

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

***Управление имиджевой стратегией учреждения образования:
компетентностный подход***

Методические рекомендации

Ковалевич Н.И.,
*проректор по научно-методической
работе*

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

Брест 2019

Данная публикация подготовлена на основе материалов проведения областных обучающих семинаров для руководителей учреждения образования Брестской области в системе дополнительного образования взрослых. Также данный лекционный материал использовался в качестве обучающего компонента курсов дистанционного повышения квалификации педагогических работников, входящих в резерв руководящих кадров региональной системы образования.

Выделим цели и задачи данной публикации:

1. Обоснование значимости учета всех компонентов стратегического управления УО;
2. Роль организационной (корпоративной) культуры как компонента стратегического управления УО;
3. Специфика формирования имиджа учреждения образования: аргументы, компоненты стратегии, механизмы.

«Образование» происходит от слова «образ». Но образы бывают разными, имидж - это тоже образ и во многом зависит он того, какие ценности пропагандируются в обществе в определенный период времени. Образование сегодня декларируется как вектор национальной политики и рассматривается как часть общенациональной культуры.

Управленческая культура - это совокупность характерных для руководителя ценностей, норм, точек зрения и идей, которые формируют образец его поведения. Формирование и поддержание имиджа организации (корпоративного имиджа) можно рассматривать как *направление* управленческой деятельности. При этом ИМИДЖ – не только средство, а *инструмент* управления, способствующий решению задач управления организацией в целом.

Прежде всего, мы исходим из определения, что **имидж** - это образ, система внешних характеристик объекта (учреждения образования), с помощью которых создается или подчеркивается его своеобразие, отражается индивидуальность.

Имиджа учреждения образования (определение):

- это эмоционально окрашенный образ учебного заведения (школы, гимназии, лицея, училища, вуза), часто сознательно сформированный, обладающий целенаправленно заданными характеристиками и призванный оказывать психологическое влияние определенной направленности на конкретные группы социума.

Выделим основные **компоненты** формирования имиджа:

- A. мотивационно-целевой (зачем?)
- B. содержательный (что входит?)
- C. технологический (как?)

А: мотивационно-целевой компонент формирования имиджа УО (зачем?). Какие должны быть аргументы для руководителя, чтобы в повседневной текучке школьных дел он озадачился вопросами формирования имиджевой стратегии УО?

Аргумент 1: Имидж - управленческий ресурс, увеличивающий возможность эффективно влиять на группы людей и общество в целом. Важным показателем усилий в пользу формирования благоприятного имиджа УО будет служить степень соответствия его миссии, целей и задач требованиям социума;

Аргумент 2: Имидж - своеобразный код (ключ), с помощью которого субъект коммуникации (объект имиджа) добивается стратегических целей. Таким образом, установка на предвосхищающую парадигму дает при ее использовании максимальное преимущество. Поэтому основная цель таких усилий состоит в том, чтобы предельно использовать всё то хорошее, что заложено в системе образования, и научиться избегать тех отрицательных проявлений, которые принижают профессиональную, деловую и чисто человеческую репутацию (репутация является самым уязвимым активом любой организации). Достаточно одного выплеска негативной компрометирующей информации, чтобы свести к нулю многолетие усилия всего коллектива;

Аргумент 3: Необходимость формирования имиджа УО учреждения определяется следующими причинами:

– во-первых, конкуренция среди образовательных учреждений одной территории *в борьбе за набор учащихся* и сохранение контингента (сложности демографической ситуации + переход на «подушевое» финансирование системы образования области);

– во-вторых, сильный позитивный имидж облегчает *доступ УО к лучшим ресурсам* из возможных: финансовым, информационным, человеческим и т.д.;

– в-третьих, имея сформированный позитивный имидж, УО при прочих равных условиях становится *более привлекательным для педагогов*, так как предстает способным в большей степени обеспечить стабильность и социальную защиту, удовлетворенность трудом и профессиональное развитие;

– в-четвертых, устойчивый позитивный имидж дает эффект *приобретения УО определенной силы* – в том смысле, что создает запас доверия ко всему происходящему в стенах учреждения, в том числе к инновационным процессам;

- в-пятых, способствует повышению уровня организационной культуры: т.е. становится своеобразным мерилем степени развития всего УО,

оценки перспективности его начинаний, зрелости и профессионализма всего коллектива, методической работы в школе.

В: содержательный компонент

Формирование имиджа – это процесс, в ходе которого создается некий сбалансированный образ на основе имеющихся ресурсов. Имидж явление корпоративное и результат его определяют все члены коллектива. Поэтому каждый должен понимать и разделять ответственность за реализацию отдельных составляющих имиджа, находящихся в его компетенции. Но необходимо иметь в виду, что у имиджа есть 2 стороны:

1) определяет отношений к нему внешних аудиторий, которым собственно адресован данный имидж;

2) данный имидж в представлении самого носителя имиджа, а именно учебного заведения. Следовательно: если мнения сторон совпадают – эффект получается положительным, если существует диссонанс между мнениями, желаемый результат не достигается.

Составляющие имиджа УО:

<i>Невербальные образы</i>	<i>Деловой имидж</i>	<i>Социальный имидж</i>
<i>Визуальные:</i> внешний вид здания и прилегающей к нему территории; отделка внутренних помещений; символика; стиль одежды учеников и учителей;	Качество выполнения миссии	Репутация Отсутствие негативной информации
<i>Аудиальные:</i> шум на переменах, голоса, эмоциональные состояния;	Товар - образ выпускника	Всевозможные рейтинги
<i>Кинестетические:</i> запахи; расположение учебных кабинетов		Когниции: знания и социальные представления

Имидж составляют также *аффективные* элементы: эмоции, чувства и отношение к учебному заведению. Пример: Логотип (эмблема) может содержать в себе несколько слоев, каждый из которых вносит свой вклад в общий образ:

- а) содержательные ассоциации (направляют в нужном направлении)
- б) изобразительные знаки и символы, несущие заряд конденсированного эмоционального опыта, произвольно воскрешающие этот опыт в подсознании людей.

Цель: создать устойчивую ассоциативную связь между целостным образом и объектом, что формирует символический и представительский (общественный) капиталы.

С) Технологический компонент (как?)

В маркетинговой литературе для характеристики имиджа учреждения используются разные определения:

текущий – характерен для взгляда со стороны. Необходимо помнить, недостаточная информированность, непонимание и предубеждение формируют

- ▶ имидж не в меньшей степени, чем реальные поступки;
- ▶ *желаемый* – отражает то, к чему мы стремимся;
- ▶ *корпоративный (системы образования)* – это имидж организации в целом, а не каких-то отдельных подразделений или результатов работы;
- ▶ *отрицательный* – это имидж, создаваемый оппонентом, соперником, врагом, т.е. вариант сознательно конструируемый, а не возникающий спонтанно. При запуске отрицательного имиджа возникает проблема адекватного его опровержения;
- ▶ *новый (обновленный)*.

Для определения характеристики имиджа необходимо провести ситуационный анализ:



После проведения ситуационного анализа определяется тип имиджа и разрабатывается стратегия реализации замысла:

Стратегия формирования имиджа УО:

Тип имиджа	Характеристика	стратегия
ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ	УО ассоциируется в сознании населения с определенными достоинствами (архитектура здания, высокий уровень финансирования; ценное историческое прошлое (мифы, репутация), высокий уровень организационной культуры)	Имидж нуждается не в изменении, а в усилении, подтверждении и распространении на максимально возможное количество целевых групп потребителей
СЛАБО ВЫРАЖЕННЫЙ	УО может быть слабо известна целевым группам желаемых потребителей. Основные причины заключаются в незначительном размере, отсутствии информации об объекте и др.	необходимо целенаправленно формировать информационные потоки об отличительных преимуществах УО, используя сбалансированный комплекс продвижения
ИЗЛИШНЕ ТРАДИЦИОННЫЙ	Имидж, основанный на уходящих в «глубину столетий» ассоциациях, не позволяет представить УО динамичной, современной школой	Необходимо продвигать в целевые сегменты идеи обновления имиджа
ПРОТИВОРЕЧИВЫЙ	Многие большие (крупные) УО обладают множеством преимуществ, но часто ассоциируются с шумом, малоуправляемостью, разнородностью контингента, обучением в 2-3 смены и т.д.	Задача – разорвать ассоциации и откорректировать имидж
СМЕШАННЫЙ	УО может выглядеть весьма привлекательно, но до тех пор, пока потенциальные партнеры не столкнутся с «косяками» персонала; негативной информацией в прессе	Наиболее распространенный прием в данном случае – подчеркивание позитивных характеристик и устранение негативной информации об объекте
НЕГАТИВНЫЙ	Криминальный район, сосредоточие наркоманов, апофеоз бедности	Необходимо не только создать новый образ, но и активно дезавуировать старый.
ЧРЕЗМЕРНО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ	Ряд УО уже столкнулись с необходимостью регулирования потоков родителей и учеников в сторону сокращения их количества.	В данном случае весьма эффективными инструментами регулирования потоков являются повышение ставок (вступительных взносов), тарифов, различных платежей

Подходы к системе менеджмента имиджа

1. Генеральная задача – **создание системы** формирования имиджа:
 - а) определение ответственных за его реализацию;
 - б) определение механизмов, способов и средств реализации составляющих имиджа.

2. **способы**, используемые в системе менеджмента имиджа:

а) организационно-экономические и административные способы:

- создание фонда развития имиджа, предполагающее бюджетное и внебюджетное финансирование;

- определение структуры менеджмента имиджа УО и системы ее функционирования, включая распределение ответственности за обеспечение имиджа между всеми службами УО (определение ответственных за его реализацию программы);

- формирование системы стимулов создания благоприятного имиджа, предполагающей разработку психологических, социальных и экономических механизмов стимулирования заинтересованности членов коллектива в формировании благоприятного имиджа УО:

- разработка Кодекса поведения сотрудников (пример: «Памятка для коллектива»)

б) маркетинговые:

- *персональные контакты* потенциальных потребителей образовательных услуг и представителей УО: участие в специализированных выставках, ярмарках образования, ярмарках учебных мест; организация семинаров, конференций для аудиторий, в которых заинтересовано УО и т.д.;

- *проведение PR – мероприятий*: организация дней открытых дверей, презентаций; работа с городскими (районными) органами УО, общественными организациями; популяризация деятельности УО через СМИ и др.;

- *рекламирование*: использование разного рода рекламных средств для актуализации желаемого имиджа УО (рекламные листовки, буклеты, сувенирная продукция, радио, ТВ, интернет, акции флэш-моб и др.)

в) управляемый имидж – «имиджмейкинг»:

назначение мероприятий имиджмейкинга - конкуренция, имеющая целью формирование управляемого имиджа товаров и/или услуг, самой организации, личности, моды, идеологии и т.п. Это процесс, в ходе которого создается некий спланированный образ на основе имеющихся ресурсов.

5 основных целей имиджмейкинга:

1. Позиционирование объекта;
2. Возвышение имиджа;
3. Антиреклама (или снижение имиджа);
4. Отстройка от конкурентов;
5. Контрреклама.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, мы считаем, что образование всегда имеет дело с целенаправленным изменением, которое происходит в заданном направлении, т.е. в основе любой образовательной системы есть описание того, что должно получиться на выходе. Стратегическое управление учреждением образования - это управление по достижению поставленной цели, разработка политик и стратегий, направляющих и ограничивающих деятельность, разработка и реализация программ достижения поставленной цели, не выходящих за рамки принятых политик. Немаловажным фактором достижения целей образования является развитие управленческой культуры, составной частью которой является формирование и реализация на практике имиджевой стратегии учреждения образования.