Правительство Российской Федерации

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ФИЛИАЛ

ФедеральноГО государственноГО автономноГО образовательноГО учреждениЯ высшего образования «Национальный исследовательский университет “Высшая школа экономики”»

Факультет Санкт-Петербургская школа социальных наук и востоковедения

Департамент Государственного администрирования

**Амелин Дмитрий Вячеславович**

**«УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ ШКОЛЫ И СЕМЬИ В ПРАКТИКЕ ЧАСТНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)

по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»магистранта группы №МУО171 программы «Управление образованием»

|  |  |
| --- | --- |
| Рецензент  канд. эконом. наук, доц.  Е.Л. Шекова | Научный руководитель  канд. филос. наук, доц.  С.Г. Баронене |

Санкт-Петербург 2019

# АННОТАЦИЯ

**«Управление взаимодействием школы и семьи в практике частной образовательной организации»**

Работа имеет проектный характер. В проектном задании, сформированным Заказчиком (директор ОАНО «ШКОЛА «УНИСОН»), поставлена задача: диагностировать проблемы потери качества контакта с семьей и разработать процессную модель управления взаимодействием частной школы и семьи (как клиента). Данная модель должна, с одной стороны, являться диагностическим инструментом управления, а с другой – быть наполнена конкретными инструментами, применяемыми на каждом этапе жизненного цикла клиента.

Проект обосновывает и описывает процессную модель взаимодействия частной школы с семьями-клиентами «Участие». Модель предполагает взаимодействие с клиентом на трех этапах его жизненного цикла: «Потенциальный клиент», «Актуальный клиент» и «Бывший клиент». Описаны цели и стадии каждого этапа, конкретные инструменты управления взаимодействием, разработанные на основе опыта Санкт-Петербургской частной школы «Унисон» и лучших практик, применяемых в организациях, реализующих клиентоориентированный подход (как в образовательной отрасли, так и в других отраслях социальной сферы). Разработаны организационно-управленческие рекомендации по проектированию и внедрению аналоговых моделей в образовательных организациях.

Объем выпускной квалификационной работы – 129 страниц машинописного текста. Работа состоит из введения, 3 глав, 10 параграфов, заключения, сопровождается статистическим материалом в виде 9 рисунков, 10 таблиц, 10 приложений. Библиографический список насчитывает 58 наименований.

**Ключевые слова:** ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, ИНСТРУМЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ШКОЛЫ И СЕМЬИ, РОДИТЕЛИ-КЛИЕНТЫ, ЧАСТНАЯ ШКОЛА, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЗАПРОСЫ СЕМЬИ, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КЛИЕНТА, КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ.

# ABSTRACT

**Management of interaction between school and family in the practice of a private educational organization**

Thе thesis is of a project research design. The project statement expressed by the head teacher of the private school ‘Unison’, Saint-Petersburg, Russia, is the following: to diagnose problems which lead to loss of quality of interaction between the school and a family and to develop a process model to manage interactions beteween a private school and a family (as a customer). Thus, the model should carry two functions: a diagnostic tool, and a complex of tools implied on every stage of customer lifecycle.

The project describes a process model of interaction between the private school and a family as a customer. The model is called ‘Participation’ and distinguishes types of interaction on three stages of the customer lifecycle: potential customer, actual customer and former customer. The paper describes goals and steps of each stage, as well management tools developed in private school ‘Unison’ and reflecting best practices of client-oriented organizations (both in educational and other social fields). Organizational and managerial recommendations on projecting and launching analogue models in other educational organizations are provided.

Key words: PROCESS MODEL, SCHOOL AND FAMILY INTERACTION TOOLS, PARENTS-CUSTOMERS, PRIVATE SCHOOL, EDUCATIONAL REQUESTS, CUSTOMER LIFE CYCLE, THE CLIENT-ORIENTED ORGANIZATION.

# СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ …………………………………………………………….. | 7 |
|  |  |
| ГЛАВА 1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СЕМЬЁЙ КАК ПРЕДМЕТ УПРАВЛЕНИЯ В ЧАСТНОЙ ШКОЛЕ ……………………………… | 11 |
| 1.1 Взаимодействие семьи и школы: актуальные фокусы .…………. | 11 |
| 1.2 Оценка уровня лояльности клиентов в практиках клиентоориентированных организаций: обзор методов…………….. | 30 |
|  |  |
| ГЛАВА 2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЕМЬИ И ШКОЛЫ……………………………………………………………….... | 37 |
| 2.1 Понятие «жизненный цикл клиента»……………………………... | 37 |
| 2.2 Образовательные запросы семьи в частной школе: рабочая типология запросов родителей на основе фокус-группы……………. | 50 |
| 2.3 Анализ причин выбытия: «потерянный клиент»………………… | 55 |
| 2.4 Индекс лояльности NPS клиентов частной школы «Унисон»: анализ результатов исследования……………………………………... | 57 |
|  |  |
| ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧАСТНОЙ ШКОЛЫ И СЕМЬИ: МОДЕЛЬ «УЧАСТИЕ»................... | 62 |
| 3.1 Инструменты, обеспечивающие управление взаимодействием с семьёй на этапе «Потенциальный клиент»…………………………… | 64 |
| 3.2 Инструменты, обеспечивающие управление взаимодействием с семьёй на этапе «Актуальный клиент»……………………………….. | 89 |
| 3.3 Инструменты, обеспечивающие управление взаимодействием с семьёй на этапе «Бывший клиент»……………………………………. | 111 |
| 3.4 Рекомендации по проектированию и внедрению процессной модели «Участие»……………………………………………………… | 116 |
|  |  |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………… | 120 |
|  |  |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……………………………………………… | 121 |
|  |  |
| ПРИЛОЖЕНИЯ………………………………………………………… | 130 |

# ВВЕДЕНИЕ

Современная нормативная база, регулирующая взаимодействие школы и семьи, определяет родителей и учащихся как равноправных субъектов образовательного процесса. Родительство в современном мире как социокультурный феномен изменило свои «контуры осознанности»: родительские тактики стали предметом интереса самих родителей и обрели статус, сходный по значимости с карьерой. Доступность каналов социальных коммуникаций, разнообразие открытой информации о разных аспектах родительства привели к новым возможностям объединения в локальные сообщества и к формированию нового качества субъектности у родителей. Осознание важности и значимости родительской роли современными образованными родителями актуализирует новые «корпоративные компетенции» школьного управления: необходимо иметь технологии, позволяющие быть в диалоге и ассертивном взаимодействии с родителями.

Но, несмотря на существующую нормативную базу и социальные изменения в родительском сообществе, управленческие практики ориентированы, скорее, на тактику «ситуативных инъекций»: «вынужденные», прецедентные, несистемные взаимодействия, обусловленные возникающей вдруг ситуацией. Основными инструментами взаимодействия школы и родителей остаются «родительское собрание» и «вызов родителей в школу», и оба предполагают, как правило, одностороннюю оценочную коммуникацию.

Частные школы вынуждены искать новые способы взаимодействия с родителями, поскольку результат этого взаимодействие непосредственно влияет на возможность школы существовать и развиваться, обеспечивая клиентские потоки. Клиентоориентированный подход, прочно развернувшийся в бизнес-сообществе последние 20 лет, даёт возможность наладить взаимодействие с родителями-клиентами, позволяющее выявлять и учитывать их запросы к частной школе на протяжении всего времени оказания услуги. Это обуславливает актуальность данной проектной работы и определяет её цель.

Цель проектной работы – разработка процессной модели взаимодействия частной школы и семьи как клиента на всех этапах его жизненного цикла.

Объект проектной работы – практика взаимодействия частной школы и семьи.

Предмет проектной работы – способы организации клиенториентированного взаимодействия частной школы и семьи.

Задачи проектной работы:

1. Обосновать социокультурную необходимость разработки инструментов управления взаимодействием школы с родителями.
2. Диагностировать качество взаимодействия частной школы (ОАНО ШКОЛА «УНИСОН») с родителями на основе использования инструментов клиенториентированного подхода: проявить «разрывы в качестве» и разработать рабочую типологию образовательных запросов родителей.
3. Разработать процессную модель взаимодействия семьи и школы на основе понятия «жизненный цикл клиента» (с описанием этапов, стадий и инструментов, детализированных до чек-листов, рабочих типологий родителей-клиентов частной школы на разных этапах их жизненного цикла).
4. Разработать рекомендации для адаптации и внедрения модели в практику образовательных организаций.

Для выполнения поставленных задач использована разнообразная источниковая база.

Нормативной базой проектной работы являются: Семейный кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 N 223-ФЗ, Федеральный закон от 15.11.1997 N 143-ФЗ (ред. от 27.12.2018) "Об актах гражданского состояния", Конституция Российской Федерации, Конвенция ООН «О правах ребенка» (Принята резолюцией 44/25 Генеральной Ассамблеи от 20 ноября 1989 года), Федеральный закон РФ от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ "Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации", Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» с изменениями на 2018 год, Федеральный государственный стандарт начального общего образования, Федеральный государственный стандарт основного общего образования, Федеральный государственный стандарт среднего общего образования.

Различные аспекты, раскрывающие грани темы, освещаются в трудах российских и зарубежных исследователей. Вопросы работы с родителями анализируются в работах И.А. Писаренко (Хоменко), А.Н. Тарасенковой, Н.В. Карташева, А.Ю. Иванова, Т.В. Рогозиной, Т.А. Щур, Е.З. Богдановой, Е. С. Муляр, Е.М. Авраамовой, Т.Л. Клячко, Д.М. Логинова, О.К. Самарцевой, А.А. Гудзовской, Л.В. Романюк, Г.Н. Скударёвой, В.И. Гусарова, Т.Ф. Фоминой, М.И. Горшковой, О.Н. Руссовой. Зарубежные и отечественные исследователи – разработчики клиенториентированного подхода: Л. Берри, К. Кобьелл, Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер, Р. Дешпндэ, Дж. У. Фарлей, Ф. Е. Вебстер., Р. Сахэ, Б. Вейтз, Т. Хенниг-Турау, Х. Джебоер, Б. Рыжковский, К. Ковальский, Ф.Е. Вебстер, А. Кохли, Б. Яворский, Э. Колотухин, Р.В. Руднев, О.В. Яшина, Г.В. Резник.

Для осуществления проектирования (разработка модели) используются разные диагностические и оценивающие модели. Они построены на методах качественного исследования (контент-анализ нормативно-правовых документов, анализ причин убытия, фокус-группа, глубинные интервью при собеседовании) и методах количественного исследования (опрос клиентов частной школы по методике NPS методом анкетирования, анализ запросов поисковиков и пр). В работе используются структурно-логические методы при анализе информации и источников: сравнение, анализ, относительное обобщение (разработка рабочих типологий).

Структура работы соответствует логике решения поставленных задач.

В первой главе рассматриваются актуальные фокусы взаимодействия школы и семьи: анализируются правовые аспекты возникающих отношений между школой и семьёй в Российской Федерации, обращается внимание на тенденции по развитию активной субъектной позиции родительского сообщества. Рассматривается актуальность применения клиентоориентированного подхода в образовании в общем и в деятельности частной школы в частности. Осуществляется обзор методов измерения уровня лояльности клиентов и их анализ применимости в частной школе.

Во второй главе проводится ряд эмпирических исследований, позволяющих сформировать «систему координат» для проектирования модели: анализ родительских запросов к школе, оценка лояльности клиентов, анализ причин убытия и др. Произведено картирование процесса взаимодействия школы и родителя: предложены этапы на основе жизненного цикла клиента. Для обеспечения взаимодействия на разных этапах разработаны и приведены рабочие типологии родителей как клиентов.

В третьей главе описана процессная модель взаимодействия частной школы и семьи, подробно разобраны её этапы: их цели, стадии, приведены инструменты управления взаимодействием (как уже применяемые в школе «Унисон», так и спроектированные в процессе работы). Большинство инструментов описаны в формате чек-листов. Для того, чтобы модель стала «отчуждаемой» и возможной для использования в широком периметре образовательных организаций, приведены рекомендации по адаптации и внедрению модели.

# ГЛАВА 1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СЕМЬЁЙ КАК ПРЕДМЕТ УПРАВЛЕНИЯ В ЧАСТНОЙ ШКОЛЕ

## **1.1 Взаимодействие семьи и школы: актуальные фокусы**

### **1.1.1 Правовая основа взаимодействия родителей и школы**

Для выявления позиции родителя в образовании следует определиться, какие лица с точки зрения нормативно-правовой базы Российской Федерации считаются родителями. Согласно ст. 47 Семейного Кодекса РФ «Основание для возникновения прав и обязанностей родителей и детей»[[1]](#footnote-1) права и обязанности родителей и детей основываются на происхождении детей, которое удостоверяется порядком, определённым Федеральным законом "Об актах гражданского состояния"[[2]](#footnote-2). Таким образом, юридически мать и отец ребёнка становятся родителями и обретают соответствующие права и обязанности с момента государственной регистрации ребёнка. В рамках данного исследования мы не будем рассматривать специфические случаи, когда биологические родители ребёнка по какой-либо причине не могут стать родителями юридически, поскольку это не влияет на результаты исследования. При этом по законодательству РФ лица, являющиеся родителями в юридическом понимании данного термина, но не являющиеся биологическими родителями ребёнка, наделяются теми же правами и обязанностями, что и биологические родители при государственной регистрации ребёнка. Юрист А.Н. Тарасенкова, ссылаясь в своей книге «Ваш ребенок и его права: закон и мораль»[[3]](#footnote-3) на ст. 38 Конституции РФ[[4]](#footnote-4), определяет родителей как лиц, которые обязаны заботиться о детях и их воспитании. А.Н. Тарасенкова считает, что родительские права и обязанности возникают при рождении ребёнка, и очевидным основаниям для их возникновения становится сам факт рождения ребёнка.

После рождения ребёнка и удостоверения его происхождения от определенного лица, производимого в органах загса путем государственной регистрации рождения права и обязанности родителей в основном регламентируются следующими нормативными документами: Конституцией РФ, Конвенцией ООН «О правах ребенка»[[5]](#footnote-5), Семейным Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом "Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации"[[6]](#footnote-6) и Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»[[7]](#footnote-7).

Родители наделяются правом и одновременно обязанностью воспитывать своих детей. Согласно Семейному Кодексу РФ, главным является забота родителей о здоровье, физическом, психическом, духовном и нравственном развитии детей. Выбор способа осуществлять эту заботу остаётся за самими родителями. Они могут выбрать средства и методы воспитания своего ребенка с соблюдением ограничений, предусмотренных п. 1 ст. 65 СК РФ: родители не вправе причинять вред физическому или психическому развитию ребенка, его нравственному развитию. Способы воспитания не должны содержать пренебрежительное, жестокое, грубое, унижающее человеческое достоинство обращение, оскорбление или эксплуатацию ребенка[[8]](#footnote-8).

Одной из обязанностей родителей согласно п.4 ст. 43 Конституции РФ является обеспечение получения детьми общего образования[[9]](#footnote-9). Основным документом, регламентирующем получение образования в Российской Федерации, является Федеральный закон от 29 декабря 2012 года №273 «Об образовании в Российской Федерации». Проанализируем его на предмет описания позиции родителей в образовании.

Родители учащегося в п. 31 ст. 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» описываются как участники образовательных отношений наряду с обучающимися, педагогическими работниками и образовательными организациями. Далее в 10 пункте статьи 45, которая называется «Обязанности и ответственность обучающихся», родители указываются в качестве лиц, которые обязаны принять меры, обеспечивающие получение несовершеннолетним обучающимся общего образования в случае отчисления его из образовательной организацией, а в пункте 11 обозначается их право обжаловать меры дисциплинарного взыскания и их применение к обучающемуся. В статье 44, которая так и называется «Права, обязанности и ответственность в сфере образования родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся», регламентируются права и обязанности родителей. Статья состоит из шести пунктов, первые четыре из которых непосредственно описывают права и обязанности родителей, а последние два – отсылают нас к другим нормативно-правовым актам и обозначают ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей родителями. Первый пункт говорит о том, что у родителей есть преимущественное право на обучение и воспитание детей перед всеми другими лицами, но в нём же говорится о том, что родители обязаны заложить основы физического, нравственного и интеллектуального развития личности ребенка. Отдельным, вторым пунктом описывается право родителей пользоваться в воспитании и обучении ребёнка помощью органов государственной власти, органов местного самоуправления и образовательных организаций, хотя формулировка самого пункта выглядит скорее как описание обязанности этих органов власти и организаций оказывать помощь. Впрочем, ни понятие «право», ни понятие «обязанность» в формулировке данного пункта не фигурирует, а используется глагол в настоящем времени «оказывают»: «…организации оказывают помощь родителям…», что подразумевает обязательное выполнение ряда действий, в данном случае – помощи. В пункте 3 той же ст. 44 в восьми подпунктах описаны права родителей:

1. выбирать формы получения образования, формы обучения, организации, языки, факультативные и элективные предметы;
2. давать образование в семье;
3. знакомиться с документами образовательной организации, регламентирующими её деятельность;
4. знакомиться с содержанием образования, методиками и оценками ребёнка;
5. защищать права и законные интересы ребёнка;
6. получать информацию о ходе и результатах любых обследований ребёнка или отказаться от них;
7. присутствовать при обследованиях детей медико-психологической комиссией и при обсуждении их результатов.

В пункте 4 ст. 44 в трёх подпунктах описаны обязанности родителей:

1. обеспечить получение ребёнком общего образования;
2. соблюдать правила внутреннего распорядка образовательных организаций;
3. уважать честь и достоинство работников образовательных организаций.

Следующая статья 45 «Защита прав обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся» описывает порядок защиты прав родителей и урегулирования споров, возникающих в процессе взаимодействия родителей с образовательной организацией, и регламентирует порядок работы комиссии по урегулированию споров, участником которой обязательно становится родитель. Остальные упоминания о родителях в ФЗ №273 немного расширяют список прав и обязанностей родителей, обеспечивающих получение детьми образования в форме семейного образования. Их суть коротко ниже:

* ст. 58 «Промежуточная аттестация обучающихся» – родители обязаны создать условия для ликвидации академической задолженности обучающегося;
* ст. 63 «Общее образование» – родители обязаны проинформировать орган местного самоуправления о выборе формы семейного образования;
* ст. 64 «Дошкольное образование» – родители, выбравшие форму семейного дошкольного образования, имеют право на бесплатные консультации.

Проанализировав Федеральные образовательные стандарты Российской Федерации начального общего[[10]](#footnote-10), основного общего[[11]](#footnote-11) и среднего общего образования[[12]](#footnote-12), мы выяснили, что в данных документах взаимоотношения родителей учащихся и образовательных организаций описаны более полно, чем в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации».

При описании Федеральных государственных образовательных стандартов (далее – ФГОС), указывается, что образовательные программы всех уровней образования разрабатываются с учётом запросов участников образовательных отношений. Также отмечается, что системно-деятельностный подход, лежащий в основе ФГОС, отводит одну из решающих ролей взаимодействию участников образовательного процесса. Поскольку родители согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» являются участниками образовательного процесса наряду с обучающимися, педагогическими работниками и образовательными организациями, эти пункты ФГОС, а также все последующие, описывающие позицию участников образовательных отношений или участников образовательного процесса, будем рассматривать как описывающие позицию в том числе и родителей обучающихся.

Важным, на наш взгляд, фактором, определяющим большой потенциал ФГОС как документа, регламентирующего взаимоотношения семьи и школы, является уточнение к требованиям к структуре основной образовательной программы начального общего, основного общего и среднего общего образования, описывающее возможность разработки индивидуальных учебных планов с участием обучающихся и самих родителей. При описании требований к условиям реализации основных образовательных программ в качестве интегративных результатов их реализации указывается создание комфортной развивающей образовательной среды, которая призвана обеспечить высокое качество образования, его доступность, открытость и привлекательность как для самих обучающихся, так и для их родителей.

ФГОС описывает условия, необходимые для обеспечения реализации основной образовательной программы на всех уровнях общего образования, которые призваны обеспечивать возможность участия родителей в разработке самой основной образовательной программы, в создании условий для ее реализации, в проектировании и развитии внутришкольной социальной и образовательной среды и школьного уклада, в формировании и реализации индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся. Также эти условия должны обеспечить эффективное использование времени на реализацию части основной образовательной программы, формируемой участниками учебного процесса, в соответствии с запросами обучающихся и их родителей, и обновление содержания основной образовательной программы, методик и технологий ее реализации в соответствии с динамикой развития системы образования и запросами обучающихся и их родителей. Кроме того согласно ФГОС должны соблюдаться психолого-педагогические условия реализации основной образовательной программы, которые в свою очередь должны обеспечивать формирование и развитие психолого-педагогической компетентности в том числе и родителей обучающихся, вариативность направлений и форм психолого-педагогического сопровождения участников образовательного процесса.

Что касается внеурочной деятельности, ФГОС также обеспечивает выбор её форм участниками образовательных отношений на добровольной основе в рамках пяти заданных направлений развития личности: спортивно-оздоровительном, духовно-нравственном, социальном, общеинтеллектуальном и общекультурном.

С учётом потребностей обучающихся и их родителей согласно ФГОС в образовательной организации на всех этапах общего образования должны реализовываться такие программы как «Программа воспитания и социализации обучающихся» и «Программа формирования экологической культуры, здорового и безопасного образа жизни». Причём, первая должна обеспечить развитие педагогической компетентности родителей в целях содействия социализации обучающихся в семье и совместную деятельность обучающихся с родителями, а вторая призвана сформировать экологическую культуру обучающихся, внедрить модели организации работы по формированию экологически целесообразного, здорового и безопасного образа жизни с учётом запросов участников образовательных отношений. В процессе реализации обеих программ образовательное учреждение должно организовать просветительскую и методическую работу с участниками образовательных отношений, описав формы и методы повышения педагогической культуры родителей обучающихся.

Соблюдение требований образовательной организацией ФГОС гарантирует родителям учащихся широкий, постоянный и устойчивый доступ к любой информации, связанной с реализацией основной образовательной программы, достижением планируемых результатов, организацией образовательной деятельности и условиями ее осуществления. И, наконец, даже в требовании к зданию организации, осуществляющей образовательную деятельность, в ФГОС не обошлось без упоминания интереса всех участников образовательных отношений, хотя по факту, это имеет отношение в большей степени к учащимся и работникам образовательной организации.

Таким образом родители получают контролируемый доступ к информационно-образовательной среде образовательного учреждения для взаимодействия между участниками образовательного процесса, включая дистанционное, через Интернет и использования различного рода данных как продукта образовательного процесса для управления образовательной деятельностью.

### **1.1.2 Субъектная позиция родительского сообщества**

Во многих странах, и в России в том числе, трендом современного общества становится осознанное родительство[[13]](#footnote-13) и как следствие активная позиция родителей в вопросах обучения и воспитания ребёнка. О.А. Камзина утверждает[[14]](#footnote-14), что современные родители имеют высокий уровень родительской ответственности и ориентированы на социальные требования. К.Н. Поливанова в своих исследованиях[[15]](#footnote-15) обращает внимание на важность изучения таких актуальных социальных явлений как родительская идентичность и самоэффективность для понимания позиции современных родителей. Родительство становится сознательно планируемой стратегией, конкурирующей по значимости с карьерой и работой[[16]](#footnote-16). Это происходит, по мнению О. Соболевской на фоне размывания стереотипов устройства семьи и родительских ролей, роста образованности родителей, развития информационного общества, увеличения вариативности практик семейного воспитания и роста предложений на рынке образовательных услуг. Современные западные исследования социального феномена родительства разводят понятия «parenthood» – родительство как социальная роль и «parenting» – родительство как процесс воспитания, обращая внимание на рост значимости первого в обществе.

Что же является «триггером», запускающим процесс осознанного родительства? По мнению К. Матюпатенко существует развивающее противоречие между растущей значимостью ценности самореализации и сохраняющейся ценностью родительства. Поиск решения, разрешающего этого противоречие – и есть «двигатель развития» осознанного родительства[[17]](#footnote-17). Л.В. Петрановская считает[[18]](#footnote-18) причиной роста родительской тревожности являются стремительные технологические и социокультурные изменения, порождающие ситуацию неопределённости при выборе приоритетов в воспитании и образовании.

Развитие сетевых каналов коммуникации позволяет провести анализ динамики запросов, а также – увидеть рост тематических ресурсов, связанных с запросами родителей:

* согласно исследованию «Яндекс» в 2017 году количество только тех запросов родителей, в которых они указывают возраст ребёнка в поисковом запросе, превышает для детей до года 400 тыс. в месяц, и с увеличением возраста ребёнка постепенно снижается[[19]](#footnote-19);
* анализ сетевой активности «воспитательных и образовательных родительских» запросов, проведенный нами в социальной сети «Вконтакте» показывает наличие более тысячи пабликов, самые популярные из которых насчитывают от 1,5 до 2 миллионов участников;
* на имеющихся информационных ресурсах, посвящённых образованию и воспитанию появляются целые разделы о родителях и для родителей. Беглый анализ самых распространённых тематических площадок на конец 2019 года, таких как Edutainme[[20]](#footnote-20), Newtonew[[21]](#footnote-21), Мел.фм[[22]](#footnote-22),«Вести образования[[23]](#footnote-23)», показывает, что на каждом портале есть отдельный раздел или тег для публикаций по теме «Родители» и «Семья»;
* Высшая школа экономики на своём научно-образовательном портале IQ в рамках проекта «Детство. Интенсивный курс» собрала плеяду статей и исследований по вопросам, относящимся к современному родительству и семье[[24]](#footnote-24).

При этом все исследователи сходятся в том, что в современном обществе когнитивный компонент родительства преобладает над эмоциональным, *поэтому наблюдается рост запроса родителей на экспертное мнение.* По причине роста объема информации и увеличения ее доступности, появляется необходимость помощь в выборе и в построении самих *критериев выбора*. Исследователи К.Н. Поливанова, И.Е. Вопилова, А.К. Нисская отмечают, что во многих странах, включая Россию трендом является рост количества мероприятий, рассчитанных на всю семью, увеличение спроса на консультации психологов и тренинги для родителей, растущее количество книг и журналов для родителей, посвященных вопросам воспитания, появление тематических теле- радио-каналов. Наиболее интенсивно растёт и развивается информирование посредством YouTube-каналов и информационных порталов в сети интернет. К примеру:

* «Родительский комитет западного Нью-Йорка»[[25]](#footnote-25), некоммерческая организация, занимающейся просвещением родителей, организует мероприятия для родителей и оказывает помощь в случае необходимости;
* Гарвардский проект эффективного воспитания детей[[26]](#footnote-26) в реализует программу, призванную уменьшить отставание детей некоторых социальных групп через работу с родителями;
* в Нью-Йорке тестируется сервис[[27]](#footnote-27), при помощи которого родители школьников получают задание вместе с детьми;
* в России 5 ноября 2019 года на официальном сайте Минпросвещения России появилась новость[[28]](#footnote-28) о запуске информационно-просветительского портала «Растим детей. Навигатор для современных родителей»[[29]](#footnote-29), на котором опубликовано более двухсот полезных экспертных материалов на темы, интересующие родителей.

Анализируя подобные мероприятия и инструменты взаимодействия с родителями, можно заметить, что в ряде случаев инициатором введения их являются государственные органы: это позволяет осуществлять контроль над процессами[[30]](#footnote-30). Чаще всего это происходит на уровне информирования, но иногда и более активно.

Современные средства социальной коммуникации способствует созданию и локальных интегративных сообществ с разной ситуационной «длительностью» и интенсивностью: феномен самоорганиазции «живых систем» проявляется в том, что родители объединяются в виртуальные и реальные сообщества, целью которых становится обмен опытом и решение различных родительских проблем. Примером виртуального сообщества может выступать развивающийся с 2000 года сайт и форум петербургских родителей littleone.com, накопивший на своих страницах огромное количество информации по различным вопросам, касающимся родительства, и имеющий ежедневную аудиторию 25000 человек[[31]](#footnote-31). Причём, создали сайта – тоже родители, которые создали проект Littleone не как бизнес, а как коммуникационный инструмент, нужный в первую очередь им самим[[32]](#footnote-32).

Родительские сообщества формируются и в «реальном» мире. Причины самоорганизации родителей могут быть разные, но порой самые эффективные коллаборации возникают вокруг кого-то конфликта, задевающего интересы родителей и их детей. Примером может стать известный конфликт вокруг московской Школы самоопределения им. А.Н. Тубельского. Когда вышестоящие инстанции, а не совет учителей, как было до этого, назначили в 2017 году нового директора, который» в свою очередь, начал принимать меры по реорганизации школы, идущие вразрез с её изначальной концепцией, родители «вышли на улицу» и предприняли ряд активных мероприятий, позволивших им добиться увольнения нового директора. На момент написания настоящей работы, официального директора в школе Тубельского до сих пор нет, а родительское сообщество по факту выполняет функции управляющей организации. Аналогичные[[33]](#footnote-33) случаи[[34]](#footnote-34) проявления активности родительского сообщества можно найти и в новостях по Санкт-Петербургу.

Школа в современном обществе является социальным институтом, который должен обеспечивать взаимодействие участников образовательных отношений. Форматы взаимодействия школы и родителей могут различаться. Однако, можно назвать базовый российский тип взаимодействия «тактикой ситуационных инъекций» – прецедентное индивидуальное взаимодействие в случае происшествия, чаще носящего негативный характер, или групповое – в случае возникновения необходимости у школы информировать родителей о чём-либо. В большинстве своем взаимодействия сводятся к жалобам/угрозам, либо к массовому инструктажу и обращениям в связи со «сбором средств на общественные нужды».

Подавляющее большинство школ являются закрытыми организациями, не являющимися территорией «свободного родительского доступа». Родителей не спрашивают об их мнении, не вовлекают в совместную работу и тем более не дают возможность влиять на учебный процесс. Подобная закрытость и скудость инструментов взаимодействия школы и семьи порождает потенциальные проблемы в процессе этого взаимодействия[[35]](#footnote-35), рост популярности движения «анскулинг»[[36]](#footnote-36) и поиск родителями альтернатив школьному образованию.

Итак, для современной школы возникает необходимость появления формы взаимодействия с родителями, которая бы учитывала их субъектную позицию и была бы рассчитана на применение на всех этапах обучения ребёнка в школе. Таким образом, школе необходима процессная модель взаимодействия с родителями, позволяющая быть с ними в двустороннем контакте, осуществлять совместную деятельность, распределять ответственность, планировать результаты, разрабатывать совместную стратегию и выстраивать образовательную траекторию ребёнка.

### **1.1.3 Частная школа как клиентоориентированная организация**

Максимально ориентированными на взаимодействие с родителями является частные школы, поскольку они заинтересованы в продумывании технологий работы, связанных со «специальными» запросами клиентов: «проблемным» детьми, у которых по тем или иным причинам не получается учиться в обычной школе, либо детей тех родителей, которые ищут более открытую, прозрачную, вариативную и индивидуализированную альтернативу государственной системе образования. И в том, и в другом случае без эффективного взаимодействия с родителями не обойтись. Причём, школа должна выстраивать отношения с родителями, понимая и удовлетворяя образовательные запросы семьи, если они не противоречат здравому смыслу и ценностям самой школы, давать родителям обратную связь, вовлекать их в образовательный и воспитательный процесс и постоянно следить за их удовлетворённостью как клиентов. Это обуславливает применение клиентоориентированного подхода в деятельности частной школы и является самим фактором развития её развития.

Термин «клиентоориентированность», автором которого принято считать одного из самых известных специалистов в сфере маркетинга в области качества услуг профессора Леонарда Берри[[37]](#footnote-37), появился в семидесятых годах двадцатого века в рамках маркетинговой концепции «маркетинга взаимоотношений». Термин означал «завоевание клиентов, поддержание и укрепление взаимоотношений с ними»[[38]](#footnote-38). Е.А. Семерникова в своей статье «Клиентоориентированность: понятие, критерии»[[39]](#footnote-39) проводит компаративный анализ подходов к понятию «клиентоориентированность», представляет таблицу, иллюстрирующую разницу подходов различных авторов уже на этапе формулировки определения. Одно и то же понятие может быть рассмотрено как процесс, как характеристика и как инструмент. Приведём таблицу определений:

*Таблица №1*

**Существующие определения термина «клиентоориентированность»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Определение термина** |
| В. Лошков | Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов |
| И. Манн | Инициация положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций существующих клиентов |
| Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер | Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание их цепочки создания ценности и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала |
| В. В. Бусаркина | Высочайшее значение ориентации предприятия на максимальное удовлетворение клиента |
| А. А. Русанова | Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом |
| Б. Рыжковский | Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций |
| Р. Дешпндэ, Дж. У. Фарлей, Ф. Е. Вебстер | Часть корпоративной культуры, набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место перед интересами менеджеров, акционеров, работников. Фокус не только на понимании потребностей существующих и потенциальных клиентов, но также на понимании их ценностей и убеждений |

Источник [Семерникова Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. 2014. №S17. С.1-2.]

Н.В. Лужнова и К.В Рухлин, анализируя различную литературу, касающуюся темы «Клиентоориентированность», в своей статье «Клиентоориентированность: понятие, сущность, подходы к пониманию»[[40]](#footnote-40) делают выводы о том, что можно выделить всего два подхода к данному понятию. Первый подход, основными представителями которого являются Р. Сахэ и Б. Вейтз (1982), Т. Хенниг-Турау (2004), Б. Рыжковский (2005), Х. Джебоер и К. Ковальский (2012), заключается в том, что клиентоориентированность рассматривается как специальный инструмент взаимодействия с клиентами, а важнейшей его составляющей выступает клиентоориентированный персонал. Второй подход, который представляют Ф.Е. Вебстер (1994), А. Кохли, Б. Яворский, Э. Колотухин, Р.В. Руднев, О.В. Яшина, Г.В. Резник (2013), заключается в том, что клиентоориентированность не сводится к технологиям работы контактного персонала, а является философией бизнеса в целом и распространяется на все бизнес-процессы в организации.

А.В. Мухачёва и Э.В. Димов[[41]](#footnote-41) предлагают общую описательную модель клиентоориентированности, которая объединяет оба подхода:

1. Основана на философии удовлетворения потребностей клиентов (соответствии их ожиданиям).
2. Представляет собой управленческий инструмент.
3. Нацелена на получение устойчивой прибыли (позволяет достигать финансовых целей организации).
4. Предполагает наличие существенных конкурентных преимуществ у компании.
5. Является ключевой ценностью организации.
6. Встроена в корпоративную культуру, является ее приоритетом.
7. Носит стратегический характер.
8. Отражает место клиента в деятельности компании.
9. Является концепцией бизнеса.
10. Реализуется на всех уровнях.

В условиях глобализации, стагнации рынков, высокой конкуренции и экономических кризисов клиентоориентированный подход давно стал действенным инструментом, обеспечивающим сохранение позиций компании на рынке в сложных экономических условиях и её рост и развитие в благоприятных. Всё больше фирм и компаний создают свою философию, ценностную модель, предполагающую не просто получение прибыли, создание такой системы взаимодействия с клиентом, которая позволит определить его ожидания и потребности, учесть индивидуальные особенности каждого и выстроить долгосрочные партнёрские отношения, тем самым улучшив благополучие общества в целом.

Клиентоориентированный подход в сфере оказания образовательных услуг появился в первую очередь в сфере высшего образования. И хотя рынок высшего образования и его субъекты имеют свои особенности, поскольку большинство вузов являются бюджетными организациями, исследования в этом направлении ведутся. Т.В. Цалко выделяет отдельные принципы клиентоориентированного подхода, которые применимы для эффективности деятельности вуза[[42]](#footnote-42):

* оказание услуг, качество которых соответствует ожиданиям потребителя или превосходит их;
* взаимодействие с клиентами, построенное на взаимном уважении;
* готовность руководителей любого уровня и сотрудников к коммуникации и обратной связи;
* гибкость в отношении меняющихся запросов рынка труда и рынка образовательных услуг;
* создание для клиента комфортной психологической обстановки;
* стремление помочь клиенту, принять участие в решении его задач;
* постоянная работа над улучшением качества услуг;
* планирование действий, направленных на привлечение и удержание клиентов.

Е.А. Неретина и Е.Г. Соловьёв отмечают, что «клиентоориентированный подход к управлению вузом предусматривает удержание клиента в центре внимания на всем протяжении его взаимодействия с вузом, начиная с привлечения посредством использования различных видов коммуникаций, сопровождения и поддержки в процессе обучения, а также после окончания вуза и трудоустройства»[[43]](#footnote-43).

Естественно предположить, что данный подход будет актуален и для средних учебных заведений.

Однако, принцип клиентоориентированности не является определяющим в работе школ. Исключения составляют частные школы, которые рассматривают родителей как клиентов, и выстраивают свою деятельность с учётом их запросов[[44]](#footnote-44). В данной работе мы будем опираться на данный подход, поскольку он позволяет частной школе мыслить не в логике «получения прибыли», а в стратегии создания системы взаимодействия с клиентом, которая позволит определить его ожидания и потребности, учесть индивидуальные особенности каждого и выстроить долгосрочные партнёрские отношения.

Выделим предпосылки развития клиентоориентированного подхода в системе частного образования:

* Бюджет организации формируется за счёт привлечённых клиентов.
* Конкуренция на рынке частного образования обуславливает появление маркетинговых инструментов.
* Взаимодействие с клиентом занимает продолжительный отрезок времени.
* Рекомендации лояльных клиентов – один из самых эффективных способов привлечения новых клиентов в сфере частного образования.
* Формирование однородной клиентской среды при появлении потенциальных клиентов по рекомендации происходит автоматически. Лояльные клиенты сами выполняют роль фильтра, проводя сегментацию и привлечение целевой аудитории.
* Репутация частной образовательной организации – один из самых важных её активов.
* Индивидуальный подход – самый популярный запрос клиентов частной школы.

Таким образом, «выгоды» клиентоориентированного пути для частной школы очевидны.

## **1.2 Оценка уровня лояльности клиентов в практиках клиентоориентированных организаций: обзор методов**

Лояльность клиентов – это основной показатель эффективности работы клиентоориентированной организации. Это основа создания доверительных, эмоционально комфортных и продуктивных долговременных отношений с клиентами и способ привлечения новых. Два фактора лояльности клиента – это готовность пользоваться услугами организации и готовность рекомендовать её своим друзьям и знакомым. То есть, клиент сам удовлетворён взаимодействием с данной организацией и хочет поделиться со своими друзьями возможностью получать столь качественные услуги. При этом он доверяет организации настолько, что не боится репутационных издержек и уверен, что друзья тоже останутся довольны.

Взаимодействие с лояльными клиентами хорошо не только тем, что они обеспечивают прибыль и привлекают новых клиентов, хотя это само по себе уже очень ценно. Лояльные клиенты останутся клиентами так долго, как это будет возможно, даже при условии изменившихся условий, например, у них упадёт уровень дохода или они переедут в другой район города. Лояльные клиенты с пониманием отнесутся к временным трудностям, сбоям и задержкам, а возможно даже окажут организации содействие. Лояльные клиенты дадут вам обратную связь, помогая сделать работу организации ещё лучше.

Уровень лояльности – измеримый показатель. Существует несколько способов измерения уровня лояльности клиента[[45]](#footnote-45). Наша задача – сделать обзор бенчмарков, чтобы рассмотреть возможность их применения для измерения уровня лояльности клиентов частной школы «Унисон».

**NPS**

NPS (Net Promoter Score) или индекс потребительской лояльности – это, пожалуй, основной и наиболее часто применяемый инструмент для измерения лояльности клиентов. Метод измерения индекса NPS имеет два важных преимущества: он прост в применении, а его результаты легко интерпретируются. Автором метода является Фредерик Райхельд[[46]](#footnote-46). Метод предполагает проведение опроса или анкетирования клиентов, в процессе которого ответы всего на два вопроса, причём первый вопрос предполагает оценить по шкале от нуля до десяти готовность рекомендовать организацию своим друзьям и знакомым, а второй вопрос: «Почему вы поставили именно такое количество баллов?» отсылает к только что сделанному выбору и предполагает развёрнутый ответ.

Суть метода заключается в том, что на основе полученных ответов все респонденты делятся на три группы:

1. «Критики» – респонденты, получившие 0-6 баллов,
2. «Нейтралы» – респонденты, получившие 7-8 баллов,
3. «Промоуты» – респонденты, получившие 9-10 баллов.

Сам индекс NPS считается по формуле: NPS = % промоутов - % критиков. А ответы на вопрос «Почему?» позволяют организации определить свои сильные и слабые стороны, то есть наиболее важные конкурентные преимущества или главные зоны развития по мнению клиентов.

Именно этот метод с небольшими доработками стал основным инструментом для выявления уровня удовлетворённости клиентов в школе «Унисон».

**СSI**

Индекс удовлетворённости CSI (Customer Satisfaction Index) – это показатель того, насколько клиент остался удовлетворён оказанной услугой сразу после её получения. Данный индекс подразумевает, что удовлетворённость клиента зависит не только от непосредственных характеристик услуги, но и от того, как он относится к этим характеристикам.

Данный индекс даёт возможность:

* измерить удовлетворённость оказанной услугой
* измерить удовлетворённость взаимодействием с организацией в целом
* сравнить удовлетворённость взаимодействием с организацией разных групп клиентов
* измерить удовлетворённость взаимодействием с конкурентами
* динамику удовлетворённости при многократном применении

Индекс CSI измеряется в два этапа:

1. На первом этапе определяются параметры, по которым будет измеряться удовлетворённость. Эти параметры зависят от специфики товара или оказываемой услуги. Часто за основу берутся так называемые 5P-критерии: Product, Price, Place, Promotion, People — удовлетворенность самим продуктом, ценой, местом, продвижением, людьми.
2. На втором этапе собирают данные при помощи личных опросов CAPI (Computer Assisted Personal Interview – опрос при помощи компьютера, в т.ч. ноутбука или планшета) и PAPI (Paper Assisted Personal Interview – опрос при помощи бумажных анкет), телефонных CATI (Computer Assisted Telephone Interview) и онлайн – CAWI (Computer Assisted Web Interview). Во всех этих опросах присутствуют два раздела: вопросы первого раздела служат для выяснения степени важности для клиента каждого из параметров, а второго – насколько клиент удовлетворён этими параметрами. Для оценки используют различные шкалы, например от 1 до 7.

В анкету также можно включить вопросы, требующие развёрнутого ответа. Результаты анкеты в этом случае дадут возможность получить информацию об удовлетворенности не отдельным продуктом или услугой, а организацией в целом.

Из-за особенностей оказываемых школой услуг возникает проблема определения параметров на первом этапе и продолжительности оказываемой школой услуги, поэтому применить данный коэффициент в неизменном виде для оценки уровня удовлетворённости клиентов частной школы сложно.

**Repurchase Ratio**

Repurchase Ratio – это так называемый «Коэффициент выкупа». Он вычисляется как отношение количества повторных покупок к количеству разовых. В случае, когда мы рассматриваем клиентов школы «Унисон», «Коэффициент выкупа» можно применять для инструмента «Пробная неделя» так: RR = c/r, где c (consent) – количество потенциальных клиентов, желающих стать актуальными клиентами и согласных перейти к следующему этапу взаимодействия со школой, а r (rejection) – количество потенциальных клиентов, которые по результатам пробной недели отказались от намерений продолжать взаимодействие со школой. Поскольку за последний год все потенциальные клиенты, воспользовавшиеся «Пробной неделей» перешли ко вступительным экзаменам, то воспользоваться данным коэффициентом не представляется возможным.

**Upselling Ratio**

Upselling Ratio – «Коэффициент продаж», который вычисляется аналогично «Коэффициенту выкупа», но вместо повторной покупки считается покупка другого продукта, но в вашей же фирме. Если же опять для примера использовать взаимодействие клиентов со школой «Унисон», то можно применить этот инструмент следующим образом: UR = c/r, где c – количество потенциальных клиентов, пользующихся услугами дополнительных занятий, допустим, театральной студии или киношколы, а в последствии поступающих в школу, а r – это те, кто так и не изъявил желания становиться актуальным клиентом школы «Унисон». Мы не вели подобной статистики, поэтому использование данного инструмента на настоящем этапе также не представляется возможным.

**CLI**

Индекс лояльности CLI (Customer Loyalty Index) – это более сложная версия NPS, призванная помимо уровня лояльности выявлять уровень готовности клиента к повторным покупкам. Методика подразумевает наличие в анкете трёх вопросов:

1. Оцените готовность порекомендовать нашу организацию друзьям и знакомым по шкале от 0 до 6.
2. Оцените вероятность того, что Вы снова воспользуетесь нашими услугами, по шкале от 0 до 6.
3. Оцените вероятность того, что Вы воспользуетесь другими нашими услугами. по шкале от 0 до 6.

Общий индекс CLI считается как среднее арифметическое результатов по всем трём пунктам.

Для анализа лояльности клиентов частной школы, на наш взгляд, мало пригоден, поскольку в нашем случае клиент оплачивает комплекс услуг под названием «обучение в школе», не отделимых друг от друга длящихся во времени. В данном контексте оплату за обучение в следующем месяце навряд ли можно считать повторной покупкой.

**Перевёрнутый NPS**

Коэффициент, направленный на выявление эмоциональной связи клиента с организацией и оценки значимости УТП (Уникальное Торговое Предложение) организации. Метод предполагает, что клиент отвечает на один вопрос, который звучит примерно так: «Что вы почувствуете, если завтра наша организация перестанет существовать?» В качестве ответа предлагается выбрать цифру от 0 до 10, где 0 – «даже не замечу», а 10 – «не справлюсь без вас».

Поскольку более полную информацию об эмоциональной связи мы получаем от клиентов при помощи других инструментов, мы не используем метод «Перевёрнутый NPS» в практике школы «Унисон».

**CEN**

CEN (Customer Engagement Numbers) – показатели вовлеченности клиента. Как правило, используются для выявления уровня вовлеченности клиента в использование онлайн-сервисов и подсчитываются автоматически с использованием различных метрик, например: Activity Time – время использования сервиса клиентом за день, неделю, месяц, год и т.д., Visit Frequency – как часто клиент возвращается к использованию сервиса, Core User Actions – использует ли клиент основные функции сервиса.

В перспективе инструмент может быть интересен при появлении дополнительного функционала у сайта школы, например, при использовании MOOC (Massive Open Online Course)

**Выводы:**

Существует социокультурная необходимость для школы в разработке процессной модели взаимодействия с родителями в концепции клиентоориентированного подхода, позволяющей быть с ними в двустороннем контакте, осуществлять совместную деятельность, распределять ответственность, планировать результаты, разрабатывать совместную стратегию и выстраивать образовательную траекторию ребёнка. Для частной школы модель имеет смысл строить на основе философии клиентоориентированной организации, а наиболее подходящим инструментом измерения мониторинга уровня лояльности родителей-клиентов является индекс NPS.

# ГЛАВА 2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЕМЬИ И ШКОЛЫ

## **2.1 Понятие «жизненный цикл клиента»**

### **2.1.1 Основа для сегментации этапов и инструментов в работе с семьёй как клиентом**

Взаимодействие с клиентом в рамках клиентоориентированного подхода предполагает понимание его потребностей и запросов, его отношения к организации, его возможности и степень готовности к взаимодействию. Все эти факторы могут изменяться в зависимости от того, на каком этапе отношений с организацией находится клиент в данный момент. Инструменты взаимодействия с клиентом, направленные на повышение его уровня лояльности, также варьируются в зависимости от того, давно ли клиент пользуется услугами данной организации, или только оценивает такую возможность. Все этапы, которые проходит клиент в процессе взаимодействия с организацией и являются жизненным циклом клиента, а совокупность инструментов взаимодействия – системой управления жизненным циклом клиента (CLM - Customer Lifecycle Management). Увеличение лояльности клиента на начальных этапах его взаимодействия с организацией позволяет стимулировать его на покупку товара или использование услуги, а на последующих – удерживать его в статусе клиента. Удерживать существующего клиента обычно менее затратно, чем привлекать нового, хотя, конечно, не всегда и не всех клиентов имеет смысл удерживать. А лояльные клиенты, как правило, приносят больше прибыли и выполняют функции продвижения и рекламирования организации, рекомендуя её своим друзьям и знакомым.

Каждая организация специфицирует модель Жизненного цикла клиента под особенности своего бизнес-процесса (количество этапов, их характеристики и инструменты, используемые на каждом из этих этапов[[47]](#footnote-47)).

В процессе анализа взаимодействия частной школы «Унисон» с родителями-клиентами мы предлагаем разбить процесс на три этапа и назвать каждый из этапов:

1. этап: «Потенциальный клиент». Этот этап для клиента начинается с поиска частной школы и анализа рынка частных образовательных учреждений, подходящих под его критерии выбора и запросы, а заканчивается подписанием договора с образовательной организацией;
2. этап: «Актуальный клиент». Этот этап длится весь период обучения ребёнка в школе и заканчивается либо ситуацией «срочного» расторжения договора, либо с окончанием школы;
3. этап – «Бывший клиент». На этом этапе семья и школа уже не связаны никакими формальными договорами, но в ряде случаев поддерживают отношения: школа информирует семью о различных событиях, а семья принимает участие в некоторых из них. Этот этап важен для поддержания репутационного капитала школы.

### **2.1.2 Типология родителей-клиентов частной школы**

Проведем анализ динамики запросов родителей на основе этапов Жизненного цикла клиента.

#### **Этап «Потенциальный клиент»**

Рассмотрим этап «Потенциальный клиент». Анализ проведен на основе 18 входных интервью.

Ещё до вступления в непосредственное взаимодействие со школой потенциальные клиенты уже взаимодействуют с информацией о ней. Результатом этого взаимодействия может стать либо развитие отношений со школой и дальнейшее продвижение по жизненному циклу, либо уход клиента в конкурирующие организации. Рассмотрим типологию потенциальных клиентов, основанную на степени их информированности о конкретной школе. Мы выделяем два типа потенциальных клиентов: неинформированные и информированные. Первые – это семьи, которые начинают исследовать рынок частных школ в том районе или городе, где семья уже живёт или куда собирается переезжать, практически не владея информацией о частных школах в интересующей их локации. Семьи этого типа по одной из вышеперечисленных причин самостоятельно приняли решение о поступлении или переходе в частную школу, как альтернативу государственной. Такие клиенты, как правило, при выборе школы проходят несколько классических этапов (см. рис. 1 ).

*Рисунок 1*

Первым делом они проводят первичный поверхностный анализ рынка частных школ, в ходе которого поверхностно изучают информацию из открытых источников: официальных сайтов школ, рейтингов и отзывов на различных площадках, групп в соцсетях, форумов родителей, информационных каналов мессенджеров, youtube-каналов, таргетированной рекламы. На следующем этапе они явно или неявно формулируют ряд критериев, на основе которых отбирают несколько частных школ. Подобными критериями могут выступать, например, стоимость обучения, наличие лицензии и государственной аккредитации, основные ценности школы и т.д. Далее ими более внимательно изучается вся информация об этих школах, их руководителях и учителях, которую можно найти в тех же открытых источниках, в результате чего список сокращается до нескольких основных вариантов. Следующим этапом обычно становится звонок в школу и телефонный разговор с представителем этой образовательной организации, результатом которого может стать договорённость о посещении школы и более предметном разговоре или же дальнейшее сокращение списка возможных вариантов. Встреча с представителем школы или одним из её руководителей как правило включает в себя знакомство с территорией учебного заведения, его помещениями и материально-технической базой, с декларируемыми возможностями школы, формальными результатами, правилами внутреннего распорядка и ограничениями. Результатом этой встречи является достаточное количество информации и впечатлений у потенциальных клиентов, чтобы на основе них сделать конечный выбор, принять решение и перейти в разряд актуальных, подписав договор с директором.

Под информированными потенциальными клиентами будем понимать семьи, которым порекомендовали конкретную частную школу друзья, коллеги и т.п. Зачастую бывает так, что семья была более или менее удовлетворена взаимодействием с предыдущим учебным заведением, ребёнок бы продолжал там учиться и дальше, если бы условный знакомый не рассказал о своём положительном опыте взаимодействия с конкретной частной школой. Этот самый знакомый, будучи лояльным клиентом конкретной частной школы, выступает в роли «промоута», актуализируя латентные проблемы, лежащие в основе причин смены учебного заведения, и сразу предлагая их решение путём смены учебного заведения на определённую частную школу. Такие семьи проходят похожую цепочку этапов анализа информации о частной школе, но процесс отличается от предыдущего тем, что он не предполагает выбора: клиенты рассматривают только один вариант – определённую частную школу, и ищут информацию именно о ней (см. рис. 2 ).

*Рисунок 2*

Поэтому первым этапом становится анализ информации из открытых источников о конкретной частной школе, а результатом – принятие решения о переходе или о продолжении обучения в прошлой школе (для первоклассников – поступление в государственную). Конверсия в случае, когда потенциальный клиент информирован и приходит «по рекомендации», выше, то есть, больше процент клиентов, сменивших статус с потенциальных на актуальных.

Оба типа потенциальных клиентов, неинформированные и информированные, проходят этап анализа информации о выбранной школе из открытых источников. И если на отзывы на сторонних площадках школа влияет опосредованно через формирование удовлетворённости от взаимодействия у клиентов, то на собственный сайт и страницы в социальных сетях она влияет непосредственно. Поэтому для того, чтобы не потерять клиентов ещё до непосредственного взаимодействия, школа должна выделять ресурсы на создание и поддержание своих онлайн-представительств в актуальном состоянии.

Начало этапа «Потенциальный клиент» характеризуется возникновением желания у семьи сменить учебное заведение, в котором обучается ребёнок. На основе данных группового интервью и индивидуальных собеседований с родителями-клиентами ОАНО «ШКОЛА «УНИСОН» мы выявили самые распространённые причины смены учебного заведения. Большинство перечисленных причин можно было представить в более «позитивных» формулировках. Например, вместо «недовольство ребёнка/родителя контингентом учеников/учителей» можно было бы использовать «поиск более подходящей среды». Но согласно теории принятия решений поиски новых вариантов начинаются в тот момент, когда результаты не соответствуют уровню устремлений[[48]](#footnote-48), а сам процесс принятия решений начинается с этапа формулировки проблемы[[49]](#footnote-49). Поэтому мы оставим формулировки «негативными», тем более что причины формулировались родителями именно в таком виде. Мы выделяем семь основных причин перехода в частную школу:

1. смена района или города, в котором семья проживает,
2. конфликты в предыдущей или нескольких предыдущих школах (у ребёнка с другими детьми, у ребёнка с учителями или администрацией школы, у родителей с учителями или администрацией школы;
3. недовольство ребёнка/родителей контингентом учеников/учителей (часто сочетается с предыдущим пунктом);
4. недовольство содержанием учебных программ, качеством обучения, качеством полученных знаний;
5. недовольство воспитательной деятельностью школы, трансляцией тех или иных идей, не соответствующих системе ценностей семьи;
6. недовольство режимом, графиком и перегруженностью учащихся (шестидневка, нулевые уроки, занятия на каникулах, огромные домашние задания);
7. недовольство количеством учащихся в классе, формальным подходом и отсутствием внимания к отдельному ученику.

Причины, по которым родители начинают искать сотрудничества с частной школой, это важная деталь портрета клиента, зачастую иллюстрирующая его запросы, систему ценностей и привычный стиль взаимодействия с образовательными организациями. Она может повлиять на принятие решения со стороны школы о продолжении взаимодействия или на выбор инструментов взаимодействия с данным клиентом.

Дополнительной информацией для составления портрета клиента на данном этапе будет выяснение факта наличия у него опыта обучения в частной школе, поскольку образовательные запросы родителей тех детей, которые взаимодействовали раньше только с государственными учебными заведениями, как правило отличаются от запросов родителей, имевших опыт взаимодействия с частными школами. Мы выделяем пять типов потенциальных клиентов по признаку наличия или отсутствия у них опыта взаимодействия с частными образовательными учреждениями:

1. Вновь прибывшие – первый ребёнок идёт в первый класс частной школы.
2. Ищущие – первый ребёнок учится или закончил государственную школу, а второго решили отдать в частную.
3. Меняющие – ребёнок учился в государственной школе, но система государственного образования не способна удовлетворить образовательные запросы семьи, поэтому принято решение о переходе в частную.
4. Опытные – ребёнок уже учился в частной школе, но по объективным причинам возникла необходимость перехода в другую частную школу.
5. Разочарованные – ребёнок уже учился в частной школе, но предыдущая частная школа не отвечала образовательным запросам семьи.

#### **Этап «Актуальный клиент»**

Уже находясь на этапе «Активный клиент», родители могут проявлять разную степень активности. Это зависит от уровня вовлеченности родителей в процесс взаимодействия со школой и той позиции, которую они по отношению к школе занимают. Основываясь на почти тридцатилетнем опыте взаимодействия с родителями школы «Унисон», мы выделили шесть родительских позиций. Критериями, по которым мы определяем, к какую из позиций в данный момент занимают родители, является отношение к ценностям школы, использования системы информирования родителей о деятельности школы, участие в событиях школы, степень лояльности и позиция «критика», «нейтрала» или промоута. Причём, именно в «данный момент», поскольку эти позиции не статичны и не являются характеристикой отдельной семьи. И несмотря на то, как правило, каждая семья довлеет к одному из типов позиций, в разное время по абсолютно различным причинам позиции могут меняться. И школа как клиентоориентированная организация должна давать семьям право на свободное самоопределение при выборе позиций и право на её изменение. Единственным инструментом, который может применять школа для того, чтобы сформировать более активную позицию – это продуманное информирование.

Для разработки дифференцированных инструментов, позволяющих работать с многообразием запросов и родительских тактик на этапе обучения ребенка в школе, воспользуемся нашей типологией, построенной на основе типологии родителей, предложенной И.А. Писаренко[[50]](#footnote-50):

1. Недовольные потребители. Родители данного типа строят взаимоотношения со школой, наделяя себя только правами, а школу – исключительно обязанностями. Они считают, что «школа должна…» и приходят требовать. Конфликтны, тревожны и неконструктивны. В школьных событиях участия предпочитают не принимать. Из позиции «Потенциальный клиент» часто не переходят в позицию «Актуальный клиент», а если и перешли, то, как правило, не задерживаются, переходя в позицию «Бывший клиент». Уровень лояльности низкий, выступают чаще в качестве «критиков», а не «промоутов».
2. Пассивные пользователи. Родители, рассматривающие школу как «камеру хранения» для ребёнка. Основные образовательные запросы – безопасность в процессе и высокие баллы ЕГЭ на выходе. Способы информирования предпочитают игнорировать, в школьных событиях не участвуют, ссылаясь на занятость. Уровень лояльности подобных клиентов средний. Они чаще выступают в качестве «нейтралов», но могут стать и «промоутами», если их запросы на безопасность и результаты ЕГЭ удовлетворены.
3. Послушные исполнители. Эта позиция, которую родители занимают в период адаптации к условиям обучения в школе, особенно при переходе ребёнка из государственной школы в частную. Иногда период адаптации заканчивается, а позиция сохраняется. Характеризуется тем, что родители внимательно следят за деятельностью школы, пользуясь всеми доступными инструментами получения информации, в школьных событиях участвуют, но избегают активных ролей. Их удовлетворённость чаще всего чуть выше средней, выступают в качестве умеренных «промоутов».
4. Независимые эксперты. Это первая активная позиция, которую занимают родители после адаптационного периода. Они участвуют в круглых столах, родительско-педагогической конференции, в круглых столах, в проектировочных семинарах, высказывают своё мнение и вносят предложения. Поскольку уровень образованности современных родителей высок, их экспертные оценки и предложения имеют реальную ценность, а не являются формальностью. Такие родители-клиенты внимательно следят за деятельностью школы, пользуясь всеми доступными инструментами получения информации, участвуют в школьных событиях, принимая приглашение выступить в качестве экспертов, но сами инициативы не проявляют. Степень их удовлетворённости высокая, выступают в качестве «промоутов».
5. Активные участники. Клиенты этого типа берут на себя обязательства в рамках различных социальных ролей при участии в активных событиях: праздниках, культурном клубе, выездных мероприятиях, образовательных экспедициях уроках в музейном и городском пространстве. Они становятся частью команды и разделяют ответственность со школой как за процесс, так и за результат. Такие родители активно пользуются всеми источниками информирования, причём, не только как потребители информации, но и как её создатели. Участвуют в школьных событиях, часто как соорганизаторы. Степень их удовлетворённости очень высокая, выступают в качестве «промоутов», активно привлекая потенциальных клиентов на мероприятия, которые они помогают организовывать.
6. Компетентные партнёры. Активные и инициативные клиенты, которые готовы брать на себя ответственность не только за форму, но и за содержание образовательного процесса. Они предлагают собственные авторские программы, причём не на уровне концепции, а на уровне готового продукта с обоснованием его актуальности, целей и задач. Эти родители выступают как соавторы образовательной программы школы и готовы разделить со школой ответственность за процесс и результаты обучения. В школе «Унисон» благодаря такому типу клиентов появились авторские родительские проекты «Родительский час», «ОНИ», «Игрушка», «Моё дело». Такие родители используют весь спектр средств информирования и как потребители, и как авторы, участвуют в школьных событиях и как соавторы школы максимально лояльны, продвигая школу всеми возможными способами.

*Таблица 2*

**Сравнительный анализ типов клиентов-родителей на стадии обучения ребенка в школе (этап «Актуальный клиент»)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ценности школы** | **система информи-рования** | **участие в событиях** | **удовлетво-рённость** | **роль** |
| **Недовольные потребители** | не принимают | не используют | не участвуют | низкая | критики |
| **Пассивные пользователи** | ознакомлены | не используют | не участвуют | средняя | нейтралы |
| **Послушные исполнители** | принимают | потребляют информацию | принимают пассивное участие | средняя /высокая | нейтралы, промоуты |
| **Независимые эксперты** | разделяют | потребляют информацию | высказывают суждения | высокая | промоуты |
| **Активные участники** | вовлечены | потребляют и генерируют информацию | принимают участие в организации | высокая | промоуты |
| **Компетентные партнёры** | создают | потребляют и генерируют информацию | создают | высокая | промоуты |

В таблице наглядно представлено отношение к ценностям школы, использование системы информирования, участие в событиях, удовлетворённость и занимаемая роль (в концепции NPS) для каждого типа родителей.

#### **Этап «Бывший клиент»**

Любой жизненный цикл имеет завершение. В том числе и жизненный цикл клиента образовательной организации. Но с момента, когда школа получает информацию о возможном завершении взаимодействия, до того момента, когда родители получили личную карту учащегося (личное дело) и медицинскую карту, а ребёнок сдал учебники и забрал все свои личные вещи как правило проходит некоторое время. И это время чрезвычайно важно для клиентоориентированной школы.

В первую очередь школа должна понимать формальные и реальные причины ухода клиента. Два основных типа причин, которые мы выделили – это нейтральные и конфликтные:

1. нейтральные
   1. окончание обучения
   2. образовательная траектория
   3. переезд семьи
   4. состояние здоровья
2. конфликтные
   1. неудовлетворённость школой
   2. конфликт с учащимися
   3. конфликт со школой
   4. отчисление

Нейтральные причины подразумевают возможность сохранения высокого уровня лояльности при переходе клиента из «актуальных» в категорию «бывших». Хотя в случае, если формальные и реальные причины ухода не совпадают, то за нейтральными причинами могут скрываться конфликтные. Приведём несколько примеров. Семья оканчивающего школу одиннадцатиклассника может быть не удовлетворена взаимодействием со школой или даже иметь с ней скрытый конфликт, но принять решение о завершении обучения в этой школе, чтобы избежать рисков и издержек при смене учебного заведения в конце одиннадцатого класса. Родители девятиклассника могли бы выстроить его образовательную траекторию иначе и не настаивать на поступлении в колледж после девятого класса, если бы уровень их лояльности к школе был выше, а у ребёнка были бы лучше взаимоотношения с одноклассниками. Переезд семьи – это чаще всего объективная причина, но в опыте школы «Унисон» есть ряд кейсов с обратными примерами, когда семья подбирала жильё исходя из удобства расположения относительно школы. Поэтому школе важно знать, какие на самом деле мотивы завершения отношений присутствуют в каждом случае, и по возможности провести работу по устранению реальных причин ухода. Даже если это уже не изменит решения клиента, возможно это повлияет на его уровень лояльности, и вместо «критика» в лице бывшего клиента школа получит хотя бы «нейтрала».

Вне зависимости от того, нейтральные ли причины ухода клиента, или конфликтные, для школы целесообразно предпринять ряд действий, направленных на повышения уровня лояльности клиента, собирающегося стать «бывшим», поскольку эти действия помогут компенсировать издержки и положительно повлиять на репутацию школы.

## **2.2 Образовательные запросы семьи в частной школе: рабочая типология запросов родителей на основе фокус-группы**

С целью выявления образовательных запросов родителей-клиентов частной школы мы воспользовались методом качественного исследования «фокус-группа» с родителями-клиентами школы «Унисон». Для обеспечения получения данных с минимальными искажениями в качестве ведущего группового интервью был приглашён социолог, незнакомый респондентам и не являющийся лицом, непосредственно связанным с образовательной организацией. В групповом интервью приняло участие десять человек. Выборка была целевой: к участию были приглашены наиболее активные родители, которые всегда имеют позицию и легализуют ее. Респонденты являлись родителями учащихся всех возрастных групп. Для проведения группового интервью была разработана инструкция, содержащая список вопросов, разделённый на тематические блоки, комментарии и временной регламент.

Первый блок вопросов «Представление участников» был направлен на реконструкцию ретроспективного взгляда об оценке процесса и результата обучения в школе его самого. Это позволило настроить участников на эмпатическое осознание ценности разговора: помещения себя на место учащегося и целенаправленного анализа собственного эмпирического опыта.

Второй блок вопросов «Восприятие частной школы» был направлен на выявление ценностей респондентов и проявление запросов к частному образованию и конкретно - к взаимодействию со школой «Унисон».

Третий блок вопросов «Открытая школа» был направлен на выявления отношения родителей к феномену «открытости» и к такому явлению как «открытая школа» в частности, но, к сожалению, по техническим причинам остался наименее проработанным.

Фокус-группа длилась 2,5 часа, процесс записывался на аудио и видео. В результате последующего стенографирования аудио и видеозаписей, был получен и проанализирован текст стенограммы (текст был переструктурирован и разбит на блоки по респондентам).

Один из профилей анализа текста состоял в выявлении совпадающих ожиданий (оценка собственного опыта обучения в школе и ожидания от школы, в которой учились, учатся или должны будут учиться их дети). Совпадения между наборами собственных ценностей и ценностей по отношению к детям составили в среднем 10%.

Второй профиль анализа предполагал выявить запросы к обучению в частной школе[[51]](#footnote-51):

* рейтинговый список запросов оказался следующим: личность учителя (10), молодые учителя (8), индивидуальный подход (7), педагогическая команда (5), внеурочные мероприятия (4), знания (4), ориентир не на оценки (4), педагогическое сопровождение (4), практико- ориентированность (4);
* выявлены группировки запросов по сходственным признакам: таким образом, проявилась типология запросов родителей-клиентов к частной школе, сформированная на основе данных об их ценностях как субъектов образовательных отношений и как клиентов частной школы.

Результаты исследования позволили выделить три типа образовательных запросов родителей к частной школе на основании предмета запросов: 1) запросы к школе как к организации (репутационная характеристика образовательной организации), 2) запросы к организации образовательного процесса, 3) запросы к образовательным результатам.

Детализация запросов родителей-клиентов к частной школе представлена в таблице ниже.

*Таблица 3*

**Рабочая типология образовательных запросов родителей школы «Унисон»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Запросы к школе как к организации** | **Запросы к организации образовательного процесса** | **Запросы к результатам обучения** |
| **на особенности формального устройства школы:**   * удобное расположение, * материально-техническая база, * малочисленные классы, * однородный контингент учащихся, * отсутствие текучести кадров и пр.); | **на особенные качества административно-педагогического состава**   * высокая компетентность учителей, * высокоморальные принципы учителей, * готовность учителя тратить время вне уроков, * желание учителя научить, * вера в ученика, * доверительные отношения, * личность учителя, * любовь к детям, * адекватная позиция администрации, * неравнодушие учителя, * развивающиеся учителя, * увлечённые учителя, * учителя-учёные | **на личностные результаты:**   * опыт решения морально-этических проблем, * брать на себя ответственность, * не бояться ошибок, * отсутствие страха перед взрослыми, * принимать решение, * развивать внимание к другому, * умение высказывать своё мнение, * учить спорить, * школа взаимоотношений |
| **на услуги или выполнение функций:**   * буфер между государством и детьми, * дополнительное образование, * присмотр и уход, * рекреационная функция, * учить родителей | **на использование психолого-педагогических подходов или инструментов:**   * адекватная внешняя мотивация, * внутренняя мотивация, * воспитание, * выход за рамки программы, * диалог с учеником, * дисциплина, * инновации, * контроль, * культурологическая среда, * максимальная загрузка, * индивидуальный подход, * неформальное общение с учителем, * неформальное образование, * педагогическое сопровождение, * проектная деятельность, * психологическое сопровождение, * работа в команде, * расширение образовательного пространства, * строгость, * требовательность, * проба социальных ролей | **на метапредметные результаты:**   * интерес к предметам, * коммуникативные навыки, * компетенции, * навык выступлений, * нестандартное мышление, * опыт соревнований, * опыт в разных сферах, * опыт социальных контактов, * ораторское мастерство, * психологические компетенции, * работа не по алгоритму, * творческое мышление, * умение анализировать, * умение общаться, * умение быстро переключать внимание, * научиться думать, * научиться учиться, * функциональная грамотность, * гибкие навыки |
| **на соблюдение прав и свобод ребёнка:**   * уважение, * свобода, * уважение личного пространства, * справедливость, * право выбора, * право на ошибку, * свобода выбора | **на образовательные приоритеты:**   * полезность знаний, * практико-ориентированность, * целесообразность обучения, * отсутствие имитации обучения, * отсутствие имитации социализации, * отсутствие политической конъюнктурности, * отсутствие режимности, * отсутствие формальных мероприятий, * отсутствие манипуляций, * ответственность школы за результаты обучения, * адекватный образовательный процесс, * стабильность, * светскость, * вариативность, * высокая интенсивность, * внимание к каждому, * учёт индивидуальных особенностей учащегося | **на предметные результаты:**   * уровень образования, * знания, * иностранный язык, * качественная образованность, * освоение программы, * подготовка к поступлению в вуз, * предметные умения, * устойчивость знаний, * эрудированность |
| **на клиентоориентированность:**   * адекватное общение с родителями, * возможность конструктивного диалога, * возможность прийти к решению, * контакт с родителями, * обратная связь, * прозрачность процесса, * учёт индивидуальных запросов семьи, * учёт семейных ценностей * открытость школы для родителей и пр.) | **на образовательные мероприятия:**   * внеурочные мероприятия, * выезды, * взаимодействие с другими школами, * общение со специалистами |  |
| **на безопасную среду**   * атмосфера, * комфорт, * психическое здоровье, * психологическая безопасность, * психологический комфорт, * психологический настрой, * комфортные коммуникации учеников, * счастливый ребёнок, * семейная атмосфера, * отсутствие физического воздействия, * отсутствие конфликтов среди учащихся, * отсутствие мата, * отсутствие драк, * физическая безопасность, * физическое здоровье, * чистота и удобство помещений, * экология | **на взаимодействие учащегося с учителем:**   * взаимопонимание с учителем, * взаимоотношения между учеником и учителем, * подход к ребёнку, * гибкость, * ориентир не на оценки, * помощь в поиске себя, * разумность требований, * расширять компетенции, * контакт учителя и ребёнка и пр. |  |
|  | **на взаимодействие учащегося с детьми:**   * сплочённость учащихся, * неформальные коммуникации учащихся, * общение учащихся, * социализация, * среда |  |

## **2.3 Анализ причин выбытия: «потерянный клиент»**

Для оценки ситуации по клиентам, отношения с которыми были завершены досрочно по инициативе школы или семьи, мы провели ретроспективный анализ причин выбытия клиентов на основе 75 случаев выбытия за последние 5 лет. Мы выделили 8 основных групп причин выбытия:

1. академические (неуспеваемость, академические задолженности и пр.),
2. дисциплинарные (нарушение устава школы, прогулы, опоздания и пр.),
3. медико-психологические (неадекватное и девиантное поведение, когнитивные нарушения, необходимость специализированного сопровождения),
4. финансовые причины (изменившаяся финансовая ситуация родителей, задолженности),
5. географические (переезд семьи в другой город или страну),
6. стратегические (поступление в колледж),
7. тактические (переход в другую школу),
8. скрытые (невозможно определить причину).

*Рисунок 3*

Мы распределили выбывших клиентов по причинам выбытия и по принципу возможности или невозможности организации дальнейшего взаимодействия с семьёй, поддерживания отношений, приглашения на мероприятия. Полученные данные наглядно представлены в Таблице 4. Отдельная колонка содержит результаты по обратной миграции, то есть возврату клиента в школу «Унисон».

*Таблица 4*

**Причины выбытия учащихся школы «Унисон»: «Потерянный клиент» (за период 2014-2019 г.г.)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Причины выбытия** | **Взаимодействие возможно** | **Возврат** | **Взаимодействие не возможно** | **Всего**  **75** |
| 1 | Академические | 0 | 0 | 4 | 4 |
| 2 | Дисциплинарные | 0 | 0 | 9 | 9 |
| 3 | Медико-психологические | 0 | 0 | 11 | 11 |
| 4 | Финансовые | 5 | 1 | 3 | 8 |
| 5 | Географические | 8 | 1 | 1 | 9 |
| 6 | Стратегические | 6 | 2 | 0 | 6 |
| 7 | Тактические | 12 | 5 | 12 | 24 |
| 8 | Скрытые | 0 | 0 | 4 | 4 |

Первые три группы причин (академические, дисциплинарные и медико-психологические) в большинстве случаев предполагают, что отношения прекращаются по инициативе школы. Поскольку в этой категории бывших клиентов нет возвратов и по нашей оценке нет семей, с которыми возможно было бы построить какое-либо дальнейшее взаимодействие, то велика вероятность нахождения большого процента «критиков» в этой категории. Это демонстрирует ошибки, допущенные школой на этапе «Потенциальный клиент», поскольку если бы на этапе входа «отсечь» абитуриентов с очевидными проблемами в академической и медико-психологической сфере, образовательные запросы родителей которых школа не в состоянии выполнить по объективным причинам, то издержки, в том числе и репутационные, можно было бы значительно уменьшить. А большое количество случаев выбытия по тактическим причинам указывает на наличие «разрывов в качестве» взаимодействия с семьями и определяет область для улучшений.

## **2.4 Индекс лояльности NPS клиентов частной школы «Унисон»: анализ результатов исследования**

В качестве основного инструмента измерения индекса лояльности клиентов школы «Унисон» мы выбрали такой эффективный инструмент, как индекс лояльности NPS, но внесли в него некоторые незначительные изменения, позволившие нам получить информацию, на каком из этапов жизненного цикла находится респондент на момент заполнения анкеты.

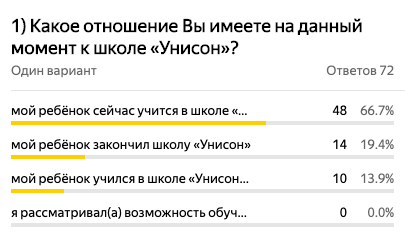
Для анкетирования мы воспользовались техническими возможностями сервиса Яндекс.формы и создали электронный опросник на этой платформе. Для отправки ссылки на форму использовались мессенджеры VK и WhatsApp.

Выборка была сплошной по тем клиентам, с которыми была возможность связаться. В опросе приняли участие 72 респондента, в том числе родители детей, которые закончили взаимодействие со школой по нейтральным или конфликтным причинам за последние 5 лет. Структура и содержание анкеты приведены в Приложении № 1.

По этапам жизненного цикла респонденты разделились следующим образом (Рис. 4, Табл. 5):

48 человек – актуальные клиенты, что составило 66,7% опрошенных.

24 человека – бывшие клиенты, что составило соответственно 33,3% от общего количества респондентов, причём 14 из них (19,4% опрошенных) родители окончивших школу детей, а 10 (13,9) – родители детей, продолживших учёбу в другой школе. Потенциальные клиенты участия в опросе не принимали.



*Рисунок 4*

Баллы распределились следующим образом (Рис. 4, Табл. 5):

*Таблица 5*

**Распределение баллов по ролям: «критики», «нейтралы» и «промоуты», чел.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Позиция** | **отметка, балл** | **количество, чел.** | **процент, %** | **актуальных клиентов** | **бывших клиентов** | |
| **прервавших** | **закончивших** |
| к | 2 | 1 | 1,4 | 0 | 1 | 0 |
| 5 | 6 | 8,3 | 2 | 3 | 1 |
| 6 | 4 | 5,6 | 2 | 1 | 1 |
| н | 7 | 6 | 8,3 | 4 | 0 | 2 |
| 8 | 11 | 15,3 | 9 | 1 | 1 |
| п | 9 | 9 | 12,5 | 5 | 2 | 2 |
| 10 | 35 | 48,6 | 26 | 2 | 7 |



*Рисунок 5*

*Таблица 6*

**Распределение по позициям и этапам, % и NPS по этапам, ед.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Клиенты** | **критики** | **нейтралы** | **промоуты** | **NPS по этапам** |
| **актуальные** | 4 (8,3%) | 13 (27%) | 31 (64,6%) | 56,25 |
| **бывшие (прерв.)** | 5 (50%) | 1 (10%) | 4 (40%) | -10 |
| **бывшие (законч.)** | 2 (14,3%) | 3 (21,4%) | 9 (64,3%) | 50 |

Заметим, что из 11 «критиков»

* 5 «бывших клиентов», дети которых прервали обучение в школе, из 10;
* 2 «бывших клиента», дети которых закончили школу из 14;
* 4 «актуальных клиента»,

При этом 2 из «актуальных» – это новые клиенты, проходящие адаптацию. Они поставили отметку «5» просто из-за её геометрического расположения посреди шкалы, что означает несформированность позиции, а не отсутствие удовлетворённости взаимодействием со школой.

Используя терминологию метода NPS, заметим, что позицию «критиков» занимает 11 респондентов, что составляет примерно 15,3% от общего количества опрошенных, позицию «нейтралов» занимает 17 респондентов, что примерно 23,6%, а «промоутами» выступают 44 респондента, что примерно равно 61,1% от всех.

Средний индекс лояльности клиентов NPS составил:

**NPS = (44 – 11)\*100/72 = 45,8(3)**

Данный инструмент диагностики уровня лояльности клиентов используется в ОАНО «ШКОЛА «УНИСОН» с периодичностью раз в год по завершении учебного года, будучи интегрированным в один из инструментов системы информирования – письмо родителям.

**Выводы:**

При применении концепции Жизненного цикла клиента по отношению к ассоциированным клиентам частной школы мы выделяем три этапа их жизненного цикла: «Потенциальный клиент», «Актуальный клиент» и «Бывший клиент». Для каждого этапа мы разработали рабочие типологии клиентов. На этапе «Потенциальный клиент» одна из рабочих типологий основывается на степени информированности, другая – на причинах перехода в частную школу, третья – на наличии или отсутствии опыта взаимодействия с частными школами. На этапе «Актуальный клиент» в основе рабочей типологии родителей-клиентов лежит позиция родителей по отношению к школе. Проведённое качественное исследование с участием родителей, находящихся на этапе «Актуальный клиент» школы «Унисон» дало возможность составить рабочую типологию запросов родителей к частной школе. Мы выделили три основные группы запросов: запросы к школе как к организации, запросы к организации процесса и запросы к образовательным результатам.

Исследование по методике выявления индекса лояльности клиентов NPS показало, что несмотря достаточно высокий средний показатель индекса, при подсчёте индекса среди досрочно разорвавших контракт клиентов мы получаем отрицательные значения, что говорит о низком уровне лояльности среди «потерянных клиентов» и необходимости работы с ними для минимизации репутационных издержек.

На этапе «Бывший клиент» важно выявить причины ухода клиента, которые, в свою очередь, также могут стать основанием для рабочей типологии и помочь в выявлении «разрывов в качестве» взаимодействия с клиентами. Ретроспективный анализ причин выбытия «потерянный клиент» позволил выделить восемь основных типов причин, по которым клиенты досрочно разрывали контракт со школой «Унисон», и использовать полученную информацию для усовершенствования инструментов взаимодействия с клиентами.

# ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧАСТНОЙ ШКОЛЫ И СЕМЬИ: МОДЕЛЬ «УЧАСТИЕ»

Процессная модель взаимодействия школы и семьи «Участие», разработанная в рамках данного проекта, состоит из трёх этапов, совпадающих по названию с выделенными нами ранее этапами жизненного цикла клиентов: «Потенциальный клиент», «Актуальный клиент» и «Бывший клиент». Каждый из этапов имеет цель и состоит из двух стадий.

*Таблица 7*

**Краткая схема процессной модели взаимодействия школы и семьи «Участие»**

**Этапе «Потенциальный клиент»**

Цель этапа: сопоставить запросы и возможности школы и клиента.

Первая стадия называется «Стадия выявления запросов». В течение этой стадии клиент изучает информацию о школе, а школа, в свою очередь, выявляет образовательные запросы клиента, сопоставляет их со своими возможностями и информирует клиента формате и условиях дальнейшего взаимодействия. После того, как клиент принимает решение о дальнейшем взаимодействии, наступает вторая стадия этого этапа – «Стадия контрактации». На этой стадии школа проверяет уровень подготовленности ребёнка, собирает и анализирует информацию о семье, фиксирует образовательные запросы и заключает договор. Заключение договора и является точкой перехода клиента с этапа «Потенциальный клиент» на этап «Актуальный клиент».

**Этап «Актуальный клиент»**

Цель этапа: построить продолжительное ассертивное взаимодействие школы и семьи.

Первая стадия носит название «Стадия адаптации». Её продолжительность для разных клиентов может варьироваться из-за различных факторов, но характеризуется она менее интенсивным взаимодействием, необходимым для того, чтобы семья освоилась в статусе клиента школы, привыкла к среде, пространству, внутреннему распорядку. Окончанием стадии является первое индивидуальное собеседования, после которого клиент вступает в «Стадию обучения». Обычно это самая продолжительная стадия, но по различным причинам она может завершаться до момента окончания школы ребёнком, и в этом случае семья автоматически переходит на этап «Бывший клиент». И от того, насколько при этом семья сохраняет лояльность по отношению к школе, зависит интенсивность дальнейшего взаимодействия школы и семьи.

**Этап «Бывший клиент»**

Цель этапа: повысить уровень лояльности уходящих клиентов.

Так или иначе все семьи, прошедшие этап «Актуальный клиент» переходят к этапу «Бывший клиент». Точкой перехода является факт вручения родителям школой пакета документов, необходимых для перехода в другое учебное заведение или вручение аттестата о среднем полном образовании и всех необходимых для перехода на следующий этап обучения документов. Этап «Бывший клиент», в свою очередь, тоже делится на две стадии. Первая – «Стадия анализа и работы над ошибками» – предполагает выявление истинных причин смены учебного заведения в случае ухода клиента и оценку уровня лояльности клиентов при окончании ребёнком одиннадцатого класса. И в том, и в другом случае за анализом следует принятие мер для повышения уровня лояльности уходящего клиента и договорённость о дальнейшем сотрудничестве. Завершающая стадия называется «Стадия поддерживания отношений» и предполагает информирование бывших клиентов о событиях, инициируемых школой и приглашение к сотрудничеству в различных проектах.

Развёрнутое описание модели представлено в Приложении № 2 к данной работе. Далее остановимся подробнее на инструментах, применяемых на всех стадиях каждого из этапов.

## **3.1 Инструменты, обеспечивающие управление взаимодействием с семьёй на этапе «Потенциальный клиент»**

Этап «Потенциальный клиент» имеет следующие управленческие цели:

1. проинформировать клиента,
2. получить информацию о клиенте,
3. спрогнозировать возможные результаты,
4. зафиксировать начальные условия,
5. заключить договор.

Остановимся чуть подробнее на каждой из них. Информирование клиента заключается в том, чтобы предоставить максимальное количество информации потенциальному клиенту о ценностях, целях, задачах, методах, возможностях и ограничениях школы, познакомить со средой, контингентом, уровнем, требованиями и правилами внутреннего распорядка школы. Подобное информирование обеспечивает максимальную «прозрачность» на входе и необходимо для того, чтобы минимизировать вероятность возникновения ощущения разочарования и фрустрации клиента в тот момент, когда он перейдёт в разряд актуальных и столкнётся с повседневной жизнью школы.

Цель «получить информации о клиенте» достигается в случае получения представления о причинах смены учебного заведения, о системе ценностей семьи, о социальных и образовательных запросах, о возможных особенностях и ограничениях, о готовности к конструктивному сотрудничеству с учётом ценностей, целей, задач, методов, возможностей и ограничений школы. Полученная информация даст возможность школе принять решение о возможности дальнейшего сотрудничества с семьёй.

Цель «спрогнозировать возможные результаты» достигается в процессе сопоставления образовательных запросов клиентов с возможностями школы и формулирования возможных результатов, а также условий их достижения.

Цель «зафиксировать начальные условия» достигается в процессе проведения вступительных испытаний и первичного индивидуального собеседования. Эти мероприятия дают возможность определить отправную точку в образовательном маршруте ребёнка и те начальные условия, которые позволят построить базис дальнейшего взаимодействия с семьёй.

Цель «заключить договор» ясна, и предполагает начало отношений с юридической и финансовой точки зрения, подтверждённых документально.

### **3.1.1 Стадия выявления запросов**

На стадии выявления запросов используются следующие инструменты:

1. Электронные представительства
2. Разговор по телефону
3. Знакомство

#### **Электронные представительства**

Под электронными представительствами школы мы понимаем её официальный сайт, официальные сообщества («паблик») в социальных сетях vk, fb и т.п., информационные страницы в описаниях каналов на YouTube и в мессенджерах Telegram, WhatsApp и т.п., страницу в Instagram и информационные страницы в поисковых системах и каталогах, доступ к редактированию которых есть у школы. Мы остановимся подробнее на двух основных инструментах, используемых в практике школы «Унисон»: официальном сайте и сообществах в соцсетях.

Официальный сайт любой образовательной организации регламентирован действующими законами Российской Федерации и подзаконными актами, в частности ст. 29 «Информационная открытость образовательной организации» Федерального закона 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»[[52]](#footnote-52), Приказом Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 29 мая 2014 г. N 785 "Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и формату представления на нем информации"[[53]](#footnote-53) со всеми изменениями и дополнениями. По этой причине его наполнение частично регламентировано. Но выбор типа сайта, функционала, дизайна и информационного наполнения, кроме контента, регламентируемого государством – это выбор организации. И то, как сайт будет построен, чем наполнен и какие возможности он будет предоставлять повлияет на количество «качество» потенциальных клиентов, выбравших конкретную организацию.

Создание эффективного сайта для образовательной организации – это тема отдельного большого проекта, поскольку требует с учётом информационно-семантических аспектов[[54]](#footnote-54) глубокого анализа целевой аудитории, выработки критериев для составления технического задания, UI/UX-дизайна. UI-дизайн (User Interface) – это пользовательский интерфейс, визуализация сайта, а UX-дизайн (User eXperience) – это проектирование архитектуры, навигации, функционала взаимодействия с пользователями различных типов и администраторами. Помимо этого существует вопрос продвижения сайта в поисковых системах, который потребует CEO-анализа, аудита, а затем оптимизации контента сайта. Поэтому это скорее технический и немного творческий проект, который лишь косвенно относится к тематике настоящей работы. Тем не менее, поскольку сайт является одним из важных инструментов в модели на этапе «Потенциальный клиент», приведём требования, которым по нашему мнению должен удовлетворять сайт частной школы для взаимодействия с потенциальными клиентами и рабочий инструмент для оценки эффективности сайта.

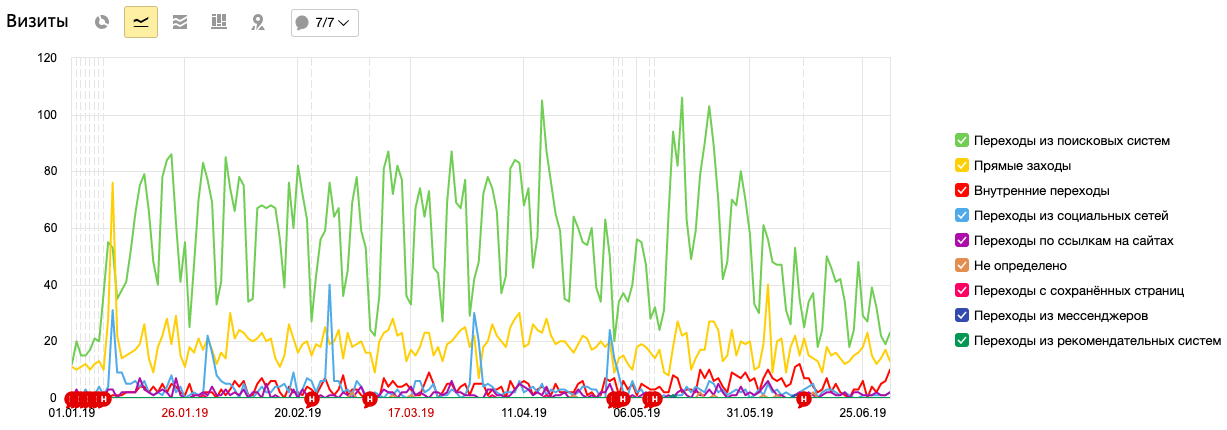
Официальный сайт частной школы должен:

1. Удовлетворять действующему законодательству РФ.
2. Иметь понятную структуру и удобную навигацию.
3. Иметь работающую форму обратной связи.
4. Содержать исчерпывающую актуальную информацию о:
   1. местоположении школы, начиная с указания страны и города,
   2. материально-технической базе,
   3. стоимости обучения и скидках,
   4. порядке поступления и вакантных местах,
   5. руководстве и педагогическом составе,
   6. контактных лицах, времени их работы и способах связи с ними,
   7. расписании, режиме дня, датах и продолжительности каникул,
   8. расписании дополнительных занятий и кружков.

Остальная информация – это дело вкуса руководителя и команды, занимающейся разработкой сайта.

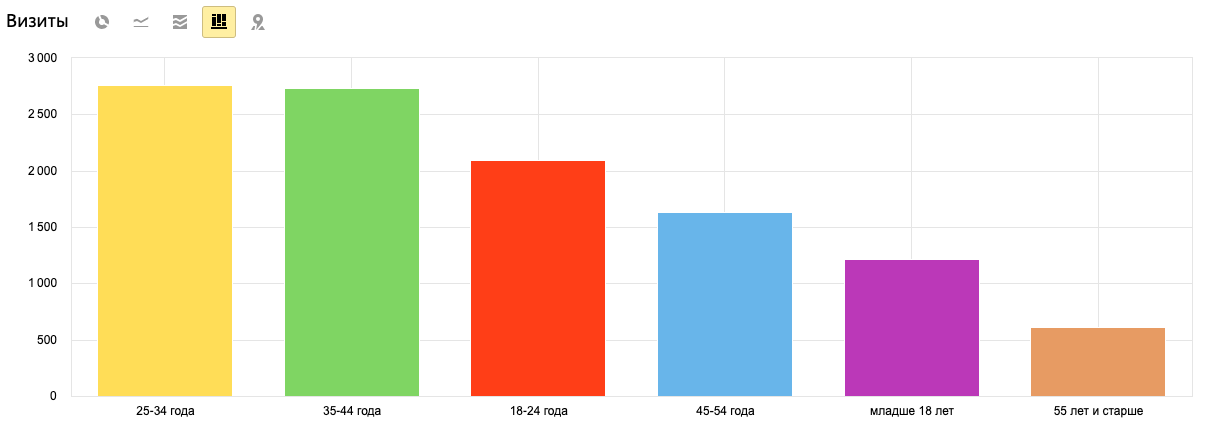
Для анализа эффективности работы сайта и оценки целевой аудитории могут использоваться сторонние инструменты, например, различные метрики, отслеживающие активность посетителей сайта. Рассмотрим возможности подобных инструментов на примере Яндекс.метрики[[55]](#footnote-55), которую мы используем для анализа поведения потенциальных клиентов, посещающих сайт школы «Унисон». С функционалом Яндекс.метрики можно подробно ознакомиться в Приложении 3.

Приведём некоторые результаты анализа сайта школы «Унисон» за период с 01.01.19 до 01.07.19. На рис. 6 показано, откуда потенциальные клиенты попадали на сайт. Из представленных графиков понятно, что в основном переходы осуществляются с сайтов поисковых систем, и только непродолжительное время в начале января самым популярным источником трафика были прямые заходы на сайт.



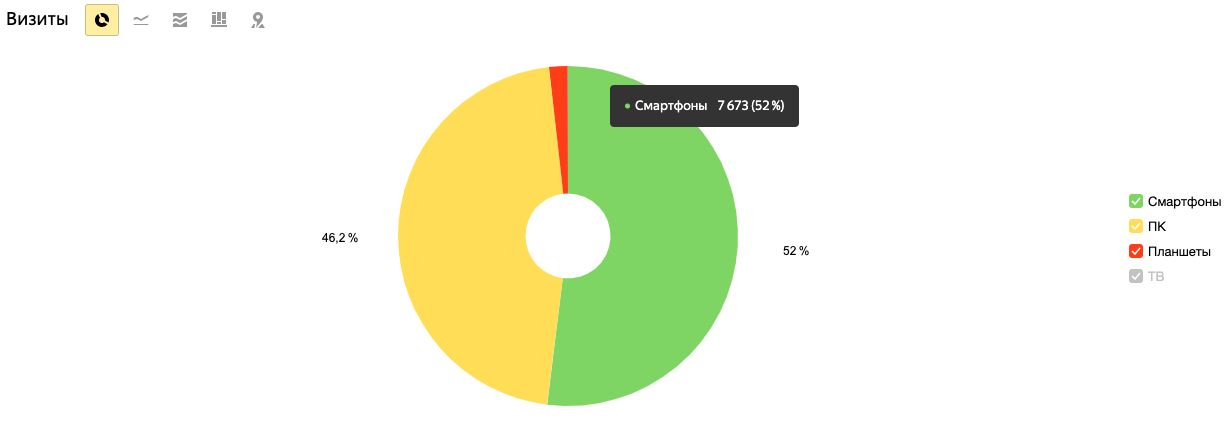
*Рисунок 6*

По данным гистограммы на рис. 7 можно сделать вывод о возрасте аудитории посетителей сайта. Очевидно, что аудитория сайта в основном состоит из людей 25-44 лет, причём количество посетителей возрастной группы 25-34 – потенциальных клиентов младшей школы и 35-44 лет – потенциальных клиентов старшей, примерно одинаковое.



*Рисунок 7*

Круговая диаграмма на рис. 8 демонстрирует, что потенциальные клиенты чаще посещают сайт со смартфонов, поэтому есть смысл в оптимизации сайта под небольшой экран и вертикальный формат.



*Рисунок 8*

Подобные инструменты позволяют улучшать функционал сайта, повышая степень удовлетворённости клиентов ещё до непосредственного взаимодействия со школой.

Не менее значимым инструментом взаимодействия с потенциальными и актуальными клиентами являются социальные сети. Их особенностью является динамическая коммуникация, то есть они дают возможность оперативно распространить информацию и получить быструю обратную связь.

Функции сообществ в соцсетях:

* группа как электронное представительство;
* информирование: расписание, замещения, анонсы мероприятий;
* ссылки на другие источники;
* отчёты о событиях: описание, материалы, отзывы, обсуждения, репортажи, фотоотчёты;
* обратная связь: сообщения, комментарии, опросы;
* прямая коммуникация.

Сообщества могут быть открытыми и иметь формат публичной страницы, в этом случае они дублируют функцию сайта, а ещё в каком-то смысле становятся блогом школы, а могут быть закрытыми, и в этом случае его участниками могут стать только люди, чьи заявки на вступление в сообщество одобрены администратором. Получение клиентом права доступа в закрытое сообщество школы после подписания договора тоже является значимым событием и частью инициации в современном цифровом обществе. Этот эффект усиливается, если сообщество активно и наполнено уникальным и полезным контентом.

#### **Разговор по телефону**

Проходя стадию «Выявления запроса» после анализа информации из открытых источников о школе потенциальные клиенты независимо от того, относятся они к неинформированным или информированным, делают следующий шаг – вступают в коммуникацию по телефону. Для организации эффективного взаимодействия с клиентом по телефону и разработки стандартов общения необходимо понимать его потребности во время звонка. Мы выделяем всего восемь основных потребностей клиентов, приводящих к этой коммуникации:

1. Эмоциональный контакт. Данная цель предполагает реализацию потребности родителей пообщаться с представителем школы для получения эмоциональных впечатлений. Если коммуникация будет построена правильно, потенциальный клиент будет удовлетворён её формой и содержанием, у него сформируется положительный эмоциональный опыт и готовность к дальнейшему взаимодействию.
2. Эмпатия. Родителям необходимо рассказать о причинах перехода (поступления) в частную школу и убедиться, что представитель школы понимает суть проблемы, согласен с необходимостью её решения, понимает и разделяет переживания родителей и готов обсуждать пути решения.
3. Возможности школы. Родители хотят понимать, какие именно способы решения проблем, побудивших их сменить учебное заведение, может предложить именно эта школа. С точки зрения классического маркетинга, потенциальные клиенты анализируют конкурентные преимущества конкретной школы и соотносят их со своими образовательными запросами.
4. Индивидуальный подход. Родители имеют логичную потребность дать максимум информации про своего ребёнка, его образовательную траекторию, особенности обучения и поведения, интересы, проблемы, мотивацию. И хотя на этапе телефонного разговора подобная информация может быть преждевременной и избыточной, не стоит лишать возможности родителей ей делиться. Во-первых, именно ребёнок – объект обучения, поэтому для школы подобная информация никогда не бывает лишней. Во-вторых, эта информация даёт возможность сделать кое-какие выводы о взаимодействии ребёнка и родителей, о позиции родителей в образовательном процессе, о системе ценностей семьи и их образовательных запросах. В-третьих, полученная информация ляжет в основу предметного разговора на этапе первичного индивидуального собеседования и будет полезной при формировании ИКР ребёнка. В-четвёртых, если родители посчитали возможным или даже необходимым поделиться этой информацией, то это демонстрирует намерения клиентов продолжить взаимодействие и перейти в разряд актуальных.
5. Формальная информация об учебном заведении. Регламент, наполняемость классов, режим, наличие лицензии и аккредитации, результаты ЕГЭ, траектории поступления после школы, внеурочная деятельность и допобразование, материально-техническая база, питание, стоимость обучения и порядок оплаты, возможность получения налогового вычета и т.п.
6. Концепция школы. Образовательные и воспитательные цели, ценности, методы, стратегия, педагогические идеи, инновационная практика, форматы обучения и т.п.
7. Информация о возможности перехода (поступления). Вакантные места, вступительные испытания, требования к подготовке, необходимый комплект документов, порядок действий при переходе (поступлении).
8. Договорённость о дальнейших шагах. Знакомство (личная встреча), пробная неделя для абитуриента, первичное индивидуальное собеседование.

Телефонные коммуникации с потенциальными клиентами частной школы не являются активным инструментом продажи в классическом понимании, поэтому привычные маркетинговые термины «холодные, тёплые и горячие звонки» в данном случае неприменимы. Потенциальные клиенты изначально заинтересованы в общении и звонят сами. Поэтому вступать в коммуникацию с ними должны вступать не менеджеры, нацеленные на продажу услуги, а информированный специалист, способный удовлетворить все потребности клиентов, перечисленные выше. В нашем случае – это заместитель директора по вопросам взаимодействия с родителями. Информация о нём, как о контактном лице по вопросам поступления обязательно должна содержаться во всех онлайн-представительствах частной школы: на сайте, в группах в соцсетях, страницах в поисковых системах и электронных каталогах, в описаниях на каналах мессенджеров и Youtube и т.п. Эта информация должна содержать фамилию, имя, отчество специалиста, способы связи с ним: телефон, WhatsUpp, Wiber, Telegram, vk, fb, e-mail и т.д., время работы и предпочтительное время для звонка. Для сайта также желательна форма обратной связи, чтобы потенциальный клиент мог на этой же странице обратиться к специалисту и задать интересующий его вопрос, и форма заказа обратного звонка. При общении с данным специалистом важен принцип «одного окна». У клиента должна быть возможность получить ответы на все интересующие вопросы сразу у одного человека. Если для получения разного рода информации ему придётся общаться с разными специалистами, высок риск перехода клиента из разряда «потенциальных» в «потерянные». Например, если он по какой-то причине не дозвонится до бухгалтера для получения информации об оплате, скидках и налоговому вычету или представителя столовой для уточнения о возможности составления индивидуального меню.

Многие компании: банки, страховые компании, онлайн-магазины и т.п., сотрудникам которых необходимо часто общаться по телефону с клиентами, используют специальные инструменты, регламентирующие процесс коммуникации, позволяющие любому сотруднику провести телефонный звонок без рисков нанесения ущерба репутации компании, потери клиентов или создания конфликтных ситуации.

Одним из таких инструментов могут быть правила или стандарты разговора с клиентом по телефону, состоящие из двух частей: нужно и нельзя. В первой части описываются фразы, которые сотрудник обязательно должен использовать в разговоре, позволяющие выразить открытость, доброжелательность и участие, а во второй – табуированные фразы, которые могут восприниматься клиентом как маркеры невоспитанности, бестактности, безразличия или даже наглости и хамства, и поэтому потенциально ведущие к неудовлетворённости клиента или к конфликту.

Другим инструментом могут выступать так называемые скрипты – набор заготовленных фраз, расположенных в строгой логической последовательности. Сотрудник, имея перед собой подобный инструмент, чётко движется по списку, произнося одну за другой сформулированные заранее фразы или задавая вопросы, фиксирует реакцию клиента, если это необходимо, и таким образом достигает тех целей, ради которых данный стандартизированный диалог был инициирован.

Более гибким форматом документа, регламентирующего процесс коммуникации по телефону, является блок-схема. Она предполагает запрограммировать различные сценарии разговора в зависимости от реакции клиента и представляет собой граф с ветвлениями и иногда даже циклами.

В школе «Унисон» мы разработали список правил для общения по телефону с потенциальными клиентами для заместителя директора по вопросам взаимодействия с родителями и формы протоколов, которую он заполняет в процессе разговора, с которыми можно ознакомиться в Приложении 4 и Приложении 5 соответственно. Таких форм две: первая – для короткого разговора в неудобное время, подразумевающего повторный контакт, так называемый «быстрый протокол» , а вторая – для полноценной коммуникации, «медленный протокол».

#### **Знакомство**

После этапа коммуникации по телефону применяется следующий инструмент, названный нами «знакомство». Это встреча с потенциальным клиентом и ребёнком на территории школы. Функции знакомства для наглядности мы разделили на две части по субъектам (таб. 8).

Таблица 8

**Функции знакомства**

|  |  |
| --- | --- |
| **Для семьи** | **Для школы** |
| 1. Знакомство с пространством и средой (месторасположение, помещения, материально-техническая база). 2. Знакомство с руководством школы. 3. Знакомство с представителями педагогического коллектива. 4. Знакомство с контингентом учащихся. 5. Возможность обсудить причины, побудившие к поиску частной школы (для первоклассников – причины выбора частной школы) и получить первичные педагогические рекомендации. 6. Возможность соотнести ценности школы, её принципы, концепцию, подходы к обучению и воспитанию с ценностями семьи для принятия решения о поступлении. 7. Возможность задать уточняющие вопросы о регламенте работы школы, наполняемости классов, режиме, наличии лицензии и аккредитации, результатах ЕГЭ, траекториях поступления выпускников, внеурочной деятельности и программах допобразования, дополнительной материально-технической базе, питании, стоимости обучения и порядке оплаты, о возможности получения налогового вычета и т.п. 8. Договорённость о следующем шаге: пробная неделя. | 1. Знакомство с семьёй (адекватность, способность к конструктивному диалогу, образовательные запросы) 2. Возможность соотнести ценности семьи, её принципы, концепцию, подходы к обучению и воспитанию с ценностями школы для принятия решения о приёме. 3. Первичное интервью, результаты которого лягут в основу ИКР. 4. Договорённость о следующих шагах: пробная неделя, вступительные экзамены, первичное индивидуальное собеседования. |

Результатом знакомства может стать продолжение взаимодействия семьи и школы и переход к следующему инструменту «пробная неделя», а может и прекращение взаимодействия по инициативе как семьи, так и школы. Мы выделяем 4 типа причин, по которым семья или школа могут завершить взаимодействие на данном этапе (Табл. 9).

*Таблица 9*

**Причины завершения взаимодействия на этапе знакомства**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Причины завершения взаимодействия** | **по инициативе семьи** | **по инициативе школы** |
| 1. Материальные | Несоответствие ожиданий и реальности: месторасположения, здание, территория, помещения, отсутствие каких-либо специальных условий (бассейн на территории школы, развозка и пр.), внутреннего распорядка (продолжительность учебного дня, наличие домашнего задания), стоимости и пр. | Отсутствие возможности у семьи оплачивать обучение. |
| 1. Коммуникативные | Барьеры, возникающие при общении с руководством школы или представителями педагогического коллектива. Эмоциональное несоответствие. | Барьеры, возникающие при общении и родителями или ребёнком. Агрессивное или другое девиантное поведение родителей или ребёнка во время встречи. |
| 1. Концептуальные | Несоответствие инструментальных и терминальных ценностей[[56]](#footnote-56), декларируемых школой, и системы ценностей в семье. | Несоответствие инструментальных и терминальных ценностей школы и заявленной системы ценностей в семье. |
| 1. Дефицитные | Негативный прогноз по достаточности знаний ребёнка для прохождения вступительных испытаний или отсутствие возможности тратить время на полноценное обучение и выполнение требований школы из-за спортивной или, например, актёрской карьеры. | Отсутствие мест в классе, в который поступает ребёнок. Невозможность реализации образовательных запросов семьи или организации индивидуального образовательного маршрута необходимого уровня гибкости. |

В случае, если взаимодействие на данном этапе прерывается, для школы важно сохранить определённый уровень лояльности клиента, оставив позитивное впечатление о встрече. Очевидно, если причины прекращения взаимодействия коммуникативные, то возможность этого стремится к нулю. Но все остальные варианты предполагают такое завершение коммуникации, в результате которого потенциальный клиент не становится актуальным, но выполняет функции «промоута». Это произойдёт при отсутствии коммуникативных барьеров и выполнении хотя бы одного из следующих условий.

Условия сохранения лояльности клиента при завершении взаимодействия на этапе знакомства:

1. Семье понравилась материально-техническая база школы, условия обучения, регламент и концепция школы, но по каким либо объективным причинам, не зависящим ни от семьи, ни от школы, дальнейшее взаимодействие невозможно. Например, у родителей нет возможности самостоятельно привозить ребёнка на занятия из пригорода к началу первого урока и потом забирать его из школы, а развозка не предусмотрена и т.п.
2. Дальнейшее взаимодействие невозможно по объективным причинам, например, из-за отсутствия мест в классе, но в процессе беседы во время знакомства семья получила исчерпывающую психолого-педагогическую консультацию по поводу проблем, лежащих в основе решения о смене школы, родители последовали рекомендациям специалистов из школы и ликвидировали проблемы.
3. Дальнейшее взаимодействие невозможно по объективным причинам, например, из-за отсутствия мест в классе, но ребёнок, приглашается для проведения пробных вступительных испытаний, а затем семья получает подробный анализ работ с указанием тем, в которых учащийся силён, и которые следует проработать, а также при необходимости дополнительные педагогические рекомендации. Ребёнок таким образом попадает в список кандидатов на зачисление при наличии мест, на него заводится ИКР. С семьёй в этом случае обсуждается дата и время повторной встречи или связи по телефону после окончания занятий в текущем учебном году для обсуждения перспектив обучения в следующем.
4. Дальнейшее взаимодействие невозможно по объективным причинам, например, из-за отсутствия мест в классе, но семья получает приглашение участвовать в различных мероприятиях школы. Родители, например, становятся участниками конференций, круглых столов, семинаров, вступают в сообщества школы в соцсетях, получают информацию и реагируют на различные события, проходящие в школе, а ребёнок занимается в студии, кружке, посещает дополнительные занятия, но не является при этом учеником школы.

### **3.1.2 Стадия контрактации**

На стадии контрактации применяются следующие инструменты:

1. Пробная неделя
2. Вступительные испытания
3. Первичное индивидуальное собеседования

#### **Пробная неделя**

Стадия контрактации начинается с того момента, как семья соглашается на «Пробную неделю». Применение этого инструмента взаимодействия с семьёй предполагает, что ребёнок в течение недели сможет побыть в статусе ученика школы «Унисон» со всеми правами и, что немаловажно, обязанностями, а родители, соответственно, в статусе клиентов. Причём, родители во время такого «тестдрайва» освобождаются от финансовых обязательств – пробная неделя бесплатна. Таким образом, пробная неделя, являясь для школы эффективным инструментом отбора и диагностики абитуриентов и родителей как потенциальных клиентов, служит ещё для увеличения уровня лояльности по отношению к школе. Функции пробной недели (табл. 10) сходны с функциями этапа знакомства, но благодаря более интенсивному и продолжительному взаимодействия в «полевых условиях» с ребёнком и родителями, результаты будут более релевантны, поскольку впечатления как у ребёнка, так и у родителей могут отличаться от первоначальных.

*Таблица 10*

**Функции пробной недели**

|  |  |
| --- | --- |
| **Для семьи** | **Для школы** |
| 1. Знакомство с пространством и средой во взаимодействии: удобно ли добираться, нравится ли оснащение школы, удобны ли учебные помещения и помещения общего пользования и пр. 2. Знакомство с руководством школы во взаимодействии: возможность оценить, как выстроена организация работы школы, возможность задать появившиеся вопросы. 3. Знакомство с представителями педагогического коллектива: возможность выслушать мнение ребёнка и самостоятельно посетить уроки. 4. Знакомство с контингентом учащихся: возможность выслушать мнение ребёнка и самостоятельно понаблюдать или даже пообщаться с другими учениками. 5. Возможность соотнести ценности школы, её принципы, концепцию, подходы к обучению и воспитанию с ценностями семьи для принятия решения о поступлении. 6. Возможность задать уточняющие вопросы о регламенте работы школы, расписании, наполняемости классов, режиме, наличии лицензии и аккредитации, результатах ЕГЭ, траекториях поступления выпускников, внеурочной деятельности и программах допобразования, дополнительной материально-технической базе, питании, стоимости обучения и порядке оплаты, о возможности получения налогового вычета и т.п. | 1. Знакомство с семьёй во взаимодействии: вовремя ли приходит ребёнок, какие ситуации возникают при ежедневном взаимодействии, какую позицию занимают родители, а какую ребёнок и т.д. 2. Возможность соотнести ценности семьи, её принципы, концепцию, подходы к обучению и воспитанию с ценностями школы для принятия решения о приёме. 3. Возможность составить впечатление об уровне образованности, личностных качествах, манере поведения и уровне притязаний ребёнка для учителей и руководства школы. 4. Увеличения уровня лояльности потенциальных клиентов по отношению к школе. |

Каждый учебный день во время пробной недели обязательно начинается и заканчивается короткой беседой с ребёнком, а для младшей школы и младших классов старшей школы – беседой с родителями. Беседу проводит замдиректора по взаимодействию с родителями, приглашая при необходимости учителей-предметников и классного руководителя того класса, в котором учится ребёнок. Это даёт возможность оперативно реагировать на ситуацию, оказывать информационную и психологическую поддержку ребёнку и родителям, получать оперативную обратную связь от семьи.

Особенностью завершения коммуникации по истечении или, тем более, в течение пробной недели является критичное для семьи или для школы несоответствие ожидаемого и получаемого в процессе взаимодействия. Издержки для семьи при согласии участия в пробной неделе достаточно велики: родители принимают решение о непосещении занятий в предыдущей школе, семья перестраивает свою внутреннюю логистику с учётом местоположения новой школы, ребёнок входит в новый коллектив, преодолевая внутренние страхи перед коммуникацией, оценкой и т.п. Поэтому, как правило, если семья соглашается на пробную неделю, то решение о переходе в школу к этому моменту практически принято. Именно по этой причине для смены уже принятого решения о переходе, для преодоления некой ригидности мышления требуются достаточно весомые причины, такие как, например, конфликт. Таким образом, хоть процент поступающих в школу после пробной недели высок и составляет по оценке за последние 5 лет чуть более 90%, но вероятность сохранить лояльность до уровня «промоутов» тех клиентов, чьи дети не остались в школе после пробной недели, очень невелика. За исключением случаев, когда ребёнок не справился со вступительными испытаниями, но об этом подробнее в следующем разделе.

Нужно отметить, что основная волна поступлений проходит в июне в период летних каникул. Для оптимизации этого процесса мы выделяем неделю на проведение вступительных испытаний с фиксированными днями и временем проведения тестов. Информацию об этом мы размещаем на официальном сайте школы и во всех социальных сетях за месяц до мероприятия. Большинство потенциальных клиентов, звонящих в мае, получают приглашение для прохождения вступительных испытаний на июнь в эти даты. И, как правило, не получают приглашения на пробную неделю, поскольку полноценных учебных недель в мае не так много из-за праздничных дней и окончания учебного года. При этом в мае проходят четвертные, полугодовые и годовые контрольные работы по различным предметам, подведение итогов, практикумы, поэтому впечатления от обучения в школе в данный период могут быть неполными или искажёнными. Да и сами абитуриенты в мае завершают обучение в предыдущих школах и не имеют возможности на неделю «выпасть из процесса».

Также родители детей, которые поступают на следующий учебный год в первый класс, не могут полноценно поучаствовать в пробной неделе, хотя в последнее время мы практикуем пробное встраивание дошкольников в образовательный процесс, организуя посещение ими уроков творческого направления (ИЗО, технология, музыка) совместно с первоклассниками.

Учитывая эти два факта, стоит отметить, что инструментом «Пробная неделя» могут воспользоваться далеко не все абитуриенты и, соответственно, их родители. В случае, когда учащиеся и родители не имеют возможность данным инструментом, то его функции как для семьи, так и для школы частично берут на себя остальные инструменты, а опыт взаимодействия с учителем сводится к вступительным испытаниям.

#### **Вступительные испытания**

Вступительные испытания для поступающих в начальную школу (1-4 классы) и в старшую школу (5-11) различаются как по форме, так и по функционалу. Для поступающих в начальную школу вступительные испытания не являются испытаниями по сути. Это собеседование с ребёнком, в процессе которого ему задают вопросы на общую эрудицию и выявление метапредметных навыков. Функций собеседования при поступлении в начальную школу четыре:

1. Позволяет понять, может ли ребёнок эффективно работать в условиях класса.
2. Позволяет выяснить, на каком примерно уровне ученик находится в данный момент.
3. Даёт возможность получить информацию, необходимую для первичного индивидуального собеседования с родителями, сформулировать вопросы на уточнение.
4. Даёт возможность получить информацию для формулирования педагогических задач на ближайшую четверть.

Информация, полученная в процессе собеседования, значительным образом дополняется информацией об уровне, возможностях, сильных и слабых сторонах ребёнка, полученной от родителей во время знакомства, пробной недели и следующего за собеседованием этапа – первичного индивидуального собеседования.

Вступительные испытания в старшую школу (5-11 классы) представляют собой три работы в тестовом формате по русскому языку, математике и английскому языку и собеседование на английском языке. После написания абитуриентом каждого теста проводится обязательная процедура обсуждения с учителем хода решения заданий, с разбором заданий, вызвавших вопросы, и последующая презентация результатов родителям. После каждого экзамена семья получает независимую оценку знаний по основным предметам от учителей школы «Унисон», подробный анализ работы и педагогические рекомендации, относящиеся как к предмету, так и к организации процесса обучения в целом. Результаты подобной диагностики – это отчуждаемый продукт, который клиенты получают бесплатно, как и пробную неделю, вне зависимости от того, станет ли семья актуальным клиентом, или нет. Поэтому данный этап имеет важную функцию – повышение уровня лояльности потенциального клиента и формирование клиентоориентированной среды. В большинстве случаев, если абитуриент плохо справляется с работой на вступительных испытаниях, и семья получает анализ, подробный разбор работы с комментариями и рекомендациями, родители благодарят школу за то, что позволили вовремя обнаружить пробелы, и просят время на их ликвидацию и, спустя некоторое время от месяца до года, приводят ребёнка повторной попытки написать работы, которая чаще всего заканчивается поступлением. Выделим основные функции вступительных испытаний при поступлении в старшую школу:

1. Позволяют понять, может ли ребёнок эффективно работать в условиях класса и в рамках образовательной программы школы.
2. Позволяют выяснить, на каком примерно уровне ученик находится в данный момент по русскому языку, математике и английскому языку, что достаточно для первых выводов о его уровне освоения школьной программы, об его отношении к учёбе, когнитивных способностях и метапредметных навыках.
3. Позволяют получить первичную информацию о темпераменте и характере ребёнка, о его реакции на критику и неудачи, о его поведении в стрессовой ситуации.
4. Дают возможность получить информацию, необходимую для первичного индивидуального собеседования с родителями, сформулировать вопросы на уточнение.
5. Дают возможность получить информацию для формулирования педагогических задач на ближайший период.
6. Повышают уровень лояльности потенциального клиента.

#### **Первичное индивидуальное собеседование**

Первичное индивидуальное собеседование – это завершающий инструмент взаимодействия с потенциальным клиентом. Нередко предыдущий инструмент, вступительные испытания, а точнее его завершающая часть – обсуждение и рекомендации плавно переходят в первичное индивидуальное собеседование с подписанием договора, но бывает, что эти события разнесены по времени. Важно, что к этапу первичного индивидуального собеседования решение о поступлении в школу уже принято, поэтому само первичное собеседование де-факто и акт подписания договора де-юре и являются точкой перехода клиента из статуса «потенциального» в статус «актуального».

Первичное индивидуальное собеседование по своему формату является свободным интервью, в котором интервьюер имеет заранее разработанную стандартную структуру, определяющую тематику и порядок вопросов, но саму формулировку вопросов он выбирает самостоятельно исходя из ситуации и манеры общения собеседника. Это позволяет убрать лишнюю формальность при проведении процедуры.

Интервью во время первичного индивидуального собеседования служит для формирования ИКР, формулирования и фиксации образовательных запросов семьи и как любое, пусть даже свободное, интервью требует некой регламентации. В роли интервьюера выступает заместитель директора по взаимодействию с родителями. В процессе проведения первичного индивидуального собеседования происходит сбор личных данных о семье и ведётся аудиозапись ответов на вопросы, что позволяет ускорить процесс собеседования и не потерять важную информацию. Поэтому процедура начинается с подписания согласия на сбор, хранение и обработку персональных данных и ведение аудиозаписи разговора. Это может внести некую напряжённость в разговор, фактор стресса, поэтому следует сообщить об этом респонденту максимально мягко, объяснить, зачем собираются данные и как они будут использоваться, создать по возможности неформальную обстановку и предложить чашку чая или кофе. Более того, обязательно нужно сообщить респонденту о том, что отвечать на все вопросы абсолютно необязательно, поэтому если он не считает возможным делиться какой-либо информацией о себе или о семье, стоит лишь сказать об этом.

Формат анкетирования для сбора информации о семье обладает рядом преимуществ, но имеет существенные недостатки: формальный подход респондентов при заполнении анкеты, скудность полученных данных, невозможность задать уточняющие вопросы. Поэтому мы отказались от него в пользу интервью.

Вопросы разделены на два крупных блока: информация о ребёнке, информация о семье, включающая в себя информацию о каждом из родителей по отдельности. Во время первичного индивидуального собеседования присутствие ребёнка до 13 лет включительно желательно, а с 14 лет – обязательно, поскольку договор между семьёй и школой ребёнок подписывает вместе с родителями. Интервьюер задаёт вопросы родителям, но во время работы с блоком вопросов, касающихся ребёнка, следует задавать вопросы одновременно и родителям, и ребёнку, периодически уточняя у него, правильно ли интервьюер понял ответ на вопрос, или спрашивая, не может ли ребёнок что-либо дополнить. Вопросы формального характера, типа ФИО, дата рождения, адрес проживания, контакты и пр. исключены из списка, поскольку эта информация содержится в договоре и копиях документов в личном деле ребёнка. Структура интервью представлена в Приложении 6.

В последствии, обрабатывая полученную информацию и заполняя карту индивидуального развития ребёнка, заместитель директора по взаимодействию с родителями пишет характеристику каждого члена семьи и семьи в целом. Это даёт возможность при дальнейшем взаимодействии с семьёй быстро актуализировать информацию о важных деталях. Данные характеристики дополняются при следующих индивидуальных собеседованиях.

Обобщая сказанное о первичном индивидуальном собеседовании, сформулируем функции этого инструмента взаимодействия. Итак, первичное индивидуальное собеседование:

1. позволяет сформировать социально-психологический портрет учащегося;
2. позволяет сформировать социально-психологический портрет родителей;
3. позволяет выяснить структуру семьи, социальные роли и принципы взаимодействия членов семьи;
4. позволяет выявить явные и скрытые образовательные запросы;
5. позволяет понять степень готовности взаимодействия родителей со школой;
6. позволяет оценить, какими дополнительными ресурсами, полезными для школы, может обладать семья;
7. позволяет родителям сразу занять субъектную позицию во взаимодействии со школой;
8. позволяет начать взаимодействие в условиях информационной открытости ценностей, возможностей, намерений и образовательных запросов семьи по отношению к школе;
9. инициирует родителей в статусе актуальных клиентов.

Во время выяснения, насколько родители готовы к взаимодействию со школой, интервьюер даёт исчерпывающую информацию о возможных формах подобного взаимодействия. Тем не менее, после подписания договора заместитель директора по вопросам взаимодействия с родителями должен поздравить их с приобретением нового статуса, напомнить о важности их роли в трёхстороннем процессе обучения их ребёнка и обязательно повторить, какими новыми возможностями их наделяет этот статус. Следует также сразу пригласить родителей на ближайшее мероприятие, в рамках которого они смогут выступить в качестве независимых экспертов, организаторов, координаторов, спикеров или просто зрителей.

## **3.2 Инструменты, обеспечивающие управление взаимодействием с семьёй на этапе «Актуальный клиент»**

Этап «Актуальный клиент» имеет следующие управленческие цели:

1. развить отношения с семьёй как клиентом школы,
2. управлять запросами клиента,
3. выстроить сопровождение на образовательном маршруте,
4. увеличить количество родителей типа «активные участники» и «компетентные партнёры».

Развитие отношений с семьёй как клиентом школы подразумевает постепенное знакомство клиента с правилами, традициями, особенностями, возможностями школы, а также своевременную реакцию на возникающие вопросы и различные ситуации, возникающие в процессе взаимодействия клиента со школой.

Управление запросами клиентов – это важная цель, предполагающая формирование, выявление, формулирование и изменение образовательных запросов семьи. Это необходимо для осознанного и направленного взаимодействия, формирования среды, разделяющей ценности школы и принимающей её методы.

Выстроить сопровождение на образовательном маршруте – это важная цель этапа, поскольку именно обучение является основным процессом в школе, вокруг которого строятся все остальные процессы. А индивидуализация процесса обучения, учёт особенностей и запросов каждого клиента, отслеживание динамики, корректирование целей, задач, способов и приёмов, постановка промежуточных целей совместно с клиентом – это самая «сильная» сторона школы, самый часто встречающийся запрос со стороны клиентов и, пожалуй, главное преимущество частной школы перед государственной.

Увеличение «активных участников» и «компетентных партнёров» среди родителей-клиентов позволит школе расширить свои возможности в обучении и воспитании с минимальными затратами ресурсов, увеличить лояльность клиентов и получить необходимую информацию для собственного развития.

### **3.2.1 Стадия адаптации**

На данной стадии применяются следующие инструменты:

1. Система информирования
2. Ситуативная коммуникация
3. События школы

Сразу после того, как договор подписан и обучение ребёнка в школе «Унисон» началось, семья, став «актуальным клиентом», проходит период адаптации к условиям обучения в школе «Унисон». Ребёнок встраивается в новый коллектив, занимает в нём какую-то позицию, заводит первых друзей, формирует впечатления о педагогическом коллективе, вырабатывает новые привычки, связанные с изменениями в распорядке дня и логистике. Родители внимательно наблюдают за этим процессом, выслушивают оценочные суждения ребёнка о новой школе, вступают в сообщества школы в соцсетях, отслеживают информацию о событиях в школе, вступают в коммуникации с учителями, вливаются в сообщество родителей и начинают с ними коммуникацию, принимают участие в событиях школы. Во время адаптации впечатлений у семьи достаточно, поэтому главными задачами школы становится информирование и оперативные ответы на вопросы, которые будут неизбежно возникать на этом этапе. На стадии адаптации основным инструментом взаимодействия с клиентом становится система информирования, подробнее о которой ниже, и ситуативные коммуникации по запросам родителей или по факту возникновения ситуаций, требующих реакции со стороны школы. Если на период адаптации приходятся организованные школой события, то семья получает возможность принять в них участие. Период адаптации завершается первым индивидуальным собеседованием.

### **3.2.2 Стадия обучения**

Стадия обучения – это в подавляющем большинстве случаев основная и самая продолжительная стадия взаимодействия школы и семьи. На стадии обучения основными инструментами взаимодействия семьи и школы являются:

1. Индивидуальное собеседование
2. Система информирования
3. События школы

Каждый из инструментов имеет свои особенности, система информирования в свою очередь состоит из вспомогательных инструментов информирования, разработанных для передачи разных типов информации, а события школы – это постоянно дополняющийся и изменяющийся инструмент, на работу которого непосредственно влияют сами родители. Рассмотрим каждый из инструментов.

#### **Индивидуальное собеседование**

Индивидуальное собеседование – это форма активного взаимодействия с семьёй. Часть встречи проходит в форме круглого стола, объектом обсуждения на котором становится процесс обучения ребёнка и промежуточные результаты, а часть – в форме глубинного интервью с фиксацией результатов. Состав участников, тема обсуждения продолжительность и даже инициирующая сторона могут меняться в зависимости от ситуации, но присутствие ребёнка, родителей, учителей и администрации школы обязательно.

Индивидуальные собеседования обычно проводятся по индивидуальному графику, когда дата следующей встречи совместно с родителями определяется на предыдущей и вносится в календарь-планировщик. Это позволяет гибко подходить к процессу, варьировать длительностью перерывов между встречами исходя из особенностей процесса взаимодействия с конкретным ребёнком или семьёй, или исходя из задач, поставленных на обозначенный период. Таким образом количество встреч с одной семьёй может значительно превышать количество встреч с другой. Также на частоту индивидуальных собеседований влияет позиция, которую по отношению к школе занимает семья. Если семья занимает неактивную и отстранённую позицию, предпочитает общаться только в случае крайней необходимости и даёт ребёнку полную автономию в обучении, то подобных встреч будет не более двух за год. Или наоборот, если семья или по крайней мере один из родителей занимает очень активную позицию в процессе взаимодействия со школой и является полноценным педагогическим партнёром школы, соавтором образовательных программ, участвует во всех мероприятиях и в школу ходит практически как на работу, то необходимость в индивидуальных собеседованиях отсутствует вовсе. Обсуждать на них будет нечего, поскольку степень информированности и участия семьи предельно высока. Поэтому график частоты проведения индивидуальных собеседований как функции от уровня взаимодействия семьи и школы будет напоминать график нормального распределения.

В первой части индивидуального собеседования принимают участие учителя-предметники. Её основной функцией является оперативное получение родителями и учащимся обратной связи от учителей, возможность задать вопросы, обсудить успехи и сложности, поставить задачи, договориться об индивидуальном образовательном маршруте и т.д. В процессе коммуникации обсуждается образовательная траектория конкретного ученика, динамика именно его образовательных результатов, причём какое-либо сравнение с другими учениками класса или школы неприемлемо.

Вторая часть индивидуального собеседования – это глубинное интервью родителей в присутствии учащегося, классного руководителя, заместителя директора по взаимодействию с родителями и нередко директора школы. Цель – дать родителям высказаться, самостоятельно определив темы, болевые точки, приоритеты в разговоре. Интервьюером выступают заместитель директора по работе с родителями, классный руководитель и директор совместно, задавая вопросы на уточнение и корректируя ход интервью и удерживая тему обсуждения.

Первое индивидуальное собеседование инициируется школой и ознаменует собой окончание адаптационного периода родителей-клиентов школы. Происходит это как правило не раньше, чем через месяц после подписания договора, но всё зависит от ситуации, индивидуальных особенностей конкретной семьи и ребёнка, дат, наличия временного ресурса у обеих сторон и т.п. Индивидуальность собеседования не предполагает разговора директора и, например, мамы ребёнка один на один, а означает лишь, что встреча предполагает участие только одной семьи. Данный формат взаимодействия очень эффективен, но, к сожалению, весьма ресурсоёмок. Поэтому гибкость формата – это способ уменьшить ресурсоёмкость индивидуального собеседования, а выстроить правильно логистику индивидуального собеседования и обеспечить необходимые коммуникации – это задача заместителя директора по взаимодействию с родителями.

В государственной общеобразовательной школе родители вступают в коммуникацию с классным руководителем, учителями и иногда даже с представителями администрации на родительских собраниях. Но поскольку повестка дня подобного рода мероприятий, количество участников и формат не даёт возможности сделать коммуникацию достаточно эффективной, родители нередко игнорируют родительские собрания, предпочитая дистанцироваться от личного взаимодействия со школой, и зачастую находятся в информационном вакууме, получая информацию о школе только от ребёнка. Встреча, которую инициирует школа «Унисон», как правило даже у информированных и готовых заранее к подобному формату общения, но ещё не привыкших родителей вызывает негативные эмоции из-за сложившегося школьного стереотипа. Родители воспринимают приглашение на индивидуальное собеседование как «вызов родителей в школу», который, во-первых, происходит, когда ребёнок натворит что-то нехорошее, а во-вторых, не несёт никакого позитива ни ребёнку, ни родителям. Поэтому ещё одной важной задачей заместителя директора по взаимодействию с родителями во время первого индивидуального собеседования является сведение данного эффекта к минимуму при помощи информирования и грамотного выстраивания процесса коммуникации.

Для регламентирования такого гибкого инструмента как индивидуальное собеседование, мы выстроили задачи, встающие при организации встречи перед заместителем директора по взаимодействию с родителями в хронологическом порядке, определив тем самым порядок этапов, и получив чек-лист с описанием действий и результатов на каждом этапе. С чек-листом можно ознакомиться в Приложении 7.

При возникновении необходимости индивидуальное собеседование может быть инициировано семьёй или школой в любое возможное для встречи время вне графика, а его тематика, формат проведения и список участников может корректироваться исходя из задач и имеющихся ресурсов. Поэтому круглый стол может превратиться в беседу с одним учителем, а последующее глубинное интервью – в диалог с директором в присутствии заместителя директора по взаимодействию с родителями. Тем не менее, результаты индивидуального собеседования должны быть зафиксированы в индивидуальной карте развития учащегося.

#### **Система информирования**

Этап «Актуальный клиент» является основным в процессе взаимодействия школы и семьи. На этом этапе важным фактором, определяющим качество этого взаимодействия, становится система информирования семьи. Очевидно, что клиенты пользуются этой системой на каждом из этапов, и для этапа «Потенциальный клиент», и для этапа «Бывший клиент» система информирования – это один из самых значимых инструментов взаимодействия с клиентом, но именно на этапе «Актуальный клиент» эта система используется максимально широко. Мы выделяем четыре типа информации, которую получают клиенты от школы:

1. о возможностях школы,
2. о достижениях учащихся,
3. о событиях школы,
4. об изменениях.

Остановимся подробнее на каждом из них и опишем инструменты для передачи информации каждого типа.

*Информация о возможностях школы*

Информация, касающаяся взаимодействия образовательной организации Центрального района Санкт-Петербурга, коей является школа «Унисон», и семьи, регламентирующая права и обязанности субъектов образовательного процесса, структуру организации, её функционал, цели и задачи содержится в следующих источниках:

* государственные нормативно-правовые акты:
  + Конституция РФ,
  + Конвенция ООН о правах ребёнка,
  + Семейный кодекс,
  + Федеральные законы, включая 273-ФЗ «Об образовании в РФ»,
  + Распоряжения и приказы комитета по образованию Правительства Санкт-Петербурга,
  + Распоряжения и приказы Отдела образования Центрального района;
* Федеральные государственные образовательные стандарты,
* лицензия на право ведения образовательной деятельности,
* государственная аккредитация образовательной деятельности,
* СанПиН,
* устав школы,
* типовой договор,
* внутренний регламент школы,
* локальные нормативные акты школы,
* образовательная программа школы,
* рабочие программы по предметам.

Все эти документы или ссылки на них присутствуют на сайте образовательной организации, но как правило не пользуются популярностью ни у родителей, ни у учащихся из-за специфического языка, на котором пишутся нормативно-правовые документы. И если человек не обладает юридическим образованием, навыком чтения подобных документов, усидчивостью, способностью концентрироваться и крайней степенью необходимости получить из них какую-либо информацию, то он предпочтёт не открывать подобные документы. По этой причине они плохо выполняют функцию информирования семьи о возможностях школы. Именно поэтому возникает необходимость создания документов, читателями и авторами которых могут стать родители и даже ученики. Создание подобных документов является одной из проектных задач построения клиентоориентированной образовательной организации и пока не реализовано в школе «Унисон». Планируется создание кратких, ясных, структурированных, содержательных, лишённых формализмов и ориентированных на неподготовленного читателя документов, описывающих работу школы.

Типовой договор подавляющего большинства образовательных организаций, сух и официален. Помимо того, что язык, которым он написан, плохо воспринимается, он ещё и формален, насыщен штампами, а сам документ не предполагает учёта различных ситуаций и индивидуального подхода под образовательные запросы конкретной семьи. Тем не менее, потенциал данного документа очень высок, поскольку он может стать контрактом между школой и семьёй, лежащим в основе клиентоориентированного подхода и учёта индивидуальных потребностей каждой семьи.

В школе «Унисон» есть опыт создания рабочих программ по предметам, ориентированных на семью. Они написаны понятным языком и предполагают вариативность и интерактивность. То есть дают возможность выбрать, на каком уровне учащийся будет осваивать предмет, и понять, что именно он будет знать и уметь на каждом из уровней. Использование подобного формата рабочих программ ставит семью в субъектную позицию, даёт возможность родителям ознакомиться с тем, чему будет обучаться ребёнок в ближайший год, и в процессе выбора и обсуждения уровня продумать его образовательную стратегию. Минус данного инструмента заключается в том, что и для создания, и для внимательного прочтения подобных программ, обсуждения и выбора требуется большое количество времени. Поэтому программы такого типа в школе «Унисон» используются как опция по запросу от семьи.

Есть ещё два документа, призванных индивидуализировать образовательный процесс. Один из них используется в начальной школе и называется «Дорожная карта». Она представляет собой документ, в котором на доступном даже первоклассникам языке описано в хронологическом порядке, чем, где и когда они будут заниматься в ближайшем году, чего достигнут и чему научатся. В 2019 году инструмент проходит апробацию и будет дорабатываться. Другой документ – это «Протокол о намерениях», рассчитанный на применение в старших классах. Он лежит в основе индивидуального образовательного маршрута и начинает работать в том случае, если у семьи есть чёткая образовательная стратегия со сформулированными целями, задачами и результатами обучения в школе и полным пониманием следующих за школой шагов. Документ по сути является заявкой семьи на индивидуальный учебный план и служит для оптимизации академической и дополнительной нагрузки обучающихся. Посредством протокола о намерениях семья и школа фиксируют договорённость о смещении акцента на профильные для ученика предметы и мероприятия.

*Информация о достижениях учащихся*

Информация об образовательных достижениях учащихся – это один из самых важных видов информации, необходимый для всех родителей вне зависимости от типа и позиции, которую они занимают по отношению к школе. И для того, чтобы донести эту информацию до родителей в школе «Унисон» используется несколько инструментов.

Первый инструмент мы уже упоминали ранее, при описании процедуры проведения индивидуального собеседования – это индивидуальная карта развития. Это основной инструмент, помогающий индивидуализировать процесс обучения, и его основной функцией является возможность динамику развития предметных и метапредметных умений ребёнка по качественным оценкам. Помимо информации из интервью, описывающей состояние дел на момент поступления ребёнка в школу, анализов вступительных испытаний, текущих самостоятельных и контрольных работ, протоколов индивидуальных собеседований с поставленными задачами и полученными результатами индивидуальная карта развития содержит в себе информацию о дополнительных занятиях ребёнка, о его достижениях, каждые полгода пополняется копией письма родителям с качественными характеристиками от учителей и классного руководителя, а ещё может содержать результаты различных психологических и профориентационных тестов. В настоящий момент этот инструмент дорабатывается и улучшается, разрабатывается положение об индивидуальных картах развития и способы перевода их в цифровую форму с онлайн-доступом к ним с любых устройств.

Второй инструмент, используемый в школе «Унисон» для информирования родителей о динамике образовательных достижений учащихся – это «Письма родителям». Уникальный и очень важный инструмент, появившейся в школе из-за необъективности и функциональной бедности любой балльной системы оценивания учащихся, а тем более, наиболее распространённой в российских школах пятибалльной. Для того, чтобы понимать, что именно имеет ввиду конкретный учитель, оценивая на уроке работу ученика условной «тройкой», нужно владеть огромным количеством дополнительной информации о контекстах: об учителе, ученике, задании, критериях оценивания и пр. Поэтому количественная оценка для родителя имеет ценность как дискретный индикатор: сигнал к беспокойству, если это «двойка», или сигнал к тому, что всё в порядке и ничего предпринимать не нужно, если это «пятёрка». Промежуточные отметки без пояснений – это вопрос интерпретации самого родителя. Поэтому каждая максимальная и минимальная отметка несёт в себе всего лишь один бит информации, а промежуточные не несут её вовсе. Выходом из положения стали качественные оценки, которые учителя дают каждому ученику в качественных характеристиках каждые полгода. Затем эти характеристики от всех учителей объединяются в одно письмо для семьи, дополняются характеристикой классного руководителя, а также информацией об итоговых отметках, пропусках и опозданиях, и отправляются родителям. Копия письма помещается в индивидуальную карту развития. Технически сбор характеристик с каждого учителя автоматизирован при помощи гугл-формы или яндекс-формы, которую заранее готовит заместитель директора по взаимодействию с родителями. Помимо автоматизации сбора подобное техническое решение позволяет уменьшить структурные и стилистические различия в характеристиках от учителей и избежать чрезмерной их формализации. Структура формы сбора характеристик учащихся представлена в Приложении № 8.

Все результаты сохраняются в электронной таблице, доступ к которой имеют все классные руководители. Они, в свою очередь, собирают характеристики по каждому ученику из своего класса и объединяют их в единый документ. Эти характеристики становятся одной из важных структурных частей письма родителям. Стилистика и содержание писем родителям не регламентируется и является продуктом творчества каждого классного руководителя, но примерную структуру мы приведём ниже, а пример подобного письма в обезличенном виде представим в Приложении 9 к настоящей работе.

Структура письма родителям:

1. Приветствие и введение
2. Характеристики учителей
3. Характеристика классного руководителя
4. Табель отметок, пропуски и опоздания
5. Заслуги и достижения во внеурочных мероприятиях, проектах и пр.
6. Описание мероприятий и проектов для учащихся в следующем полугодии, описание возможностей для учащегося.
7. Предложение о сотрудничестве с родителями в различных проектах.
8. Заключение

Письма родителям являются ещё одним инструментом клиентоориентированной образовательной организации, поскольку каждое письмо – это штучный и максимально индивидуализированный, а в чём-то даже личный продукт. Это таргетированная, персонифицированная информация, которая помимо того, что выполняет свою очевидную функцию – информирование, вызывает различные эмоции родителей от раздражения до удовлетворения. И стимулирует к взаимодействию, в первую очередь – к ответу на письмо, а следовательно – к переписке. Для того, чтобы родителям было проще вступить в переписку, в этом году мы перешли на формат электронных писем. Хотя некоторым родителям по-прежнему отправляем и бумажные, потому что знаем, что им приятно получать настоящий конверт с письмом.

Все ответы на письма, а при возникновении – вся переписка с родителями помещается в карту индивидуального развития ребёнка. Классный руководитель передаёт всю информацию заместителю директора по взаимодействию с родителями, который, в свою очередь, обрабатывает её и отправляет учителям-предметникам ту её часть, которая касается взаимодействия с ребёнком и его результатов.

По результатам рассылки писем родителям летом 2019 года мы получили ответы на 10% из них, что в три раза превышает отклик за предыдущий период. Опрос родителей об эффективности данного формата взаимодействия показал, что 100% родителей-респондентов, которые уже получали письма, хотят получить следующее и с интересом его ждут. Для того, чтобы простимулировать активность родителей в ответах на письма, планируется провести электронный опрос в социальных сетях, в который среди прочих будет включен вопрос: «Готовы ли вы ответить на письмо?»

Письма родителям актуальны и востребованы не только родителями, но и самими детьми, поэтому в некоторых семьях стало традицией открывать и читать письмо всей семьёй, а затем совместно обсуждать. Более того, в выпускном одиннадцатом классе 2019 года выпуска половина учащихся (почему-то только девушки) ответили на письмо не одним, а несколькими персональными письмами некоторым из учителей. Причём, это были настолько трогательные, тёплые, искренние и благодарные письма, что не возникает никакого сомнения в том, что их авторы – наиболее лояльные бывшие клиенты, которые непременно примут участие в продвижении и развитии школы, а в будущем при удачном стечении обстоятельств приведут в школу и своих детей, став тем самым «актуальными клиентами».

#### Диагностика NPS

В весенне-летнее письмо родителям, отправляемое по электронной почте, интегрируется анкета по методике NPS для выявления уровня лояльности актуальных клиентов. Эта информация позволяет оценить эффективность взаимодействия с родителями в течение учебного года, провести «работу над ошибками» и внести изменения в инструменты взаимодействия на следующий год.

Третий инструмент информирования – электронный журнал. Основной функцией электронного журнала в области взаимодействия с родителями является оперативное их информирование о полученных ребёнком отметках, пройденных темах и заданном домашнем задании. На сегодняшний день в школе «Унисон» мы апробируем вторую платформу электронного журнала, но эффективность его использования пока невысока. Причины этого следующие:

1. Консерватизм учителей. Желание работать «по-старинке», технофобия и нежелание разбираться в интерфейсе и функционале онлайн-платформы.
2. Неактуальность информации. Заполнение постфактум, иногда, со значительной задержкой, сводящей к нулю весь смысл существования данного инструмента.
3. Фиктивность информации. Страх перед контролирующими органами и, как следствие, расхождение фактического положения вещей с заполненным по рабочей программе журналом.
4. Техническое несовершенство. Изменения в расписании, переносы, замещения, объединения, форматы лекций, погружений, выездных занятий, творческих встреч, практикумов и пр. требуют такого уровня гибкости, которой пока ни в одной из существующих платформ нет.

Задача по поиску подходящего инструмента информирования может быть решена либо частичным использованием одной из существующих платформ с дополнением функционала при помощи других онлайн-инструментов, либо написанием своей платформы, включающей в себя все необходимые сервисы информирования, индивидуальную карту развития ребёнка, и его личный профиль, аналитику и визуализацию достижений учащихся, «dashboard» для родителей и т.п. Но это предмет для отдельного исследования и проекта.

*Информация о событиях*

Следующий тип информации и инструменты системы информирования при взаимодействии с актуальными клиентами – это информация о событиях. Сами по себе события, проходящие в школе «Унисон» – это тоже инструменты взаимодействия, но подробнее мы остановимся на них чуть дальше.

В школе «Унисон» используются 4 инструмента информирования семьи о событиях, проходящих в школе:

1. Электронные представительства. Анонсы событий в сообществах в социальных сетях.
2. Личная встреча. Это может быть коммуникация, возникшая в момент одного из ежедневных визитов родителя в школу с целью привести ребёнка на занятия или забрать его. Может быть запланированное индивидуальное собеседование или разговор, возникший после какого-либо мероприятия, в котором участвовали родители.
3. Удалённая коммуникация. Звонок по телефону, звонок или сообщение в мессенджерах или социальных сетях, письмо в электронном или бумажном формате – любой способ коммуникации, не подразумевающий личной встречи.
4. Публичный доклад. Это ежегодный сборник статей, издаваемый школой, о результатах прошедшего учебного года.

Анонсы событий в электронных представительствах школы как способ донесения информации о каком-либо событии широкому кругу посетителей сайта и сообществ в социальных сетях, а личная встреча и удалённая коммуникация как способ донести информацию конкретному человеку – это очевидные, понятные и не требующие дополнительных разъяснений инструменты.

На ещё одном инструменте информирования, который востребован не только актуальными клиентами, но и потенциальными, мы остановимся чуть подробнее. Этот инструмент – ежегодный публичный доклад о результатах сотрудничества школы и семьи. В этом году был выпущен в виде книги в бумажном и электронном форматах под названием «ШКОЛА «УНИСОН»: шаг вперёд в 2018-2019 учебном году». Авторами статей в издании стали научные консультанты, директор, заместители директора школы, учителя и родители, а работы детей были использованы в качестве иллюстраций. В этом сборнике статей понятным языком описывается:

* образовательная концепция современной школы «Унисон»;
* направление, в котором школа планирует своё дальнейшее развитие;
* проекты, которые проходили в течение учебного года, и их результаты;
* экспертные оценки, отзывы и впечатления родителей, принимавших участие в проектах;
* анонсы проектов в будущем учебном году;
* описание форматов взаимодействия школы и родителей и приглашение к сотрудничеству;
* информация о достижениях учащихся за последние пять лет, включая победы на олимпиадах, награды и медали;
* аналитику результатов ЕГЭ и траектории дальнейшего поступления с указанием вузов, в которые поступили выпускники, факультетов, специальностей и форм обучения;
* планируемые изменения в организации образовательного процесса в следующем учебном году.

Публичный доклад о ежегодном сотрудничестве школы и семьи является инструментом передачи информации и о возможностях школы, и о достижениях учащихся, и событиях школы, причём как и о грядущих, так и о результатах прошедших. Но ещё один тип информации, инструментом передачи которой выступает публичный доклад, является информация об изменениях, которые могут произойти или уже запланированы в школе. Эта информация необходима родителям-клиентам, поскольку позволяет увидеть стратегию развития школы, концепцию в динамике, область интересов этой образовательной системы, частью которой они тоже являются. И публичный доклад – это не единственный способ получения информации об изменениях. Другой способ получить эту информацию и даже принять участие в процессе её появления, в формировании вектора развития школы, внести свой вклад в стратегию – это участие в таких мероприятиях школы как круглые столы и родительско-учительские конференции.

#### **События школы**

События школы – это проекты, организуемые школой и, в некоторых случаях, родителями выполняющие следующие функции:

* образование (предметные, метапредметные и надпредметные результаты),
* воспитание,
* различные типы коммуникаций (между различными субъектами в разных форматах, включая публичные выступления и самопрезентацию),
* расширение образовательного пространства,
* взаимодействие всех субъектов образовательного процесса,
* обмен опытом,
* развитие концепции школы и стратегическое планирование,
* развитие отношений с клиентами (смена позиции, увеличение уровня лояльности),
* рекреационная функция.

Перечислим все актуальные проекты школы «Унисон», кратко охарактеризовав каждый из них:

1. Родительско-педагогическая конференция «Жизненное пространство современных детей» – это ежегодное событие, в котором участвуют помимо родителей, детей, администрации и учителей школы «Унисон», ещё и представители педагогического сообщества: учителя и администрация других школ, гимназий, лицеев Санкт-Петербурга и других городов, представители методических центров, преподаватели Санкт-Петербургского педагогического университета им. А.И. Герцена, преподаватели и магистранты программы «Управление образованием» Высшей школы экономики и т.д. В 2019 году тема конференции была сформулирована так: «Жизненное пространство современных детей: индивидуальный прогресс учащихся в образовательном процессе». Регламент проведения конференции предполагал разделение всех участников на тематические подгруппы, в каждой из которых была заранее озвучена тема для об-суждения, и участники конференции на основе собственных интересов и предпочтений сами выбирали, к какой из подгрупп им присоединиться. Спикерами в каждой из подгрупп выступали учителя школы, а модераторами обсуждения и внешними экспертами – родители учащихся. Таким образом ход мероприятия и его результаты в основном стали областью ответственности и заслугой родителей.
2. Круглый стол – это тематическое мероприятие, посвящённое какой-либо проблеме или спорному моменту в образовательном процессе школы «Унисон». В отличие от вопросов, поднимаемых на родительско-педагогической конференции, вопросы круглого стола – это те проблемы, с которые актуальны именно в нашем «унисоновском» сообществе родителей, учащихся и школы. Например: «Нужны ли домашние задания в школе «Унисон»?» или «Нужно ли изменить систему оценивания в школе?». Часто модератором круглого стола выступает один из научных консультантов школы. Иногда кроме детей, родителей и учителей приглашаются внешние эксперты. Последний Круглый стол назывался: «Современный абитуриент – какой он должен быть?» и посвящался проблеме выбора и поступления в вузы. В качестве внешних экспертов были приглашены выпускники 2015, 2016, 2017, 2018 и 2019 учебных годов, а также представители вузов: член-корреспондент РАО д.п.н. проф. Лебедев О.Е., директор Центра довузовских программ, проектов и организации приема в бакалавриат и магистратуру НИУ ВШЭ Горбачёва Наталья Геннадьевна и декан Факультета довузовского образования НИУ ВШЭ Верховцева Анна Валерьевна.
3. Проектировочные семинары – это семинары для участников проектов. В ходе проектировочных семинаров разрабатываются проектные мероприятия, распределяются социальные роли внутри проекта, функционал и ответственность, способы коммуникации, тайминг и дедлайны.
4. Ежегодная ученическая конференция «Зимичевские чтения» – это школьная конференция, на которой с исследованием, проектом или творческим продуктом выступают учащиеся разных классов. Организаторами выступают ученики 11 класса, для них «Зимичевские чтения» – это и есть проект. Спикеры – дети и иногда учителя, эксперты и научные руководители – родители, учителя, приглашённые специалисты.
5. TED Talks – это формат конференции, предполагающий публичные выступления спикеров в стиле популяризации какой-либо темы, явления или области науки. В случае школы «Унисон» – это промежуточный этап при подготовке к «Зимичевским чтениям», призванный доказать актуальность привлечь внимание к теме исследований и проектов учащихся. Участники те же, что и на ежегодной ученической конференции.
6. Праздники. Так сложилось, что в школе «Унисон» их всего четыре: «Первое сентября», «Новогодние встречи», «Последний звонок» и «Вручение аттестатов». У каждого праздника свой устоявшийся формат, который нет смысла описывать в рамках данного проекта, и предсказуемый список участников. Но хотелось бы отметить, что у этих мероприятий есть пара скрытых коммуникационных функций, например, неформальное общение учителей, родителей и детей, в процессе которых без лишнего официоза решается множество вопросов, а ещё во время «Новогодних встреч», «Последнего звонка» и «Вручения аттестатов» родители получают бумажные версии писем.
7. Культурный клуб – это совокупность событий культурно-просветительского характера, которые могут проходить как в стенах школы, так и за их пределами. Например, «Музыкальный абонемент Эллы Фрадкиной» – лекция музыковеда Э.Б. Фрадкиной о композиторах с отрывками их музыкальных произведений, исполняемых вживую приглашёнными ведущими петербургскими музыкантами и певцами. Или «Прогулки по Эрмитажу с Эрой Коробовой» – нестандартные экскурсии-лекции с искусствоведом, историком искусств, научным сотрудником Государственного Эрмитажа Эрой Борисовной Коробовой, лично общавшейся с Анной Ахматовой, Иосифом Бродским, Сергеем Довлатовым. К подобным событиям родители проявляют порой гораздо больший интерес, чем учащиеся.
8. Выездные мероприятия, «Уроки в музейном пространстве» и «Уроки в городском пространстве» – сходные по формату события, призванные расширить образовательное пространство школы. По формату чаще всего представляют собой лекции, квесты, прогулки и походы, нередко с участием родителей.
9. Образовательные экспедиции – это тоже выездной формат занятий, имеющий определённый регламент и богатый функционал. По формату – это продуманная и тщательно организованная экспедиция в другой город с целями и задачами, распределением между детьми социальных ролей, которая целиком готовится самими учащимися. Взрослые – учителя и родители – тоже небольшой группой сторонних наблюдателей присоединяется к экспедиции, но не вмешивается в процесс.
10. Летний лагерь – проект начальной школы. Дети учатся и отдыхают, учителя и родители организуют, учат, взаимодействуют, общаются и тоже немного отдыхают. Нет смысла описывать подробно регламент проведения смены, поскольку каждая смена – творческий продукт, разрабатываемый ежегодно практически заново вокруг какой-либо выбранной темы. Для примера, самыми яркими получились, на наш взгляд, смены в формате экспедиций, посвящённые Солнечной системе и материкам.
11. Родительский час – вид внеурочных занятий, имеющий чаще всего формат лекции или тренинга, на котором родители рассказывают о своей специальности, о своём бизнесе, о сфере, в которой они достигли профессионального и финансового успеха, делятся советами по достижению целей. Или рассказывают о своём хобби, в котором они тоже достигли высоких результатов, а иногда даже показывают, как они это делали, и предлагают попробовать детям. Так, например, родился родительский проект «Игрушка». Это мастер-классы для всех учащихся школы «Унисон», которые организовывала дважды в год мама двоих детей, которые учились в школе «Унисон». Она занималась психологическим консультированием, а увлекалась лепкой из глины, причём использовала это увлечение в профессиональной практике на тренингах для психологической разгрузки клиентов. Детям школы «Унисон» она на первом мастер-классе предлагала слепить из глины свою авторскую новогоднюю игрушку, а на втором – разукрасить её. После она обжигала получившиеся детские игрушки в печи в своей мастерской, а дети, украшали ими новогоднюю ёлку в школе, а уходя на каникулы, каждый забирал свою игрушку домой, чтобы украсить ей ёлку дома. Проект реализовывался в течении нескольких лет до тех пор, пока эта мама была в статусе актуального клиента школы, пользовался популярностью у детей, учителей и даже некоторых других родителей, и завершился с переездом этой семьи в Москву.

Для понимания, какого уровня проекты создают родители в позиции «Компетентные партнёры» приведём ещё два кейса, один из которых иллюстрирует актуальный проект, а другой – завершившийся.

Проект «Моё дело» – ответвление проекта «Родительский час». Только в качестве спикеров выступают не родители школы «Унисон», а различные успешные в своей сфере люди, высококлассные специалисты, руководители и владельцы фирм, медийные личности, которые к школе не имеют отношения. А вот подбором и «кастингом» спикеров, организацией встреч занимается мама, которая является актуальным клиентом школы. Они с мужем владеют и руководят рекламной компанией, а все спикеры – это их друзья или клиенты, ставшие друзьями. Школе остаётся решить вопросы организационного характера и проинформировать о встречах учащихся их родителей, которые тоже, кстати, некоторые из них с удовольствием посещают. Данный проект дает возможность получить школе с минимальными издержками следующие выгоды:

1. Профориентационное мероприятие с «живой» информация о мире бизнеса и профессий для учащихся школы «Унисон».
2. Потенциальную возможность договориться с кем-то из спикеров о стажировке старшеклассников или трудоустройстве выпускников.
3. Каждый из спикеров – потенциальный клиент.
4. Каждый из спикеров – живая реклама у целевой аудитории школы в бизнес-сообществе.
5. Полезный и содержательный контент для соцсетей школы.
6. Потенциальное появление партнёрских отношений в какой-либо сфере.

Проект «ОНИ» – это проект цикла лекции по основам научных исследований, призванный научить ребят старших классов основам методологии написания научно-исследовательских работ, правилам оформления работ, библиографических списков, правилам поиска и отбора информации, способам работы с источниками, основами методики проведения экспериментов, сбора и обработки эмпирики и т.п. Инициаторы, авторы и ведущие занятий – мамы бывших учениц школы «Унисон». То есть, родители находящиеся на этапе «Бывший клиент». Их уровня образованности и статуса было достаточно для компетентного ведения подобных занятий. А тот факт, что их дочери со своими исследовательскими работами участвовали в различного рода конкурсах и занимали призовые места, а они сами принимали участие в подготовке этих работ и накопили много полезного опыта, которым готовы делиться, стал достаточной мотивацией для запуска проекта «ОНИ». Навыки, которые ребята получили под их началом оказались полезными как для участий в конкурсах, так и для дальнейшего обучения в вузах.

## **3.3 Инструменты, обеспечивающие управление взаимодействием с семьёй на этапе «Бывший клиент»**

Этап «Бывший клиент» имеет следующие управленческие цели:

1. получить информацию, позволяющую улучшить качество взаимодействия школы и родителей,
2. повысить лояльность уходящих клиентов,
3. построить систему долгосрочных отношений с ушедшими клиентами.

Прокомментируем данные цели. При досрочном расторжении договора необходимо выявить реальные причины окончания отношений клиентов со школой. В случае фигурирования в качестве основных причин каких либо действий или бездействия школы, нужно проанализировать ситуацию, продумать и принять необходимые меры, позволяющие избежать её повторения. При расторжении договора по объективным причинам, не зависящим от школы, и при окончании учащимся школы необходимо выяснить степень удовлетворённости уходящих клиентов. Это даст возможность получить обратную связь от неудовлетворённых клиентов для улучшения существующей системы взаимодействия.

Цель повысить лояльность клиентов при неконфликтном завершении отношений не по инициативе школы достигается за счёт демонстрации заботливого, ответственного и последовательного отношения к клиенту даже на этапе завершения отношений через формирование пакета документов завершающего этапа и приглашения к дальнейшему сотрудничеству.

Система долгосрочных отношений с ушедшим не по инициативе школы и без конфликтов клиентом строится за счёт демонстрации внимания и осведомлённости о предпочтениях, вовлечения в совместную активность и предоставления дополнительной возможности для самореализации.

### **3.3.1 Стадия анализа и работы над ошибками**

На данной стадии используются три инструмента:

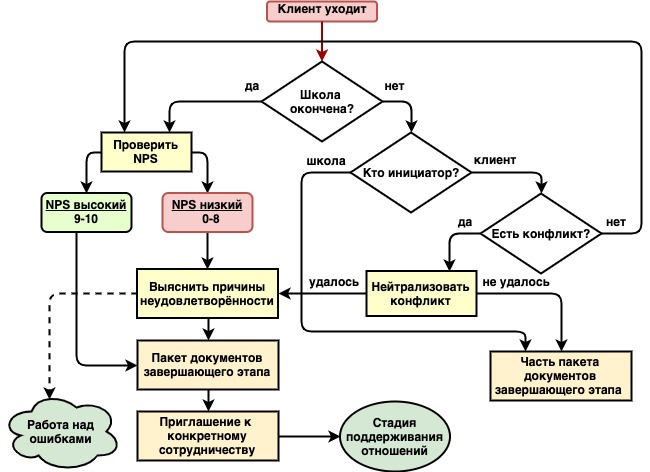
1. Пакет документов завершающего этапа
2. Приглашение к конкретному сотрудничеству
3. Алгоритм работы с уходящим клиентом

В момент завершения отношений может быть долгожданным, торжественным и волнительно-тревожным, а может быть внезапным, напряжённым, нервным или конфликтным. Всё зависит от реальных причин завершения взаимодействия со школой и уровня удовлетворённости на выходе. Уходящий со скандалом клиент может нанести школе репутационный урон, способный перечеркнуть месяцы и годы работы по формированию реноме клиентоориентированной организации.

Для уходящего клиента мы разработали инструмент применяемый в том случае, когда клиент переходит к следующей стадии – «стадии поддерживания отношений». Он подразумевает подготовку пакета из пяти документов и призван увеличить уровень лояльности уходящего клиента при незначительных затратах для организации. Но бывают случаи, когда клиент уходит вынужденно по инициативе школы, например, из-за нарушения Устава школы. Или отношения завершаются по инициативе клиента из-за неразрешимого конфликта, и он уходит со скандалом, избегая каких-либо коммуникаций. В этом случает в отношении семьи инструмент используется частично: пакет включает в себя только первые три документа из пяти. С пакетом документов завершающего этапа взаимодействия с клиентом можно ознакомиться в Приложении 10.

Второй инструмент прост и эффективен – это приглашение к сотрудничеству. То есть школа должна по возможности пригласить семью принять участие в конкретном школьном событии в активной роли и обязательно продублировать приглашение за неделю до события, связавшись с семьёй. Важно, чтобы приглашение было не абстрактным, а конкретным. Очевидно, что инструмент не имеет смысл применять по отношению к клиентам, уход которых инициирован школой, или по отношению к клиентам, которые уходят, вступив в конфликт.

Так или иначе, любой, в том числе и негативный опыт даёт информацию, которую необходимо использовать для улучшения системы взаимодействия школы и семьи. Главное, эту информацию получить, поскольку при завершении взаимодействия по нейтральным причинам клиент может уйти с низкой степенью удовлетворённости, а школа – не заметить этого. В этом случае школа недополучит ценную информацию, инструменты на стадии поддерживания отношений будут работать с нулевым или даже обратным эффектом, а бывший клиент, возможно, займёт позицию критика, что негативно отразится на репутации школы. Для того, чтобы избежать подобного развития событий, стоит придерживаться алгоритма работы с уходящим клиентом, который и является третьим инструментом на данном этапе и наглядно представлен на рис . Он призван регламентировать работу с уходящим клиентом в разных ситуациях с применением первых двух инструментов и организовать сбор и обработку информации от неудовлетворённых клиентов для «работы над ошибками». «Работа над ошибками» предполагает обсуждения «болевых точек» – причин неудовлетворённости клиентов, а также разработки и принятия мер по их устранению администрацией школы с возможным участием отдельных учителей.

****

*Рисунок 9*

### **3.3.2 Стадия поддерживания отношений**

На данной стадии используются три инструмента: база данных бывших клиентов, часть системы информирования и события школы. Остановимся на особенностях этих инструментов и возможностях, которые отрываются при их использовании.

С момента наступления этапа «Бывший клиент» для школы важно иметь возможность продолжать поддерживать связь с семьями, завершившими взаимодействие по нейтральным причинам, и делиться тремя видами информации: о возможностях школы, о событиях и об изменениях. Безусловно, это может быть решено автоматизированными способами, например, при помощи рассылок. Но если школа будет периодически персонально приглашать бывших клиентов на мероприятия, к которым они проявляли интерес, будучи актуальными клиентами, поздравлять с днём рождения, а выпускников ещё и приглашать на вечера встреч и юбилеи школы, то скорее всего бывшие клиенты обеспечат школе поток новых клиентов и прекрасную репутацию.

Для обеспечения информирования клиентов необходим такой простой инструмент, как база данных бывших клиентов. Она должна содержать данные о всех членах семьи, перешедшей в статус бывшего клиента, с которыми осуществлялось взаимодействие. Даже если семья позже распалась, каждый из её членов является бывшим клиентом, с которым можно и нужно поддерживать отношения. Дополнительная возможность, которую нужно включить в функционал базы данных бывших клиентов, это отслеживание траекторий развития выпускников. Это ценная информация для школы по нескольким причинам. Во-первых, выпускники – бывшие клиенты школы, поэтому информация об их развитии, образовании, карьере будет полезна для взаимодействия на этапе «Бывший клиент», например, для возможности приглашения их в качестве внешних экспертов на мероприятия школы. Во-вторых, жизненные успехи и неудачи выпускников косвенно являются отсроченными и самыми важными результатами работы школы, а информация о них – ценная возможность внести полезные корректировки в образовательную концепцию и методы работы. В-третьих, выпускники сами станут родителями, а значит они – информированные потенциальные клиенты с высоким уровнем лояльности.

База данных о бывших клиентах должна содержать информацию из карты индивидуального развития, позволяющую приглашать человека на мероприятия, которые ему точно будут интересны, и привлекать его в качестве эксперта в той области, в которой он имеет большой опыт и достиг значительных результатов.

## **3.4 Рекомендации по проектированию и внедрению процессной модели «Участие»**

Для того, чтобы концепция клиентоориентированности легла в основу работы организации, необходимо системно отстроить несколько процессов одновременно:

1. Руководители школы должны «заразиться» убедительностью философии и стать драйверами изменений, способными мотивировать других сотрудников принять этот принцип.
2. Подход клиентоориентированности должен быть отражён в официальных документах школы: в философии и системе ценностей, в программе развития школы и уставе, образовательной программе, в договорах с клиентами, в контрактах и должностных инструкциях сотрудников.
3. Практические инструменты управления должны быть «настроены» и «встроены» в процесс взаимодействия с клиентом от начала до самого конца.
4. Необходима система обучения сотрудников, позволяющая им видеть, как идеи уважения клиента переходят в конкретные чек-листы и коммуникативные «шаблоны», используемые при работе с клиентами.
5. Вновь принимаемые на работу сотрудники должны тестироваться «на принятие и лояльность» принципам уважения к клиенту. Таким образом нужно ввести ещё один критерий отбора сотрудников.
6. И конечно, необходимо постоянно держать под контролем качество выполнения школой основной функции. Если уровень образования будет низким, то получить в лице родителей лояльных клиентов навряд ли получится.

Для выстраивания рекомендаций по этапам внедрения модели воспользуемся инструментом клиенториентированного подхода, который описывает логику этапов разработки стандартов. Мы выделяем четыре этапа:

1. Этап «Диагностика разрывов качества отношений»

Первым шагом необходимо разложить деятельность организации на элементарные процессы и выделить их владельцев[[57]](#footnote-57). Руководители тех процессов, которые являются базовыми в деятельности организации, то есть в нашем случае обучение и воспитание, или непосредственно относятся ко взаимодействию с клиентами могут составить рабочую группу. Это могут быть руководитель организации и его заместители по учебной и воспитательной работе, а также заместитель по работе с родителями. Объектами анализа могут стать результаты диагностики сайта при помощи Яндекс.метрики, диагностика индекса NPS, анализ причин выбытия «потерянный клиент», результаты глубинных интервью при использовании инструмента «индивидуальное собеседование», ответы родителей на письма.

1. Этап «Проектирование инструментов»

На этом этапе необходимо определиться с инструментами анализа, используя бенчмарки или инструменты, описанные в модели «Участие». В любом случае, каждый из инструментов нужно адаптировать под специфику каждой организации: язык, культуру, ценности и пр. Для этого также понадобится создать рабочую группу по доработке инструментов из числа администрации школы, контактного персонала и «интеллектуального ядра команды».

После создания рабочей группы необходимо обеспечить согласованность и последовательность разработки инструментов. Для этого можно использовать один из множества инструментов современных методов управления проектами[[58]](#footnote-58), например Дорожную карту, развёрнутую диаграмму Гантта или облачный онлайн-сервис вроде Trello[[59]](#footnote-59). Мы в нашем случае используем общий гугл-календарь[[60]](#footnote-60).

1. Этап «Пилотные испытания»

На данном этапе первое лицо организации объявляет «время испытаний» –период времени, продолжительность которого заранее обозначена, для апробации модели из совокупности разработанных инструментов. «Пилотные испытания» начинаются с обучения персонала и распределения обязанностей по использованию инструментов и технологий. Разработчики модели назначаются консультантами, к которым исполнители могут обращаться в случае возникновения вопросов или прецедентов, требующих вмешательства консультантов.

Важным моментом на данном этапе является организация информирования и обратной связи. Инструментом, обеспечивающим этот процесс может стать классический педсовет или также один из инструментов современных методов управления проектами, например, SCRUM-собрание[[61]](#footnote-61). Во время подобных совещаний команда сможет отслеживать и обсуждать динамику и результаты апробации и внедрения модели. Также необходимо ввести практику «работы над ошибками»: внесение изменений на основе обнаружения неэффективных действий и ошибок. Это можно делать в рамках данного инструмента или если формат или тайминг не позволяет, то ввести новый, другого формата, продолжительности и периодичности. Например, SCRUM-совещания могут проводиться ежедневно по 10-15 мин, а «работа над ошибками» раз в неделю или даже в месяц.

1. Этап «Институционализация»

После апробации и уточнения за время «пилотных испытаний» модель должна быть утверждена и официально введена в повседневную деятельность организации приказами и локальными нормативными актами. С этого момента каждый сотрудник организации должен придерживаться правил и стандартов, описанных в модели, а руководство организации должно обеспечить контроль в рамках функциональной ответственности за работу за практиками применения и анализа текущих результатов (мониторинг).

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель магистерской диссертации заключалась в разработке процессной модели взаимодействия частной школы и семьи как «ассоциированного» клиента на всех этапах его жизненного цикла. Практичность и новизна работы отмечается в разработке модели на основе применении концепции жизненного цикла клиента по отношению к семьям-клиентам частной школы. Результаты получены в соответствии с задачами исследования.

Обоснована социокультурная необходимость для школы в разработке процессной модели взаимодействия с родителями в концепции клиентоориентированного подхода, позволяющей быть с ними в двустороннем контакте, осуществлять совместную деятельность, распределять ответственность, планировать результаты, разрабатывать совместную стратегию и выстраивать образовательную траекторию ребёнка.

В результате апробации инструментов на основе клиенториентированного подхода была разработана рабочая типология образовательных запросов родителей ОАНО ШКОЛА «УНИСОН» и выявлены «разрывы в качестве» процесса взаимодействия частной школы с родителями.

На втором этапе работы были разработана и описана процессная модель взаимодействия школы с семьями-клиентами, включающая в себя инструменты взаимодействия на основе концепции жизненного цикла. Был выбран метод измерения лояльности клиентов, при помощи которого было проведено исследование уровня лояльности актуальных и бывших клиентов частной школы «Унисон». Также были разработаны рекомендации по внедрению данной процессной модели в практику работы образовательной организации.

Надеемся, что разработанная модель «Участие» и рекомендации по её внедрению окажутся полезными в практике частных и, возможно, государственных общеобразовательных школ.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

I. Нормативно-правовые акты

1. Конвенция ООН «О правах ребенка» (Принята резолюцией 44/25 Генеральной Ассамблеи от 20 ноября 1989 года) [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.un.org/ru/documents/decl\_conv/conventions/childcon (дата обращения: 19.01.2019).
2. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.constitution.ru/ (дата обращения: 19.01.2019).
3. Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 29 мая 2014 г. N 785 "Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и формату представления на нем информации" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://base.garant.ru/70713570/f603383ae26869d04f2a30d975141aa0/#block_1000> (дата обращения: 19.01.2019).
4. Семейный Семейный кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 N 223-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://semeinyj-kodeks.ru/> (дата обращения: 19.01.2019).
5. Ст. 29 273-ФЗ «Об образовании в РФ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/16484fcceccbff241e7f0387146f346240cb050e> (дата обращения: 19.01.2019).
6. Федеральный государственный стандарт начального общего образования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fgos.ru/LMS/wm/wm\_fgos.php?id=nach (дата обращения: 19.01.2019).
7. Федеральный государственный стандарт основного общего образования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fgos.ru/LMS/wm/wm\_fgos.php?id=osnov (дата обращения: 19.01.2019).
8. Федеральный государственный стандарт среднего общего образования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fgos.ru/LMS/wm/wm\_fgos.php?id=sred (дата обращения: 19.01.2019).
9. Федеральный закон РФ от 15.11.1997 N 143-ФЗ (ред. от 27.12.2018) "Об актах гражданского состояния" [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fzakon.ru/laws/federalnyy-zakon-ot-15.11.1997-n-143-fz/ (дата обращения: 19.01.2019).
10. Федеральный закон РФ от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ "Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации" [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://минобрнауки.рф/документы/1705/файл/2368/98.07.24-124.pdf (дата обращения: 19.01.2019).
11. Федеральный закон РФ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» с изменениями на 2018 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf (дата обращения: 19.01.2019).

II. Литература

1. Берри Л.Л. Маркетинг взаимоотношений услуг – растущий интерес, новые перспективы / Л. Л. Берри // Журнал Академии маркетинговых наук. - 1995. - №4. - С. 236-245.
2. Варламова Е. Бойцы невидимого фронта, или почему родители в школе ушли в глубокое подполье // MEL.FM [Электронный ресурс] – URL: <https://mel.fm/otnosheniya_v_shkole/134685-parents_school> (дата обращения 10.12.2019).
3. Воловик П. Что такое Trello и как им пользоваться [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://netology.ru/blog/trello>, свободный (дата обращения 10.12.2019).
4. Евстратова Е. Н. Права-обязанности родителей [Текст] // Государство и право: теория и практика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, апрель 2011 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2011. — С. 147-149. — [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://moluch.ru/conf/law/archive/37/432/ (дата обращения: 19.01.2019).
5. Камзина О.А. Взаимосвязь родительской тревожности и родительской компетентности, обусловленной социальными ожиданиями // Социальные явления. 2016. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-roditelskoy-trevozhnosti-i-roditelskoy-kompetentnosti-obuslovlennoy-sotsialnymi-ozhidaniyami (дата обращения: 10.12.2019).
6. Кобьёлл К. Искренний сервис / Клаус Кобьёлл; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 194 с. С. 63.
7. Лужнова Н.В. Клиентоориентированность: понятие, сущность, подходы к пониманию / Лужнова Н.В., Рухлин К.В. // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №6-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-ponyatie-suschnost-podhody-k-ponimaniyu (дата обращения: 22.11.2019).
8. Матюпатенко К. Паранойя и неуверенность: почему современным родителям нужно успокоиться // MEL.FM [Электронный ресурс] – URL: <https://mel.fm/roditeli-i-deti/3806591-education> (дата обращения 10.12.2019).
9. Мухачёва А.В. Клиентоориентированность персонала: дефиниционные основы и оценочная практика / Мухачёва А.В., Димов Э.В. // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2018. №41. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-personala-definitsionnye-osnovy-i-otsenochnaya-praktika (дата обращения: 22.11.2019).
10. Нелюбина Н. Маленькая, да удаленькая: о создателях форума littleone / Нелюбина Н., Грозный Д. // Деловой Петербург [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : <https://www.dp.ru/a/2012/10/12/Malenkaja_da_udalenkaja> (дата обращения 10.12.2019).
11. Неретина Е.А. Предпосылки формирования клиентоориентированного подхода к управлению взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг высшего учебного заведения / Неретина Е.А., Соловьев Т.Г. // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2011. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-formirovaniya-klientoorientirovannogo-podhoda-k-upravleniyu-vzaimootnosheniyami-s-potrebitelyami-obrazovatelnyh-uslug (дата обращения: 22.11.2019).
12. Петрановская Л.В. Родительство — это не раз и навсегда полученная квалификация, это путь // Газета «Вести образования» [Электронный ресурс] – М., 2011–2018. URL: <https://vogazeta.ru/articles/2019/9/24/parents/9545-lyudmila_petranovskaya_roditelstvo__eto_ne_raz_i_navsegda_poluchennaya_kvalifikatsiya_eto_put> (дата обращения 10.12.2019).
13. Писаренко (Хоменко) И.А. Отношение школы к родителям: попытка классификации // Директор школы. 2007. №1 С.84-94.
14. Поливанова К.Н. Образовательные программы для родителей: история и современные тенденции / Поливанова К.Н., Вопилова И.Е., Нисская А.К. // Журнал «Педагогика». – 2015. – № 7. – С. 95-101.
15. Поливанова К.Н. Современное родительство как предмет исследования // Электронный журнал «Психологическая наука и образование psyedu.ru» 2015. Том 7. № 2. С. 1–11 URL: <http://psyjournals.ru/psyedu_ru/2015/n3/polivanova.shtml> (дата обращения 10.12.2019).
16. Попов А.П. Информационно-семантические аспекты сайта образовательной организации / Попов А.П., Битюков В.К., Кутявин И.С., Рылев С.С., Гордиенко О.А. // Вестник ВГУИТ. 2017. №4 (74). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionno-semanticheskie-aspekty-sayta-obrazovatelnoy-organizatsii (дата обращения: 10.12.2019).
17. Рогозина Т.В. Опыт частных школ для развития перспективных практик обучения / Рогозина Т.В. Щур Т.А. // Вопросы образования. 2014. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-chastnyh-shkol-dlya-razvitiya-perspektivnyh-praktik-obucheniya (дата обращения: 22.11.2019).
18. Родзин С.И. Теория принятия решений: лекции и практикум: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. С. 24-25.
19. Сербская О.В. Современные методы управления проектами // Материалы Афанасьевских чтений. 2016. №2 (15). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-upravleniya-proektami (дата обращения: 08.12.2019).
20. Савченко Е. С. Обязанности и права родителей по семейному законодательству и гарантии их осуществления // Известия ЮФУ. Технические науки. 2006. №10. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/obyazannosti-i-prava-roditeley-po-semeynomu-zakonodatelstvu-i-garantii-ih-osuschestvleniya (дата обращения: 19.01.2019).
21. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Минск: Белорусская цифровая библиотека LIBRARY.BY [Электронный ресурс]. – 2004. URL: https://library.by/portalus/modules/economics/readme.php?subaction=showfull&id=1102951561&archive=1120044309 (дата обращения: 11.11.2019).
22. Семерникова Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. 2014. №S17. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-ponyatie-kriterii (дата обращения: 22.11.2019).
23. Сеппенен Ю.В. Формирование осознанного родительства в молодой семье // Скиф. 2017. №11. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-osoznannogo-roditelstva-v-molodoy-semie (дата обращения: 10.12.2019).
24. Соболевская О.В. Родительство становится профессией // НИУ Высшая школа экономики [Электронный ресурс]: нац. исслед. ун-т / Научно-образовательный портал IQ – 2015. URL: <https://iq.hse.ru/news/177664297.html> (дата обращения 10.12.2019).
25. Тарасенкова А.Н. Ваш ребенок и его права: закон и мораль. — М.: Редакция «Российской газеты», 2018. Вып. 15. — 176 с.
26. Цалко Т. В. Маркетинговые аспекты взаимодействия субъектов рынка образовательных услуг // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2018. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-aspekty-vzaimodeystviya-subektov-rynka-obrazovatelnyh-uslug (дата обращения: 22.11.2019).
27. Чуланова О.Л. Методический инструментарий применения Scrum в реализации проектной деятельности // Материалы Афанасьевских чтений. 2018. №2 (23). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-instrumentariy-primeneniya-scrum-v-realizatsii-proektnoy-deyatelnosti (дата обращения: 09.12.2019).
28. Corcoran B. Could Giving Parents Homework Help Students? Schools Try ‘Family Playlists’ // EdSurge [Электронный ресурс] – Burlingame, CA, USA – 2017. URL: <https://www.edsurge.com/news/2017-11-29-could-giving-parents-homework-help-students-schools-try-family-playlists> (дата обращения 10.12.2019).
29. Greer B. Unschooling or Homeschooling? // Family Unschoolers Network [Электронный ресурс] – URL: <http://www.unschooling.org/fun12_unschooling.htm> (дата обращения 10.12.2019).
30. Reichheld F. // Harvard Business Review [Электронный ресурс] – 2003. – № 12. – Режим доступа: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата обращения 10.12.2019).
31. Vascellari A. How to use Google Calendar as Project Management Tool [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.andreavascellari.com/2010/04/how-to-use-google-calendar-as-project-management-tool/>, свободный (дата обращения 10.12.2019).

III. Справочные и информационные издания

1. А ты меня любишь? Как бренду измерить лояльность клиентов / Блог AND Agency [Электронный ресурс] – 2018. – Режим доступа: <https://blog.adn.agency/article/a-ty-menia-liubish-kak-brendu-izmerit-loialnost-klientov> (дата обращения 10.12.2019).
2. В России появился единый портал для родителей растимдетей.рф [Электронный ресурс]: Минпросвещения России / Пресслужба – Электрон. дан. – М. : Минпросвещения РФ – Режим доступа : <https://edu.gov.ru/press/1868/v-rossii-poyavilsya-edinyy-portal-dlya-roditeley-rastimdeteyrf/>, свободный (дата обращения 10.12.2019).
3. Вести образования: родители [Электронный ресурс]. – Электрон.дан., cop Родители. – Режим доступа : <https://vogazeta.ru/articles/parents>, свободный (дата обращения 10.12.2019).
4. Леонард Берри / Издательство Манн, Иванов и Фербер [Электронный ресурс] – URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/authors/berry/> (дата обращения 10.12.2019).
5. Мел.фм: семья [Электронный ресурс]. – Электрон.дан., cop Семья. – Режим доступа : <https://mel.fm/rubric/family> свободный (дата обращения 10.12.2019).
6. Растим детей. Навигатор для современных родителей / Центр цифровой трансформации образования ФГАУ ФНФРО / Федеральный портал информационно-просветительской поддержки родителей [Электронный ресурс] – 2019. – Режим доступа: <http://rastimdetey.ru> (дата обращения 10.12.2019).
7. Родители учеников и учителя школы в Купчино провели митинг напротив колонии. Они требуют смены директора // Фонтанка.ру [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <https://www.fontanka.ru/2018/11/25/018/>, свободный (дата обращения 10.12.2019).
8. «Спасите наших детей от Следственного комитета». Родители учеников 204-й школы Петербурга обратились к Владимиру Путину // Фонтанка.ру [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <https://www.fontanka.ru/2018/12/05/137/>, свободный (дата обращения 10.12.2019).
9. Что спрашивают у Яндекса о детях разного возраста [Электронный ресурс] : информ.-аналит. материалы. – По дан. поиска Яндекса – М., 2017. – URL: <https://yandex.ru/company/researches/2017/kids> (дата обращения 10.12.2019).
10. Яндекс.метрика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://yandex.ru/support/metrica/user-cases/offline-store.html>, свободный (дата обращения 10.12.2019).
11. Edutainme: родители [Электронный ресурс]. – Электрон.дан., cop Родители. – Режим доступа : <http://www.edutainme.ru/tags/Родители>, свободный (дата обращения 10.12.2019).
12. Harvard University program of Effective Parenting [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://agi.harvard.edu/projects/Parenting.php>, свободный (дата обращения 10.12.2019).
13. IQ HSE: Детство. Интенсивный курс / НИУ Высшая школа экономики [Электронный ресурс]: нац. исслед. ун-т / Научно-образовательный портал IQ. – Режим доступа : <https://iq.hse.ru/childhood/>, свободный (дата обращения 10.12.2019).
14. Littleone Media-Kit 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://littleone.com/uploads/Littleone_Media-kit-2019.pdf>, свободный (дата обращения 10.12.2019).
15. Newtonew: для родителей [Электронный ресурс]. – Электрон.дан., cop Для родителей. – Режим доступа : <https://newtonew.com/collections/dlya-roditeley>, свободный (дата обращения 10.12.2019).
16. Parent Network of Western New York [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://parentnetworkwny.org/russian/>, свободный (дата обращения 10.12.2019).

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## **Приложение 1. Структура и содержание анкеты для исследования индекса лояльности клиентов частной школы «Унисон»**

Каждый из респондентов получил сообщение примерно следующего содержания: «*Здравствуйте, Светлана Геннадьевна. Я в этом году занимаюсь вопросами взаимодействия с родителями учащихся школы «УНИСОН» и провожу вторую часть исследования в этой области. Это ссылка на короткий анонимный опрос родителей, состоящий всего из 3 вопросов. Времени у Вас займёт всего от 2 до 5 минут, а польза будет колоссальна, поскольку мы получим возможность выявить наши сильные стороны и недостатки, которые, конечно, постараемся исправить. Могу я рассчитывать на Вашу помощь?*».

Описание анкеты:

1. Приветственная страница. На ней содержалось название анкеты «Опрос родителей», фотография заместителя директора школы по вопросам взаимодействия с родителями, от чьего лица задавались вопросы, и следующий текст: *«Здравствуйте! Меня зовут Дмитрий Амелин. Я заместитель директора школы «Унисон». Я занимаюсь вопросами взаимодействия с родителями учащихся школы «УНИСОН» и провожу исследование в этой области. Это страница опроса родителей, дети которых учились, учатся или собирались учиться в школе «УНИСОН». Опрос состоит из трёх вопросов. Для ответов на все вопросы Вам понадобится всего от 2 до 5 минут. Опрос анонимный. Мы будем благодарны, если Вы примете участие в опросе, поскольку Ваши ответы Важны для нас и позволят нам лучше понимать Вас, уважаемые родители! С надеждой на сотрудничество, Д. Амелин»*
2. Этап жизненного цикла клиента. На второй странице содержался нехарактерный для методики NPS, но необходимый для нас вопрос, позволяющий установить этап жизненного цикла клиента, отвечающего на вопросы анкеты, и получить информацию о уровне лояльности бывших клиентов, завершивших взаимодействие до того, как их ребёнок окончил школу. Вопрос был сформулирован следующим образом: «Какое отношение Вы имеете на данный момент к школе «Унисон»?» и предполагал выбор одного из четырёх возможных вариантов ответов:
   1. Мой ребёнок сейчас учится в школе «Унисон»
   2. Мой ребёнок закончил школу «Унисон»
   3. Я рассматривал(а) возможность обучения моего ребёнка в школе «Унисон», но по некоторой причине сотрудничества не получилось
   4. Мой ребёнок учился в школе «Унисон», но по некоторым причинам перешёл в другую школу
3. Индекс лояльности NPS. На третьей странице размещался классический вопрос методики NPS: «Насколько Вы готовы порекомендовать школу «Унисон» своим друзьям и коллегам, у которых есть дети школьного возраста?» с возможностью выбора ответа от 0 до 10, где 0 – «совсем не готов», а 10 – «полностью готов».
4. Причины. На четвёртой странице была фраза: «Почему Вы поставили именно такую оценку? Это важный для нас вопрос, поэтому ответьте на него, пожалуйста», а ниже омнибус для развёрнутого ответа. В отличие от предыдущих двух вопросов, он не носил статус обязательного, и технически его можно было пропустить, нажав кнопку «Далее», но поскольку в описании слайда мы подчеркнули важность вопроса для нас, практически все респонденты ответили на него с разной степенью развёрнутости ответа.
5. Благодарности. Последняя пятая страница содержала логотип школы и фразу «Спасибо за уделённое время! Теперь просто нажмите кнопку «отправить» в нижней части страницы, и я тут же получу Ваши ответы».

## **Приложение 2. Развёрнутая схема модели «Участие»**

## **Приложение 3. Функционал инструмента диагностики сайта Яндекс.метрика**

Яндекс.метрика позволяет:

* узнать, откуда люди приходят на сайт и определить наиболее эффективные каналы привлечения посетителей (другие сайты, реклама и т.д.);
* определить наиболее популярный контент:
  + выявить наиболее популярные страницы сайта на основе количества посетителей и просмотров,
  + увидеть наиболее кликабельные области страниц сайта,
  + позволяет определить наиболее популярные ссылки на страницах,
  + определить, какие области страницы посетители просматривают чаще;
* понять, как распределяется вовлеченный трафик между разными типами устройств;
* лучше узнать поведение клиентов, проследить весь путь: от посещения сайта до действия в офлайне, например звонка;
* определить, насколько хорошо работает форма заказа, если есть на сайте;
* найти недоработки в дизайне, узнав как именно посетители передвигаются по сайту, какие действия совершают чаще.
  + Можно узнать, как ведут себя посетители при просмотре страниц сайта. Например, можно выяснить, удобно ли посетителям пользоваться навигацией сайта. Как правило, если пользователь испытывает затруднения, он не выполняет ожидаемый сценарий перехода по ссылкам, движения мыши хаотичны.
  + Можно увидеть наиболее кликабельные области страниц сайта.
  + Можно определить путь посетителя с начала до завершения визита;
* определить наиболее эффективные рекламные каналы, кампании и объявления.

## **Приложение 4. Правила разговора по телефону с потенциальными клиентами**

Правила разговора по телефону при общении с потенциальными клиентами необходимы для заместителя директора по взаимодействию с родителями, но могут использоваться как корпоративный коммуникационный стандарт для любого сотрудника школы. Они состоят из 11 пунктов:

1. Во время общения с клиентом по телефону сосредоточьтесь на процессе общения и не занимайтесь другими делами. Постарайтесь, чтобы в этот момент ничто не отвлекало Вас от общения.
2. Если Ваш личный телефон указан как контактный в на сайте, в соцсетях, на визитной карточке или в каких-то ещё источниках, имеющих отношение к школе, и по нему могут пытаться связаться с Вами потенциальные клиенты, то принимая звонок в рабочее время на личный телефон с незнакомого номера, используйте фразу «Доброе утро (день, вечер)! Слушаю Вас». Если для контактов у Вас используется отдельный служебный телефон или сим-карта, отвечать следует: «Доброе утро (день, вечер)! Заместитель директора Имя Отчество Фамилия, школа «Унисон». Чем я могу Вам помочь?»
3. Попросите клиента представиться фразой: «Как я могу к Вам обращаться?». После того, как он назвал себя, именно так к нему и обращайтесь: если он сообщил только имя – то по имени, если назвал имя и отчество – то по имени и отчеству. В ответ следует сказать: «Рад познакомиться!», и ещё раз назвать себя в том же формате, в котором представился клиент. Если он использовал только имя, не следует представляться по имени и отчеству. Но при этом ни в коем случае не переходите на «ты», даже если клиент сам обращается к Вам подобным образом.
4. Имейте под рукой оба типа протоколов в распечатанном виде. В процессе разговора записывайте всю информацию. Пишите от руки, сокращая, подчёркивая важное, используя приёмы стенографирования. Извинившись, заранее предупредите собеседника о том, что вы будете вести записи. Тогда он с пониманием отнесётся к чуть более длительным паузам в разговоре, необходимым для фиксирования какой-либо информации, чем при обычном общении.
5. Имейте под рукой всю необходимую в разговоре информацию:

* расписание занятий,
* краткий учебный план со списком дисциплин для каждого класса,
* расписание звонков,
* расписание дополнительных занятий, кружков, студий,
* список преподавателей,
* расписание каникул,
* список документов для поступления,
* стоимость обучения, условия и размер скидок,
* электронный календарь для планирования.

1. Если клиент говорит медленнее, чем Вы, снизьте темп разговора до его уровня. Возможно, ему требуется время как для формулирования фраз, так и для их осмысления. Но будьте осторожны, это не должно выглядеть как пародия.
2. Если клиент звонит в момент, когда Вы не можете уделить ему достаточное количество времени, представьтесь, поинтересуйтесь, как зовут звонящего и по какому вопросу он бы хотел пообщаться. После этого вежливо извинитесь, обратившись к клиенту по имени, сообщите, что Вы, к сожалению, не можете с ним сейчас обстоятельно пообщаться. Попросите продиктовать контактный номер и предложите на выбор два варианта времени, когда Вы сможете ему перезвонить. Если ни один вариант его не устроит, продолжайте предлагать варианты, пока не договоритесь о связи. Затем вежливо попрощайтесь, снова обратившись по имени, и пообещайте обязательно перезвонить. В процессе разговора необходимо делать записи в «быстром» протоколе. Все графы протокола должны быть заполнены. Важно перезвонить клиенту точно в то время, о котором Вы договорились. Для этого внесите данные из быстрого протокола в напоминания в электронном календаре.
3. Если Вы звоните клиенту из-за того, что Вы по какой-то причине не смогли с ним пообщаться в момент его звонка Вам, или клиенту, оставившему заказ на звонок на сайте или контактную информацию через форму обратной связи, сообщение в мессенджерах, социальных сетях или e-mail, вежливо поприветствуйте его, обратившись по имени, и представьтесь. Сразу же поинтересуйтесь, удобно ли ему сейчас общаться с Вами. Если получили отрицательный ответ, договоритесь о повторном звонке по схеме из предыдущего пункта. При этом старайтесь избегать формулировок типа «Потревожу вас…», «Придется побеспокоить вас…».
4. Используйте грамотную речь без слов-паразитов. Будьте в меру энергичны, уверены в себе и открыты. Улыбайтесь – это слышно собеседнику по Вашей артикуляции и располагает к позитивному диалогу. Отвечайте ровно и вежливо даже на каверзные вопросы, провокации и колкости.
5. Если Вы понимаете, что в классе, в который родители хотят отдать своего ребёнка, нет мест, не прерывайте разговор и попытайтесь договориться о знакомстве (личной встрече), на которой Вы сможете записать ученика в список «кандидатов на зачисление», сохранив все данные о семье и ребёнке. В случае освобождения мест или принятия решения об открытии дополнительного параллельного класса, у Вас будет список кандидатов на зачисление в первую очередь. При этом можно предложить участие в различных открытых мероприятиях школы, концертах, лекториях, предложить посещать дополнительные занятия и кружки.

Если Вы о чём-то договорились с клиентом по телефону, но по какой-то причине не можете выполнить свою часть договоренности, или у Вас что-то изменилось, обязательно предупредите клиента об этом заранее, перезвонив ему.

## **Приложение 5. Протоколы, используемые при разговоре по телефону с потенциальными клиентами.**

«Быстрый протокол» содержит в себе четыре раздела с основной информацией.

«Быстрый протокол»:

1. время и дата звонка
2. как представился клиент
3. по какому вопросу он хотел бы пообщаться
4. время и дата, когда Вы ему перезвоните

«Медленный протокол» более обширный. Он, как и «быстрый», содержит четыре раздела, но их названия немного по-другому сформулированы, и каждый из разделов содержит в себе от двух до восьми подразделов.

«Медленный протокол»:

1. Информация о звонке

* время и дата и продолжительность звонка
* как представился звонящий
* о чём договорились

1. информация о звонящем

* ФИО
* кем приходится ребёнку
* контактный телефон для обратной связи

1. информация о ребёнке

* ФИО
* дата рождения
* в какой класс поступает
* где учился до этого
* чем занимается дополнительно
* чем увлекается
* успехи
* сложности

1. информация о переходе

* причина перехода (кроме первоклассников)

ожидания от новой школы

## **Приложение 6. Структура интервью инструмента «Первичное индивидуальное собеседование»**

Структура интервью:

1. Информация о ребёнке:

* как можно и как нельзя обращаться к ребёнку,
* особенности развития, ограничения по здоровью,
* образовательная траектория начиная с детского сада,
* дополнительные занятия, кружки, секции спортивная или музыкальная школа,
* семейные обязанности ребёнка (помощь по дому, младшие братья/сёстры), работа,
* ресурс свободного времени,
* интересы, увлечения, занятия на досуге,
* победы, достижения, награды,
* цели, желания, стремления, планы (в том числе образовательные),
* характеристика ребёнка от родителей,
* рекомендации для учителей по взаимодействию с ребёнком.

1. Информация о семье:

* состав семьи,
* кто и в какой степени в семье занимается вопросами, связанными с образованием и воспитанием ребёнка,

1. Информация о каждом из родителей:

* как можно обращаться[[62]](#footnote-62),
* какую школу окончил[[63]](#footnote-63),
* образование, научная степень,
* карьера, текущая работа,
* интересы, увлечения, хобби,
* победы, достижения, награды,
* образовательные запросы, ожидания от школы,
* степень взаимодействия со школой (желания, возможности, ресурсы).

## **Приложение 7. Чек-лист инструмента «Индивидуальное собеседование»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап** | **Задачи** | **Результат** |
| организационный | * выяснить у родителей, с какими учителями-предметниками им хотелось бы пообщаться, * выяснить, кто из учителей хотел бы пообщаться с семьёй, * согласовать время, приемлемое для всех участников встречи, * оповестить всех участников встречи; | * согласованная дата проведения индивидуального собеседования со списком участников в школьном календаре-планировщике |
| круглый стол | * выстроить хронологию участия в круглом столе учителей с учётом их расписания, * модерировать ход встречи, удерживая фокус внимания на обсуждаемом вопросе, * вывести на обсуждение о результатах, достигнутых за период с момента предыдущей встречи на языке: план-факт-комментарии; * следить за таймингом, * подводить итоги, формулируя их на языке S.M.A.R.T.-технологий планирования[[64]](#footnote-64), * зафиксировать результаты в индивидуальной карте развития учащегося; | * проведённая в запланированное время встреча с участием всех заинтересованных лиц, * оценка предметных и метапредметных результатов за период между встречами, * результаты, цели и задачи внесены в индивидуальную карту развития учащегося; |
| глубинное интервью | * модерировать ход встречи, удерживая фокус внимания на обсуждаемом вопросе, * следить за таймингом, * обсудить динамику результатов за период между встречами (какие задачи ставили в прошлый раз, что удалось достичь, что не удалось, почему), * сформулировать новые задачи и способы из достижения на языке S.M.A.R.T.-технологий планирования, * зафиксировать всё в индивидуальной карте развития учащегося; | * проведённая в запланированное время встреча, * оценка метапредметных результатов за период между встречами, * результаты, цели и задачи внесены в индивидуальную карту развития учащегося; |
| подведение итогов | * объединить зафиксированные результаты круглого стола и глубинного интервью, и поделиться ими с родителями, распечатав или отправив электронным документом, * договориться о примерной дате и теме следующей встречи; | * предметные и метапредметные результаты за период между встречами проанализированы, обсуждены, зафиксированы и доступ к ним есть у семьи и школы, * цели и задачи на следующий период сформулированы, зафиксированы и доступ к ним есть у семьи и школы, * продолжительность следующего этапа обозначена, дата следующей встречи и тема обсуждения определена и внесена в календарь семьёй и школой. |

## **Приложение 8. Форма сбора характеристик учащихся частной школы «Унисон»**

Форма сбора характеристик имеет следующую структуру:

1. Начальная страница – это первая страница опросника, адресованная заполняющему форму учителю. Она содержит краткое описание инструментария и требования к формату характеристик. В школе «Унисон» в настоящий момент мы используем следующий текст: «*Уважаемый коллега! Перед Вами форма для сбора характеристик Ваших учеников, разработанная для упрощения составления традиционных писем родителям за полугодие. В данной форме в каждом разделе нужно написать несколько предложений, максимально ёмко описывающих тот или иной аспект деятельности конкретного ученика. Пожалуйста, воздержитесь от однотипных формальных ответов «для галочки» и слишком лаконичных формулировок. По возможности, соблюдайте нормы русского языка и не злоупотребляйте аббревиатурами типа «ФГОС», «УУД» и т.д. Помимо фиксации самих результатов, постарайтесь, пожалуйста, проследить и описать их динамику*». Помимо обращения к учителю первая страница содержит разделы с выбором фамилии, имени и отчества заполняющего, омнибус, в который нужно вписать фамилию и имя ученика, о котором пойдёт речь, и возможность выбрать класс, в котором он обучается.
2. Основная страница – эта страница с несколькими разделами, каждый из которых содержит описание аспектов деятельности учащегося, которые нужно отразить в характеристике. Всего разделов семь. Приведём ниже название и описание каждого раздела:
   1. Предметные результаты: *«В этом разделе опишите, чего достиг учащийся за последние полгода в изучении предмета, который Вы преподаёте. Можно, например, написать, какие цели в изучении предмета ставит ученик, какими способами он пользуется, достигая их, с какими трудностями сталкивается, на какой уровень изучения предмета и при каких условиях он может рассчитывать*».
   2. Работа на уроках: *«В этом разделе следует описать работу ребёнка на уроке. Какой тип деятельности ему даётся легко, а с каким возникают сложности? Активен ли он на уроках или предпочитает быть незаметным? Внимателен и собран или отвлекается на каждую мелочь и не может усидеть на месте больше трёх минут подряд?»*
   3. Работа дома: *«Здесь поделитесь с родителями результатами самостоятельной работы учащегося вне школы. Как регулярно и насколько качественно он выполняет задаваемые Вами домашние задания? С каким типом заданий он справляется лучше? Интересуется ли он чем-нибудь по предмету за рамками школьной программы? О чём можно было бы попросить родителей, чтобы выполнение учащимся домашней работы стало более эффективным?»*
   4. Коммуникационные навыки: *«В этом разделе нужно поделиться своими наблюдениями о том, как учащийся общается с окружающими: учениками в своём классе, с учащимися старших и младших классов в школе, с Вами и Вашими коллегами, с незнакомыми людьми во время мероприятий, выездов и т.д. Легко ли ребёнок идёт на контакт? От чего, по-Вашему, это зависит? Какие проблемы при общении у него возникают, и чем ему можно помочь?»*
   5. Презентация и речь: *«Опишите, пожалуйста, как этот ученик владеет речью, как ему даются публичные выступления, защиты докладов, сообщения, публичные зачёты, выступления на школьной конференции. Какие советы и рекомендации могли бы помочь развиваться ребёнку в этом направлении?»*
   6. Рекомендации и задачи на будущее: *«В этом разделе порекомендуйте, пожалуйста, на что нужно обратить внимание ребёнку и, возможно, родителям для достижения более высоких результатов или, например, для достижения аналогичных результатов с затратой меньшего количества сил и времени. Над чем стоит работать? Возможно, Вы захотите написать, какие книги или статьи нужно прочесть, фильмы или ролики посмотреть, чтобы «вырасти» в какой-либо области. Возможно, Вы укажете на скрытые резервы и возможности ребёнка, которые Вы видите, и порекомендуете, как их лучше раскрыть».*

Заслуги (необязательно для заполнения): *«Если по Вашему мнению этот ученик прекрасен в чём-либо и его обязательно нужно выделить, похвалить, поощрить, напишите здесь об этом. Это не только войдёт в письма родителям, но и позволит составить именную грамоту для этого ученика, которую мы, а быть может, именно Вы сможете вручить ему на последнем звонке».*

## **Приложение 9. Письмо родителям ученицы школы «Унисон»**

Уважаемые XXX и YYY!

Перед вами летнее письмо, которое во многом будет отличаться от предыдущего – зимнего. Во-первых, оно будет электронным, а не напечатанным на бумаге. Форму письма я изменил сознательно, пытаясь упростить вам возможность ответить на него. Ответ, конечно, не является обязательным, но если вы решите ответить, чему я буду очень рад, мне бы хотелось, чтобы для вас это было максимально просто. Кстати, прошлый Ваш ответ, Арина Владимировна, я разослал всем учителям, и, на мой взгляд, это было весьма полезным для их с ZZZ дальнейшего взаимодействия. Во-вторых, это письмо придёт в середине летних каникул, когда восьмой класс уже прочно забыт, а девятый ещё достаточно далеко, но речь в нём пойдёт как раз и о прошедшем восьмом, и о грядущем девятом классе. В-третьих, в письме вы найдёте несколько разделов, и помимо привычных кратких характеристик от учителей, я вставлю в него табель с четвертными и годовыми отметками, список литературы для чтения летом и некоторую информацию о нашем понимании взаимодействия с родителями для будущего обсуждения.

Итак, традиционно начну с кратких высказываний учителей по основным предметам об их опыте взаимодействия с ZZZ в течение последнего полугодия 2018/2019 учебного года. Эти высказывания в какой-то мере могут играть роль качественной оценки данного взаимодействия и являться хорошим дополнением к формальным отметкам по пятибалльной шкале. Высказывания привожу в форме цитат, не комментируя каждую из них.

**AAA**, **учитель истории и обществознания:** «ZZZ - человек хороших аналитических способностей. Ее суждения рациональны и взвешены. На уроках истории и обществознания ZZZ успешна и всегда включена. ZZZ обладает лидерскими качествами, но не стремится быть лидером. К ней прислушиваются и ее уважают».

**BBB,** **учитель географии:** «С ZZZ мне довольно сложно общаться, она умная девушка, но некоторые ее вопросы застигают врасплох. Например, о том, почему нужно знать что-то по географии, зачем это может в жизни пригодиться. ZZZ – прагматик, довольно жесткий, возможно, это спортивное качество. Каждый раз с ней прохожу квест и сдаю экзамен. Тяжело. Наверное, ей со мной – тоже. Ей нужно объяснять досконально четко, без вариантов вправо или влево, а в географии так получается редко.

Частые пропуски уроков (понимаю, что причины, скорее всего, уважительные) потом выливаются в некоторые возмущения (почему работа, почему вопросы, почему такие, зачем?) и не самые высокие отметки. Потенциал гораздо выше, но на уроках географии использует ZZZ свои возможности не в полную силу. Да, возможно, не главный и не самый интересный для нее предмет. Но недавно показывала интересные вопросы по географии, которые обсуждались дома. И это очень здорово.

Хотелось бы больших усилий, большего внимания и более высоких результатов. И более спокойного, мягкого отношения к учебе. Для этого есть абсолютно все».

**CCC, учитель русского языка и литературы:** «ZZZ часто отсутствует, недостаточно работает дома, не дочитывает или вовсе не читает материал. Противится всему, не дослушав даже того, о чём идёт речь. Заниматься может, но не всегда хочет. На мой взгляд, ZZZ будет полезна целенаправленная и усердная работа по предметам».

**DDD, учитель биологии и ОБЖ**: «ZZZ быстро улавливает суть урока, может самостоятельно разобраться с материалом. Её суждения живые, закономерные, логичные. Но она во втором полугодии сознательно ушла на второй план, почему-то решив, что и так сойдёт. ZZZ словно бережёт себя для больших побед, проигрывая в плане знаний и умений в маленьких, каждый день. ZZZ, несомненно, может быть активнее, ярче, вовлечённей и знает это.

Главная рекомендация – верить в себя. ZZZ недооценивает свой потенциал и характер. Она целеустремлённый, проницательный и простой в общении человек. Ей нельзя бездействовать».

**EEE, учитель английского языка:** «ZZZ не изменяет себе. Она четко выполняет все требования. Изменилось отношение к самостоятельной работе. Даже если ZZZ пропускает уроки, она теперь делает все творческие и домашние задания. Активнее стала работать на уроке и проявлять инициативу».

Что касается **алгебры и геометрии**, которые в 8 классе вёл я, то с этими предметами у ZZZ всё более, чем хорошо. Со стандартной школьной программой по математике у ZZZ нет и не может быть никаких проблем, поскольку её способности, база знаний по предмету и отношение к нему гарантируют ей достаточно высокие результаты. Но уже сейчас, перед девятым классом, я рекомендую серьёзно обсудить дальнейшие образовательные планы Екатерины, соотнести их с вашим видением и с возможностями школы.

В случае, если ZZZ решит продолжать обучение в России, а не за границей, и в качестве основного направления выберет технический, математический или экономический профиль, есть смысл обратить внимание на альтернативные способы поступления в профильные вузы, минуя участие в общем конкурсе абитуриентов по баллам ЕГЭ. Я имею в виду, конечно же, участие в олимпиадах. В первую очередь, это Всероссийская олимпиада школьников (ВсОШ), которая состоит из четырёх этапов: школьного, районного (муниципального), регионального и заключительного. Победители и призёры заключительного этапа данной олимпиады зачисляются в профильные вузы вне конкурса, что сохраняет большое количество времени и, главное, нервов в период сдачи ЕГЭ и в первую волну поступления как детям, так и родителям.

Второй альтернативный путь тоже через олимпиады, но организованные вузами. Конечно, это более проблематичный путь, поскольку он требует от ZZZ желания поступать в какой-то конкретный вуз и на конкретный факультет. ZZZ же, скорее всего, сейчас не до конца понимает вообще, в какой сфере она себя видит в дальнейшем. Но на будущее этот вариант стоит держать в голове.

Почему я об этом пишу? И почему именно сейчас? По моему мнению, у ZZZ отличные математические способности, и математика как предмет ей интересен и понятен, но её подход к изучению предмета несколько формален и стандартен. Для школьной программы, тем более, на базовом уровне, этого более чем достаточно, и ZZZ весьма успешный и «удобный» мотивированный ученик с предсказуемо высокими результатами. Но если рассматривать олимпиадную математику, то ZZZ знаний умений и навыков на данный момент недостаточно. Обычно в олимпиадное математическое сообщество дети начинают погружаться с начальной школы, но сейчас ещё есть последний шанс сделать это, поскольку в 10 классе будет уже поздно. Безусловно, это отнимет некоторые ресурсы. Возможно, придётся пересмотреть график ZZZ тренировок, но, на мой взгляд, это принесёт свои плоды. Во-первых, польза математики, и тем более, олимпиадной математики, это не только умение выполнять арифметические действия. Это логика, системность мышления, интеллект, построение моделей и язык. Во-вторых, во время подготовки и при участии в олимпиадах формируется социальная среда и будущие профессиональные связи. В-третьих, открываются новые возможности для последующего развития не в чисто математическом направлении, а в областях на стыке разных наук с информатикой.

Теперь остановлюсь на том, как это реализовать. В первую очередь, напишите мне о вашем семейном решении: стоит ли мне строить для ZZZ индивидуальную программу по математике, или оставить её учиться на общих основаниях в комфортных для неё условиях, где математика ей не особо будет нужна. Если же вы решите, что олимпиадный путь нужен, то стоит обратить внимание на математические кружки и специализированные площадки для подготовки к олимпиадам:

1. школьный лекторий ЮМШ (<http://yumsh.ru/cms/groups/lectorium>);
2. математические кружки Аничкова дворца (<http://www.anichkov.ru/page/zammat/>);
3. кружки в ФТШ (<http://odo.school.ioffe.ru/new/index.php?page=math>);
4. заочный кружок по математике ФМЛ №30 (<http://odo.school.ioffe.ru/new/index.php?page=math>).

Список не исчерпывающий, но эти возможности есть смысл рассмотреть в первую очередь. Все кружки начинают работать с конца августа-начала сентября. Не пропустите момент зачисления.

Школьные отметки вообще, а уж тем более в классической ~~пятибалльной~~ четырёхбалльной школьной шкале, не означают практически ничего. Это настолько субъективный показатель, что он, по моему мнению, давно перестал выполнять функцию визуализации успеваемости учащихся в количественных величинах, а сейчас уже даже теряет и функцию внешней мотивации. Качественные оценки в живом общении, совместная поставка целей работают, на мой взгляд, куда лучше. Но, тем не менее, мы заполняем журналы, личные карты учащихся, до 9 класса включительно ставим отметки в дневники, выдаём аттестаты с отметками, поскольку система образования, в которую так или иначе встроена и наша школа, так устроена. Однако, декодировать, расшифровать то послание, которое учитель закладывает в какую-нибудь «тройку» или «четвёрку» мы призываем вместе с нами через письма, индивидуальные собеседования и круглые столы.

В самом начале учебного года я попросил всех учеников восьмого класса написать мне, какие отметки они рассчитывают получить по итогам года. Ниже я приведу таблицу с отметками за все четверти и за год, в которой последний столбец называется «план». Это те самые отметки, которые ребята сами себе «запланировали». Можно соотнести столбцы «год» и «план» и сделать для себя какие-то выводы.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Предмет** | **1 четверть** | **2 четверть** | **3 четверть** | **4 четверть** | **год** | **план** |
| 1 | Русский язык | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 2 | Литература | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | Английский язык | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | Алгебра | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | Геометрия | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 6 | Информатика | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 7 | История | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 8 | Обществознание | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 9 | География | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | Физика | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 11 | Химия | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 12 | Биология | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | ОБЖ | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 14 | Музыка | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | - |
| 15 | ИЗО | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | - |
| 16 | Технология | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | - |
| 17 | Физкультура | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | - |

Я уже выкладывал в закрытом сообществе полный список литературы для чтения летом, но решил, что повторить его в «летнем» письме будет совсем не лишним. Произведения в девятом классе весьма непростые. Но если осилить большую их часть летом, то во время учебного года будет проще, и немалое количество времени можно будет потратить на другие цели. Итак, список:

**Русская литература**

* + "Слово о полку Игореве"
  + Фонвизин Д. "Недоросль"
  + Карамзин Н. "Бедная Лиза"
  + Грибоедов А. "Горе от ума"
  + Пушкин А. "Евгений Онегин", стихи
  + Лермонтов М. "Герой нашего времени", стихи
  + Гоголь Н. "Мертвые души"
  + Чехов А. "Медведь"
  + Аверченко А. Рассказы по выбору учащихся, например, "Кривые углы"
  + Тэффи Рассказы по выбору учащихся, например, "Русские в Европе", "Маркита"
  + Булгаков М. "Похождения Чичикова"
  + Бунин И. Рассказы по выбору учащихся
  + Шолохов М. "Судьба человека"
  + Распутин В. "Прощание с Матёрой"

**Поэзия XX века:**

* + Ахматова А.
  + Блок А.
  + Есенин С.
  + Цветаева М.

**Зарубежная литература**

* + Шекспир У. Сонеты
  + Мольер Ж.Б. "Мещанин во дворянстве"
  + Бах Р. "Чайка по имени Джонатан Ливингстон" (рекомендую читать в оригинале)

В конце августа будет опубликован публичный отчёт о деятельности школы «Унисон», в котором в том числе будут некоторые рассуждения о концептуально важной части в работе нашей школы – взаимодействии с родителями. Это моя точка зрения как представителя администрации школы, как учителя, как классного руководителя. Я хотел бы поделиться своим видением этого процесса и, если это возможно, получить обратную связь от вас – родителей-клиентов школы. И поскольку опыт взаимодействия школы и родителей стал предметом специального исследования в рамках магистерской диссертации в Высшей школе экономики, результаты которого я представлю в конце 2019 года, прошу вас принять анонимное участие в исследовании.

27 августа в полдень FFF приглашает ребят на занятия по подготовке этюдов для «Первого сентября». До 18.08.19 я к вашим услугам по телефону +7(999)999-99-99, по электронной почте [NNN@ya.ru](mailto:NNN@ya.ru) или в вк (vk.com/idNNN), а с 19.08.19 можем за чашкой кофе обсудить актуальные вопросы при личной встрече. А пока я желаю вашей семье хорошего завершения лета и ZZZ отдельно – зарядиться энергией для следующего непростого года!

С уважением,

NNN. Июль 2019 г.

## **Приложение 10. Пакет документов завершающего этапа взаимодействия с клиентом.**

1. Подготовить все документы, необходимые для перехода или поступления в другое учебное заведение: заполненная личная карта учащегося, аттестат об основном общем образовании (если есть), выписка с отметками (если требуется), медицинские документы. Помятые, грязные, небрежно сложенные, заполненные с ошибками или не до конца, несвоевременно отданные документы могут негативно отразиться на уровне лояльности уходящего клиента.
2. Подготовить портфолио семьи, которое будет содержать все накопленные дипломы, грамоты, благодарности как учащегося, так и родителя, принимавшего участие в мероприятиях школы. Это позволит сделать нелишний акцент на позитивном опыте взаимодействия.
3. Передать клиенту индивидуальную карту развития учащегося. Индивидуальная карта развития учащегося – это документ, который школе при завершении взаимодействия не нужен, а семье может быть весьма полезен. Тем более, что он демонстрирует уникальность и индивидуальность взаимоотношений школы и семьи. Если в карте индивидуального развития зафиксированы полезные для школы кейсы, можно снять копию для архива. Главное, перенести необходимую информацию в базу данных бывших клиентов, о которой подробнее ниже.
4. По возможности написать «прощальное» письмо родителям, в котором постараться отметить все позитивные моменты за время взаимодействия с семьёй, и подвести итог, перечислив все совместные результаты и достижения.
5. Написать или изъявить готовность написать при необходимости рекомендательные письма и характеристики, необходимые для поступления, прохождения практики, стажировки, трудоустройства и т.п.

1. Семейный кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 N 223-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://semeinyj-kodeks.ru/> (дата обращения: 19.01.2019). [↑](#footnote-ref-1)
2. Федеральный закон от 15.11.1997 N 143-ФЗ (ред. от 27.12.2018) "Об актах гражданского состояния" [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fzakon.ru/laws/federalnyy-zakon-ot-15.11.1997-n-143-fz/ (дата обращения: 19.01.2019). [↑](#footnote-ref-2)
3. Тарасенкова А.Н. Ваш ребенок и его права: закон и мораль. — М.: Редакция «Российской газеты», 2018. Вып. 15. — 176 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.constitution.ru/ (дата обращения: 19.01.2019). [↑](#footnote-ref-4)
5. Конвенция ООН «О правах ребенка» (Принята резолюцией 44/25 Генеральной Ассамблеи от 20 ноября 1989 года) [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.un.org/ru/documents/decl\_conv/conventions/childcon (дата обращения: 19.01.2019) [↑](#footnote-ref-5)
6. Федеральный закон РФ от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ "Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации" [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://минобрнауки.рф/документы/1705/файл/2368/98.07.24-124.pdf (дата обращения: 19.01.2019). [↑](#footnote-ref-6)
7. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» с изменениями на 2018 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf (дата обращения: 19.01.2019). [↑](#footnote-ref-7)
8. Евстратова Е. Н. Права-обязанности родителей [Текст] // Государство и право: теория и практика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, апрель 2011 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2011. — С. 147-149. — [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://moluch.ru/conf/law/archive/37/432/ (дата обращения: 19.01.2019). [↑](#footnote-ref-8)
9. Савченко Е. С. Обязанности и права родителей по семейному законодательству и гарантии их осуществления // Известия ЮФУ. Технические науки. 2006. №10. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/obyazannosti-i-prava-roditeley-po-semeynomu-zakonodatelstvu-i-garantii-ih-osuschestvleniya (дата обращения: 19.01.2019). [↑](#footnote-ref-9)
10. Федеральный государственный стандарт начального общего образования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fgos.ru/LMS/wm/wm\_fgos.php?id=nach (дата обращения: 19.01.2019). [↑](#footnote-ref-10)
11. Федеральный государственный стандарт основного общего образования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fgos.ru/LMS/wm/wm\_fgos.php?id=osnov (дата обращения: 19.01.2019). [↑](#footnote-ref-11)
12. Федеральный государственный стандарт среднего общего образования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fgos.ru/LMS/wm/wm\_fgos.php?id=sred (дата обращения: 19.01.2019). [↑](#footnote-ref-12)
13. Сеппенен Ю.В. Формирование осознанного родительства в молодой семье // Скиф. 2017. №11. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-osoznannogo-roditelstva-v-molodoy-semie (дата обращения: 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-13)
14. Камзина О.А. Взаимосвязь родительской тревожности и родительской компетентности, обусловленной социальными ожиданиями // Социальные явления. 2016. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-roditelskoy-trevozhnosti-i-roditelskoy-kompetentnosti-obuslovlennoy-sotsialnymi-ozhidaniyami (дата обращения: 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-14)
15. Поливанова К.Н. Современное родительство как предмет исследования // Электронный журнал «Психологическая наука и образование psyedu.ru» 2015. Том 7. № 2. С. 1–11 URL: <http://psyjournals.ru/psyedu_ru/2015/n3/polivanova.shtml> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-15)
16. Соболевская О.В. Родительство становится профессией // НИУ Высшая школа экономики [Электронный ресурс]: нац. исслед. ун-т / Научно-образовательный портал IQ – 2015. URL: <https://iq.hse.ru/news/177664297.html> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-16)
17. Матюпатенко К. Паранойя и неуверенность: почему современным родителям нужно успокоиться // MEL.FM [Электронный ресурс] – URL: <https://mel.fm/roditeli-i-deti/3806591-education> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-17)
18. Петрановская Л.В. Родительство — это не раз и навсегда полученная квалификация, это путь // Газета «Вести образования» [Электронный ресурс] – М., 2011–2018. URL: <https://vogazeta.ru/articles/2019/9/24/parents/9545-lyudmila_petranovskaya_roditelstvo__eto_ne_raz_i_navsegda_poluchennaya_kvalifikatsiya_eto_put> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-18)
19. Что спрашивают у Яндекса о детях разного возраста [Электронный ресурс] : информ.-аналит. материалы. – По дан. поиска Яндекса – М., 2017. – URL: <https://yandex.ru/company/researches/2017/kids> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-19)
20. Edutainme: родители [Электронный ресурс]. – Электрон.дан., cop Родители. – Режим доступа : <http://www.edutainme.ru/tags/Родители>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-20)
21. Newtonew: для родителей [Электронный ресурс]. – Электрон.дан., cop Для родителей. – Режим доступа : <https://newtonew.com/collections/dlya-roditeley>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-21)
22. Мел.фм: семья [Электронный ресурс]. – Электрон.дан., cop Семья. – Режим доступа : <https://mel.fm/rubric/family> свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-22)
23. Вести образования: родители [Электронный ресурс]. – Электрон.дан., cop Родители. – Режим доступа : <https://vogazeta.ru/articles/parents>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-23)
24. IQ HSE: Детство. Интенсивный курс / НИУ Высшая школа экономики [Электронный ресурс]: нац. исслед. ун-т / Научно-образовательный портал IQ. – Режим доступа : <https://iq.hse.ru/childhood/>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-24)
25. Parent Network of Western New York [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://parentnetworkwny.org/russian/>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-25)
26. Harvard University program of Effective Parenting [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://agi.harvard.edu/projects/Parenting.php>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-26)
27. Corcoran Betsy Could Giving Parents Homework Help Students? Schools Try ‘Family Playlists’ // EdSurge [Электронный ресурс] – Burlingame, CA, USA – 2017. URL: <https://www.edsurge.com/news/2017-11-29-could-giving-parents-homework-help-students-schools-try-family-playlists> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-27)
28. В России появился единый портал для родителей растимдетей.рф [Электронный ресурс]: Минпросвещения России / Пресслужба – Электрон. дан. – М. : Минпросвещения РФ – Режим доступа : <https://edu.gov.ru/press/1868/v-rossii-poyavilsya-edinyy-portal-dlya-roditeley-rastimdeteyrf/>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-28)
29. Растим детей. Навигатор для современных родителей / Центр цифровой трансформации образования ФГАУ ФНФРО / Федеральный портал информационно-просветительской поддержки родителей. [Электронный ресурс] – 2019. – Режим доступа: <http://rastimdetey.ru> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-29)
30. Поливанова К.Н. Образовательные программы для родителей: история и современные тенденции / Поливанова К.Н., Вопилова И.Е., Нисская А.К. // Журнал «Педагогика». – 2015. – № 7. – С. 95-101. [↑](#footnote-ref-30)
31. Littleone Media-Kit 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://littleone.com/uploads/Littleone_Media-kit-2019.pdf>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-31)
32. Нелюбина Н. Маленькая, да удаленькая: о создателях форума littleone / Нелюбина Н., Грозный Д. // Деловой Петербург [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : <https://www.dp.ru/a/2012/10/12/Malenkaja_da_udalenkaja> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-32)
33. Родители учеников и учителя школы в Купчино провели митинг напротив колонии. Они требуют смены директора // Фонтанка.ру [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <https://www.fontanka.ru/2018/11/25/018/>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-33)
34. «Спасите наших детей от Следственного комитета». Родители учеников 204-й школы Петербурга обратились к Владимиру Путину // Фонтанка.ру [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <https://www.fontanka.ru/2018/12/05/137/>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-34)
35. Варламова Е. Бойцы невидимого фронта, или почему родители в школе ушли в глубокое подполье // MEL.FM [Электронный ресурс] – URL: <https://mel.fm/otnosheniya_v_shkole/134685-parents_school> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-35)
36. Greer B. Unschooling or Homeschooling? // Family Unschoolers Network [Электронный ресурс] – URL: <http://www.unschooling.org/fun12_unschooling.htm> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-36)
37. Леонард Берри / Издательство Манн, Иванов и Фербер [Электронный ресурс] – URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/authors/berry/> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-37)
38. Берри Л.Л. Маркетинг взаимоотношений услуг - растущий интерес, новые перспективы / Л. Л. Берри // Журнал Академии маркетинговых наук. - 1995. - №4. - С. 236-245. [↑](#footnote-ref-38)
39. Семерникова Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. 2014. №S17. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-ponyatie-kriterii (дата обращения: 22.11.2019). [↑](#footnote-ref-39)
40. Лужнова Н.В. Клиентоориентированность: понятие, сущность, подходы к пониманию / Лужнова Н.В., Рухлин К.В. // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №6-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-ponyatie-suschnost-podhody-k-ponimaniyu (дата обращения: 22.11.2019). [↑](#footnote-ref-40)
41. Мухачёва А.В. Клиентоориентированность персонала: дефиниционные основы и оценочная практика / Мухачёва А.В., Димов Э.В. // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2018. №41. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-personala-definitsionnye-osnovy-i-otsenochnaya-praktika (дата обращения: 22.11.2019). [↑](#footnote-ref-41)
42. Цалко Т. В. Маркетинговые аспекты взаимодействия субъектов рынка образовательных услуг // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2018. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-aspekty-vzaimodeystviya-subektov-rynka-obrazovatelnyh-uslug (дата обращения: 22.11.2019). [↑](#footnote-ref-42)
43. Неретина Е.А. Предпосылки формирования клиентоориентированного подхода к управлению взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг высшего учебного заведения / Неретина Е.А., Соловьев Т.Г. // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2011. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-formirovaniya-klientoorientirovannogo-podhoda-k-upravleniyu-vzaimootnosheniyami-s-potrebitelyami-obrazovatelnyh-uslug (дата обращения: 22.11.2019). [↑](#footnote-ref-43)
44. Рогозина Т.В. Опыт частных школ для развития перспективных практик обучения / Рогозина Т.В. Щур Т.А. // Вопросы образования. 2014. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-chastnyh-shkol-dlya-razvitiya-perspektivnyh-praktik-obucheniya (дата обращения: 22.11.2019). [↑](#footnote-ref-44)
45. А ты меня любишь? Как бренду измерить лояльность клиентов / Блог AND Agency [Электронный ресурс] – 2018. – Режим доступа: <https://blog.adn.agency/article/a-ty-menia-liubish-kak-brendu-izmerit-loialnost-klientov> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-45)
46. Reichheld F. // Harvard Business Review [Электронный ресурс] – 2003. – № 12. – Режим доступа: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-46)
47. Величко Н. Ю. Индикаторы потребительской лояльности в рамках жизненного цикла клиента // European research. 2016. №3 (14). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/indikatory-potrebitelskoy-loyalnosti-v-ramkah-zhiznennogo-tsikla-klienta (дата обращения: 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-47)
48. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Минск: Белорусская цифровая библиотека LIBRARY.BY [Электронный ресурс]. – 2004. URL: https://library.by/portalus/modules/economics/readme.php?subaction=showfull&id=1102951561&archive=1120044309 (дата обращения: 11.11.2019). [↑](#footnote-ref-48)
49. Родзин С.И. Теория принятия решений: лекции и практикум: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. С. 24-25. [↑](#footnote-ref-49)
50. Писаренко (Хоменко) И.А. Отношение школы к родителям: попытка классификации // Директор школы. 2007. №1 С.84-94. [↑](#footnote-ref-50)
51. Объединённый список ценностей десяти респондентов после объединения сходственных по смыслу и исключения повторов и составил 164 наименования (прим. авт.). [↑](#footnote-ref-51)
52. Ст. 29 273-ФЗ «Об образовании в РФ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/16484fcceccbff241e7f0387146f346240cb050e> (дата обращения: 19.01.2019). [↑](#footnote-ref-52)
53. Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 29 мая 2014 г. N 785 "Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и формату представления на нем информации" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://base.garant.ru/70713570/f603383ae26869d04f2a30d975141aa0/#block_1000> (дата обращения: 19.01.2019). [↑](#footnote-ref-53)
54. Попов А.П. Информационно-семантические аспекты сайта образовательной организации / Попов А.П., Битюков В.К., Кутявин И.С., Рылев С.С., Гордиенко О.А. // Вестник ВГУИТ. 2017. №4 (74). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionno-semanticheskie-aspekty-sayta-obrazovatelnoy-organizatsii (дата обращения: 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-54)
55. Яндекс.метрика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://yandex.ru/support/metrica/user-cases/offline-store.html>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-55)
56. Инструментальные ценности – это предпочтительные способы поведения в процессе достижения результатов, а терминальные ценности – это сами предпочтительные результаты, так называемые конечные состояния. Терминология введена американским психологом Милтоном Рокичем. (Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York: Free Press) (прим. авт.). [↑](#footnote-ref-56)
57. Кобьёлл К. Искренний сервис / Клаус Кобьёлл; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 194 с. С. 63. [↑](#footnote-ref-57)
58. Сербская О.В. Современные методы управления проектами // Материалы Афанасьевских чтений. 2016. №2 (15). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-upravleniya-proektami (дата обращения: 08.12.2019). [↑](#footnote-ref-58)
59. Воловик П. Что такое Trello и как им пользоваться [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://netology.ru/blog/trello>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-59)
60. Vascellari A. How to use Google Calendar as Project Management Tool [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.andreavascellari.com/2010/04/how-to-use-google-calendar-as-project-management-tool/>, свободный (дата обращения 10.12.2019). [↑](#footnote-ref-60)
61. Чуланова О.Л. Методический инструментарий применения Scrum в реализации проектной деятельности // Материалы Афанасьевских чтений. 2018. №2 (23). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-instrumentariy-primeneniya-scrum-v-realizatsii-proektnoy-deyatelnosti (дата обращения: 09.12.2019). [↑](#footnote-ref-61)
62. Скорее всего, эта информация уже есть из «медленного протокола», но возможно, что к моменту первичного индивидуального собеседования предпочтения могли измениться (прим. авт.). [↑](#footnote-ref-62)
63. Здесь важен не номер учебного заведения, а информация о школе как социальном институте, поскольку экстраполяция своего позитивного и негативного опыта взаимодействия со школой ложится в основу образовательных запросов к школе ребёнка (прим. авт.). [↑](#footnote-ref-63)
64. S.M.A.R.T. – аббревиатура и название метода определения целей и постановки задач в менеджменте и проектном управлении (Specific - конкретность, Measurable - измеримость, Attainable - достижимость, Relevant - уместность, Time-bound – ограниченность во времени) (прим. авт.). [↑](#footnote-ref-64)