова, А.Звёздova // Журн. Маркетинг в России и за рубежом. 2005. №6. С.12-31.

Донина, И.А. Маркетинговая деятельность образовательных учреждений как организационно-управленческая проблема / И.А.Донина // Вестник Новгородского государственного университета. 2012. №70. С.24-27. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>. Дата доступа 21.08.2018.

Донина, И.А. Маркетинговая компетентность руководителя общеобразовательной организации как его профессионально-личностная характеристика / И.А.Донина // Электронный научный журнал: Современные проблемы науки и образования [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.science-education.ru>. Дата доступа 10.08.2018.

Разработчик рекомендаций: Медиченко Л.Е., методист центра управленческой деятельности в образовании ГУО «Брестский областной институт развития образования»