

УДК 377.4

Маркетинговый подход к образовательной деятельности в дополнительном профессиональном образовании

Тавстуха Ольга Григорьевна

Доктор педагогических наук, профессор,
завкафедрой педагогики и психологии,

Оренбургский государственный педагогический университет,
460000, Российская Федерация, Оренбург, ул. Советская, д. 19;

e-mail: olgritav@yandex.ru

Ганаева Елена Аркадьевна

Доктор педагогических наук, профессор,
завкафедрой управления образованием,

Оренбургский государственный педагогический университет,
460000, Российская Федерация, Оренбург, ул. Советская, д. 19;

e-mail: elganaeva@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена рассмотрению маркетингового подхода к образовательной деятельности Института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Оренбургского государственного университета (ИПК И ППРО ОГПУ) как основания для проектирования дополнительных профессиональных программ (ДПП), ориентированных на удовлетворение заказа внешней среды и сопряженных с внутренними ресурсами организации. Анализ запросов потребителей и заказчиков выявил необходимость усиления практической направленности программ

повышения квалификации и профессиональной переподготовки. В этой связи содержание ДПП включает модуль «Стажерская практика», ориентированный на включение слушателей в соответствии с их ролями и функциями в процесс изучения инновационного опыта конкретной образовательной организации, конкретного детского творческого объединения, класса, группы, конкретного руководителя, педагога, воспитателя, учителя, классного руководителя. Более того, новой формой стажерской практики становятся аналитические сессии, имеющие целью изучение влияния системы повышения квалификации на реальные результаты по повышению уровня профессиональной компетентности педагогических работников региона.

Для цитирования в научных исследованиях

Тавстуха О.Г., Ганаева Е.А. Маркетинговый подход к образовательной деятельности в дополнительном профессиональном образовании // Педагогический журнал. 2015. № 6. С. 208-224.

Ключевые слова

Маркетинг в образовании, маркетинговый подход, внешние условия, внутренние ресурсы, стажерская практика, аналитическая сессия.

Введение

В связи с вступлением в действие нового Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» изменилось правовое поле системы дополнительного профессионального образования. Современная отечественная система дополнительного профессионального образования переживает значительные преобразования¹, появились новые агенты и форматы обучения взрослых, усилилась конкуренция между органи-

1 Подробнее о проблемах дополнительного образования см.: [Подрезов, 2014; Трегубова, 2012].

зациями дополнительного профессионального образования, вузами, профессиональными образовательными организациями, организациями, осуществляющими обучение по дополнительным профессиональным программам. В сложившихся условиях перехода системы дополнительного профессионального образования на функционирование под влиянием требований рынка образовательных услуг актуализируется необходимость использования маркетингового подхода для выявления и удовлетворения образовательных запросов заказчика.

Маркетинг в образовании – стратегия и тактика образовательной организации, при которых изучение проблем потребителей и удовлетворение их запросов повышает ее конкурентоспособность [Авсянников, 2007, 13]. Маркетинг в сфере дополнительного профессионального образования педагогических работников имеет особенности:

- нацеленность на преобразования профессиональной компетентности педагогических работников, формирование ценностного отношения к управленческой и педагогической деятельности;
- налаживание постоянного взаимодействия производителя образовательных услуг и потребителя (региональные министерства образования, муниципальные органы управления образованием, образовательные организации, индивидуальные заказчики);
- привлечение инновационных образовательных организаций в процессы оказания образовательных услуг;
- отслеживание результатов обучения по дополнительным профессиональным программам в межкурсовой период с точки зрения применения полученных знаний, умений и практико-ориентированных продуктов в реальной образовательной практике;
- ответственность производителя образовательных услуг за качество дополнительного профессионального образования.

Маркетинговый подход, согласно А.П. Панкрухину, предполагает сосредоточенность всей политики организации на удовлетворении запросов и нужд потребителей. В этой связи изготавливаются те образовательные услуги, которые реально необходимы потребителям, качество образовательных услуг по-

нимается как мера удовлетворения потребности в них, очевидно доминирование маркетинговой ориентации на перспективу [Панкрухин, 1995].

Обобщая вышеизложенное, отметим, что *маркетинговый подход* к образовательной деятельности в дополнительном профессиональном образовании – это системная работа по изучению, формированию и удовлетворению меняющихся (текущих и перспективных), разнообразных образовательных (профессиональных) потребностей работников образования, выступающих потребителями образовательных услуг, обуславливающая ее конкурентоспособность.

По мнению И.А. Дониной использование маркетингового подхода в образовании представляет «...новое состояние, когда в своей деятельности организация опирается не только на свои внутренние возможности, но и учитывает внешние условия» [Донина, 2015, 88]. Если рассматривать данный подход с этой точки зрения, то необходимо при организации образовательного процесса в системе дополнительного профессионального образования максимально учитывать запрос региональной и муниципальной власти, индивидуального, группового потребителя и возможности организации, то есть внешние условия и внутренние ресурсы.

Следовательно, необходимо изучение запроса на образовательные продукты системы дополнительного профессионального образования. Анализ показал, что заказчик и потребитель оценивает образовательную деятельность в системе дополнительного профессионального образования по следующим параметрам:

- уровень дополнительной профессиональной программы – повышение квалификации или профессиональная переподготовка;
- длительность дополнительной профессиональной программы (количество часов), форма ее реализации (очная, очно-заочная, с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий), сроки и место оказания услуги, режим организации образовательного процесса;
- соучастие потребителя в выборе и проектировании содержания дополнительной профессиональной программы и/или ее модуля;
- соотношение теоретических и практических занятий, наличие и количество часов на стажерскую практику на базе инновационных образовательных организаций;

– использование диагностических процедур по измерению уровня профессиональной компетентности на «входе» и «выходе», способствующих выявлению и типологизации профессиональных проблем и затруднений руководителей, педагогов с целью корректировки содержания дополнительных профессиональных программ;

– учет результатов диагностики и самодиагностики на «входе»/«выходе» для обсуждения и разработки педагогическими работниками индивидуальной программы саморазвития в межкурсовой период;

– форма итоговой аттестации (написание и защита практико-ориентированного продукта по выбору слушателя);

– сервисное сопровождение (консультации, экспертиза, педагогическая поддержка, наличие укомплектованного библиотечного фонда для конкретной категории слушателей и бесплатного беспроводного интернета WIFI);

– гибкий характер (реагирование на изменение внешней ситуации, на результат обратной связи с потребителем);

– наличие сайта, информации о квалификации преподавателей и об организаторах, реализующих дополнительные профессиональные программы, модули, курсы, дисциплины (Ф.И.О., тел./факс, e-mail организации и организатора);

– проведение мониторинга удовлетворенности педагогических работников содержанием дополнительных профессиональных программ, условиями прохождения курсов повышения квалификации.

Маркетинговый подход к образовательной деятельности в Институте повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Оренбургского государственного педагогического университета *активизирует способность организации быстро и эффективно реагировать на изменяющиеся требования рынка образовательных услуг, исходящих из внешней среды, стимулирует на совершенствование ее внутренних ресурсных возможностей* [Ганаева, Тавстуха, 2014, 7].

Одним из направлений реализации маркетингового подхода к образовательной деятельности в рамках курсов повышения квалификации руководителей и педагогических работников на базе института является обновление дополнительных профессиональных программ в части усиления практической направ-

ленности за счет использования потенциала инновационных образовательных организаций Оренбургской области. Традиционными формами образовательного процесса в системе повышения квалификации являются лекции – диалоги, интерактивные лекции с использованием ИКТ-технологий, практические занятия с использованием работы в малых группах. Многолетний опыт работы в данной системе показал, что для большинства слушателей этого недостаточно, полученные теоретические и практические знания остаются невостребованными в реальной управленческой и педагогической деятельности, так как они не могут соотнести теорию с практикой. Обозначенное противоречие и анализ запроса потребителя образовательных услуг определили необходимость включения в дополнительные профессиональные программы самостоятельного модуля «Стажерская практика».

Стажерская практика как возможность усиления практической направленности дополнительной профессиональной программы

Стажировка как форма повышения квалификации не является новой, используется в обучении взрослых с 70-х годов XX века. Понятие «стажировка» трактуется Е.С. Рапацевичем как одна из форм повышения квалификации и рассматривается в двух значениях: «1) период освоения новых технологий, организации труда и иных достижений непосредственно на предприятиях и в учреждениях, где они возникли и практикуются; 2) последипломная практика специалиста, перед вхождением в профессию непосредственно на рабочем месте под руководством опытного работника» [Рапацевич, 2005, 556]. Обозначенный вид стажировки проводится с целью адаптации специалиста к профессиональной деятельности.

Особенности и возможности использования стажировки в системе повышения квалификации управленческих и педагогических работников рассмотрены также в исследованиях О.В. Новохатько, С.В. Тимофеевой, Л.Н. Чепышевой.

В своей работе О.В. Новохатько раскрывает данную дефиницию как самостоятельную форму повышения квалификации педагогов системы допол-

нительного образования детей, целью которой является соединение «теории и практики в деятельности каждого сотрудника учреждения» [Новохатько, 2004, 106]. Данный вид стажировки, не рассматривается как часть дополнительной профессиональной программы, следовательно, не будет способствовать усилению практической направленности курсов повышения квалификации и отвечать запросам потребителей образовательных услуг.

В контексте нашего исследования значимым является трактовка термина «стажировка» С.В. Тимофеевой. Под стажировкой руководителя общеобразовательной организации автор понимает «практико-ориентированную деятельность, протекающую в учреждении системы общего образования на основании согласованной учебной программы в целях освоения новых методов, технологий и элементов профессиональной деятельности, иных достижений теории и практики непосредственно в организации, где они возникли» [Тимофеева, 2010, 100]. Аналогичной точки зрения придерживается Л.Н. Чипышева и определяет стажировку «как часть дополнительной профессиональной программы, которая реализуется на базе инновационных общеобразовательных учреждений (базовых площадок)» [Чипышева, 2013, 75]. Сравнительный анализ понимания термина «стажировка» позволил уточнить понятие «стажерская практика» в рамках курсов повышения квалификации руководителей и педагогических работников. Она определяется нами как самостоятельный модуль дополнительной профессиональной программы, реализуемый на базе инновационных образовательных организаций, с целью освоения инновационных идей и способов их реализации в конкретной образовательной организации, развития и закрепления в реальной образовательной практике профессиональных компетенций.

Создание сети стажерских практик на базе инновационных образовательных организаций способствует взаимодействию научно-педагогических работников системы повышения квалификации и педагогов-практиков для повышения эффективности курсовой подготовки руководителей и педагогических работников. Обозначенное взаимодействие позволяет объединить имеющийся потенциал системы образования взрослых и инновационных образовательных организаций и использовать предметно-методические и психолого-

педагогические теоретические и практические знания работников института, опыт образовательных организаций Оренбургской области для осмысления идей модернизации управленческой и педагогической деятельности и их внедрения в реальную образовательную практику. Необходимо отметить, что стажерская практика позволяет включить слушателей в соответствии с их ролями и функциями в процесс изучения инновационного опыта конкретной образовательной организации, конкретного детского творческого объединения, класса, группы, конкретного руководителя, педагога, воспитателя, вожатого, учителя, классного руководителя и т.п.

В институте повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Оренбургского государственного педагогического университета при проектировании дополнительных профессиональных программ на модуль «Стажерская практика» отводится 25% от общего количества аудиторного учебного времени, предусмотренного учебным планом. Содержание тем данного модуля определяется в соответствии с целевым заказом потребителя образовательных услуг (региональной, муниципальной власти; образовательных организаций, индивидуальных потребителей) и корректируется на основе выявленных профессиональных затруднений слушателей в процессе входной диагностики по измерению уровня профессиональной компетентности.

Предлагаемые институтом формы работы со слушателями в период стажерской практики разнообразны, наиболее востребованными являются мастер-классы, содержательный контекст которых обеспечивает включение слушателей в деятельность, направленную на достижение актуального уровня их профессиональной компетентности. Например, мастер-класс по теме «Современный урок» сопровождается работой педагога по заполнению технологической карты анализа деятельности учителя, результатом которой становится развитие умения проектировать алгоритм урока в условиях введения и реализации ФГОС общего образования второго поколения на основе системно-деятельностного подхода.

Особенностью любой формы стажерской практики является разработка слушателем практико-ориентированного продукта, который может использо-

ваться им в реальной образовательной практике. В качестве примера приведем следующие: алгоритм организации внутришкольного контроля; модель обучения по индивидуальному учебному плану; модель электронной системы контроля знаний обучающихся; проекты основных образовательных и учебных программ; организационные модели и программы внеурочной деятельности; технологическая карта по организации индивидуальной и групповой проектной деятельности обучающихся и т.д. Деятельностный характер стажерской практики позволяет слушателям выделить модернизационные идеи инновационных образовательных организаций Оренбургской области и моделировать их исполнение в собственной управленческой и педагогической деятельности в межкурсовой период.

Аналитическая сессия как новая форма стажерской практики слушателей курсов повышения квалификации в межкурсовой период

Конкурентным преимуществом стажерских практик института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Оренбургского государственного педагогического университета является введение новой формы стажерской практики – аналитических сессий.

Целью проведения аналитических сессий является изучение влияния системы повышения квалификации на реальные результаты по повышению уровня профессиональной компетентности педагогических работников региона и результатов учащихся в ходе проведения ЕГЭ, ОГЭ и других контрольных процедур.

Аналитические сессии проводятся 3 раза в год (ежеквартально), по территориальному принципу и подводят итоги по реализации практико-ориентированных продуктов, спроектированных руководителями и педагогами образовательных организаций.

Формат аналитических сессий предполагает:

– предварительное проектирование уроков, внеклассных мероприятий и других видов деятельности в образовательных организациях;

- посещение и анализ уроков учителей для выработки и/или уточнения управленческих решений;
- проведение консультаций для учителей, в том числе для молодых специалистов, с последующей организацией школы молодого специалиста;
- аналитическую работу с методической продукцией по современным видам образовательной практики;
- рассмотрение инновационного опыта;
- выработку рекомендаций по итогам анализа;
- проведение «круглых столов» по острым проблемам реальной образовательной практики;
- анализ выпускных квалификационных работ педагогов и руководителей образовательных организаций с точки зрения возможности их внедрения в практику;
- работу с руководителями муниципальных методических служб с целью уточнения направлений работы по повышению квалификации педагогических работников и руководителей.

По итогам аналитической сессии составляется аналитическая справка, содержащая проблемы, причины их возникновения, пути по их блокировке.

Перейдем к рассмотрению приоритетных направлений совершенствования внутренних ресурсов института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Оренбургского государственного педагогического университета, значимых для удовлетворения запросов своей целевой аудитории.

Совершенствование внутренних ресурсов института

Научно-методический ресурс совершенствуется за счет:

- создания дополнительных профессиональных программ нового поколения с обязательным наличием самостоятельного модуля «Стажерская практика»;
- обновления дополнительных профессиональных программ (ДПП), сопряженных с социальным заказом;

- разработки алгоритмов использования эффективных идей, реализуемых в региональной системе образования;
- научно-методического сопровождения электронного обучения;
- использования диагностического инструментария, методических рекомендаций по написанию ВКР, уточнения алгоритмов проведения контрольных процедур (системное оценивание знаний и предъявление реальных результатов обучения).

Информационный ресурс совершенствуется за счет:

- развития электронного обучения на платформе Moodle;
- диссеминации инновационного опыта педагогических и руководящих работников региона на сайте института;
- актуализации проблем внедрения модернизационных идей на форумах сайта и в электронных журналах института;
- разработки электронных учебно-методических пособий.

Совершенствование содержания выпускных аттестационных работ (итоговых продуктов) учитывает поступающий от потребителя заказ, социальный заказ, на основе приоритетных направлений развития образования и с учетом региональных потребностей.

Выпускная работа слушателя курсов представляется в разных формах с обязательным определением уровня самостоятельной работы, с привлечением программы «Антиплагиат».

Для руководителей образовательных организаций, осваивающих программу профессиональной переподготовки, дипломный проект представляет обоснованное управленческое решение для обязательного применения в практической управленческой деятельности. «Выход» программы повышения квалификации руководителя ОО – практико-ориентированный проект (продукт) (например, локальные акты по различным направлениям модернизации образования; расчет норматива бюджетного финансирования ОО, пакет документов и алгоритм перехода МБОУ в МАОУ, схема финансирования ОО, программа стимулирования педагогических работников, система менеджмента качества, матрица внутришкольного контроля, модель внедрения ФГОС, макеты аналитических справок, программы повышения квалификации педагогов и пр.).

Для педагогических работников – это разработка технологической карты системы уроков, развернутого конспекта системы уроков с обоснованием применения соответствующих технологий, разработка методического пособия по внедрению обучения по электронным учебникам; проекты программ различной направленности; конспекты занятий; перспективные и календарные планы; планы самообразования и т.д.

Лучшие выпускные продукты, созданные слушателями курсов повышения квалификации, представляются для диссеминации опыта региональному сообществу на сайте ИПК и ППРО Оренбургского государственного педагогического университета.

Конкурентным преимуществом дополнительных профессиональных программ института является измерение результатов обучения при помощи определенных в программе обучения критериев (знание и осмысление психолого-педагогических, управленческих закономерностей; мотивация на их применение; наличие практического опыта и желание его расширить и/или углубить), форм, методов, процедур, фиксирующих динамику приращений профессиональной компетентности работника образования. Тем не менее, среди стратегических направлений выделено *совершенствование диагностических процедур измерения уровня профессиональной компетентности*. Оно связано с продолжением работы по *формированию рейтинговой шкалы* для оценивания эффективности обучения руководителей (коэффициент эффективности В.П. Беспалько); *усилением практической направленности* содержания диагностических заданий; *уточнением спроектированной системы* оценочных процедур по измерению уровней профессиональной компетентности педагогов, включающую входную, текущую и итоговую диагностики; *использованием различного инструментария* измерения уровня профессиональной компетентности (обучающие и диагностические методики, обновляемые институтом в соответствии с концепцией регионального образования); *созданием неперсонифицированной аналитической информации* о достижениях педагогов и профессиональных проблемах, используемой при корректировке дополнительных профессиональных программ; *получением персонифицированной информации* для организации индивидуальной работы со слушателями; *включением на входном и выходном*

уровнях процедуры само- и взаимодиагностики, проводимой на основе разработанных критериев и показателей.

Выводы

Авторами статьи сформулирован ожидаемый результат реализации маркетингового подхода к образовательной деятельности в системе дополнительного профессионального образования:

образовательный результат: достижение актуального уровня профессиональной компетентности педагогическими и руководящими работниками за счет совершенствования ресурсных возможностей институтов повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования;

социальный: создание эффективной, гибкой образовательной деятельности в системе дополнительного профессионального образования, оперативно реагирующей на новые требования рынка образовательных услуг в условиях конкуренции; структуры, способной на основе апробированных и постоянно обновляемых механизмов внебюджетного финансирования обеспечить устойчивое и динамичное развитие института в современных социально-экономических условиях;

– создание обновленной информационной образовательной среды, объединяющей весь комплекс ресурсов (в том числе – электронное обучение) и обеспечивающей повышение эффективности образовательной деятельности;

– создание механизмов вовлечения в инновационную деятельность специалистов сферы образования для диссеминации результатов инновационной деятельности в реальной педагогической практике региона;

– внедрение системы оценки эффективности использования инновационных интеллектуальных продуктов в образовательной практике;

финансовый: привлечение внебюджетных средств за счет предложения конкурентных услуг в сфере модернизации регионального образования;

имиджевый: повышение конкурентоспособности института на рынке образовательных услуг.

Таким образом, маркетинговый подход выступает в качестве системообразующего подхода совершенствования образовательной деятельности в системе допол-

нительного профессионального образования и обеспечивает соблюдение баланса интересов потребителя и заказчика (индивидуального и группового) по предоставлению и получению качественной и доступной образовательной услуги.

Библиография

1. Авсянников Н.М. Маркетинг в образовании. М.: РУДН, 2007. 158 с.
2. Ганаева Е.А., Тавстуха О.Г. Персонифицированная модель повышения квалификации педагогических работников системы дополнительного образования детей: маркетинговый подход // Внешкольник Оренбуржья. 2014. № 4. С. 6-8.
3. Донина И.А. Развитие школы как общеобразовательной организации: концепция и маркетинговая стратегия: монография. СПб.: ЛЕМА, 2015. 255 с.
4. Новохатько О.В. Стажировка как форма повышения квалификации педагогов дополнительного образования детей: дис. ... канд. пед. наук. М.: ИСППСШ, 2004. 183 с.
5. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании. М.: Интерпракс, 1995. 240 с.
6. Подрезов А.В. Методические рекомендации для педагогов дополнительного образования по руководству детским объединением // Педагогический журнал. 2014. № 1-2. С. 49-72.
7. Рапацевич Е.С. (сост.) Педагогика: Большая современная энциклопедия. Минск: Современное слово, 2005. 720 с.
8. Тимофеева С.В. Организационно-педагогические условия квалификации руководителей общеобразовательных учреждений в процессе стажировки в центрах инновационного опыта: дис. ... канд. пед. наук. Чебоксары: СибГТУ, 2010. 230 с.
9. Трегубова Л.Б. Маркетинговые технологии как средство системной перестройки управления дополнительным педагогическим образованием // Педагогический журнал. 2012. № 5-6. С. 51-62.
10. Чипышева Л.Н. Стажировка как форма повышения квалификации педагогических работников // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2013. № 4 (13). С. 72-78.

The marketing approach to educational activities in further vocational education

Ol'ga G. Tavstukha

Doctor of Pedagogy, Professor,
Head of the Department of pedagogy and psychology,
Orenburg State Pedagogical University,
460000, 19 Sovetskaya str., Orenburg, Russian Federation;
e-mail: olgritav@yandex.ru

Elena A. Ganaeva

Doctor of Pedagogy, Professor,
Head of the Department of education management,
Orenburg State Pedagogical University,
460000, 19 Sovetskaya str., Orenburg, Russian Federation;
e-mail: elganaeva@mail.ru

Abstract

The article is devoted to consideration of marketing approach to educational activity of the Institute of professional development and professional retraining of teachers of the Orenburg State Pedagogical University as the bases for design of the additional professional programs focused on satisfaction of the order of environment and interfaced to internal resources of the organization. The analysis of inquiries of consumers and customers revealed a need for strengthening of practical orientation of programs of professional development and professional retraining. The maintenance of additional professional programs turns on the Trainee Practice module focused on inclusion of listeners according to their roles and functions in process of studying of innovative experience of the concrete educational organization, concrete children's creative association, a class, group, the specific head, teacher, tutor, teacher, class teacher. The analytical sessions aimed at studying of influence of system of professional development on real results on increase of level of professional competence of pedagogical workers of the

region become a new form of trainee practice. Implementation of the order of environment demands updating of internal resources of Institute, among which directions of improvement work on formation of a rating scale for estimation of learning efficiency of heads. The satisfaction of inquiries of consumers and customers will allow to reach educational, social, financial and image results.

For citation

Tavstukha O.G., Ganaeva E.A. (2015) Marketingovy podkhod k obrazovatel'noi deyatel'nosti v dopolnitel'nom professional'nom obrazovanii [The marketing approach to educational activities in further vocational education]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 6, pp. 208-224.

Keywords

Marketing in education, marketing approach, external conditions, internal resources, trainee practice, analytical session.

References

1. Avsyannikov N.M. (2007) *Marketing v obrazovanii* [Marketing in education]. Moscow: RUDN Publ.
2. Chipysheva L.N. (2013) Stazhirovka kak forma povysheniya kvalifikatsii pedagogicheskikh rabotnikov [Internship as a form of professional development of pedagogical workers]. *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov* [Scientific support of a system of advanced training], 4 (13), pp. 72-78.
3. Donina I.A. (2015) *Razvitie shkoly kak obshcheobrazovatel'noi organizatsii: kontseptsiya i marketingovaya strategiya* [Development of school as a general education organization: concept and marketing strategy]. St. Petersburg: LEMA Publ.
4. Ganaeva E.A., Tavstukha O.G. (2014) Personifitsirovannaya model' povysheniya kvalifikatsii pedagogicheskikh rabotnikov sistemy dopolnitel'nogo obrazovaniya detei: marketingovy podkhod [The personified model of professional development of pedagogical employees of system of additional education of children: marketing approach]. *Vneshkol'nik Orenburzh'ya* [Extra school student of Orenburg region], 4, pp. 6-8.

5. Novokhat'ko O.V. (2004) *Stazhirovka kak forma povysheniya kvalifikatsii pedagogov dopolnitel'nogo obrazovaniya detei. Dokt. Diss.* [Internship as a form of professional development of teachers engaged in additional education of children. Doct. Diss.]. Moscow, ISPPSSh.
6. Pankrukhin A.P. (1995) *Marketing obrazovatel'nykh uslug v vysshem i dopolnitel'nom obrazovanii* [Marketing of educational services in higher and additional education]. Moscow: Interpraks Publ.
7. Podrezov A.V. (2014) Metodicheskie rekomendatsii dlya pedagogov dopolnitel'nogo obrazovaniya po rukovodstvu detskim ob"edineniem [Methodological recommendations for supplementary education teachers on the direction of children's association]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 1-2, pp. 49-72.
8. Rapatsevich E.S. (comp.) (2005) *Pedagogika: Bol'shaya sovremennaya entsiklopediya* [Pedagogics: Great modern encyclopedia]. Minsk: Sovremennoe slovo Publ.
9. Timofeeva S.V. (2010) *Organizatsionno-pedagogicheskie usloviya kvalifikatsii rukovoditelei obshcheobrazovatel'nykh uchrezhdenii v protsesse stazhirovki v tsentrakh innovatsionnogo opyta. Dokt. Diss.* [Organizational and pedagogical conditions of qualification of heads of educational institutions in the course of training in the centers of innovative experience. Doct. Diss.]. Cheboksary, SibGTU.
10. Tregubova L.B. (2012) Marketingovyte tekhnologii kak sredstvo sistemnoi perestroiki upravleniya dopolnitel'nym pedagogicheskim obrazovaniem [Marketing technologies as a way to reorganize the management system of supplementary pedagogical education]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 5-6, pp. 51-62.