

Ирина Александровна Донина (Россия)

Внутренний маркетинг как фактор профессионального развития педагогического персонала школы

Резюме: Данная статья посвящена рассмотрению новых подходов к профессиональному развитию педагогического персонала школы как гетерогенной организации. Успешность профессионального развития педагогов в современных социально-экономических условиях во многом зависит от философии школы, её организационной культуры, а также от характеристик выстроенной системы управления: гибкости, адаптивности, готовности администрации и педагогического персонала к внедрению в практику управленческой деятельности инновационных подходов в области менеджмента и маркетинга. В статье дается определение понятия «внутренний маркетинг», раскрываются его цели и задачи, а также роль в системе управления профессиональным развитием персонала школы. Показано, что внутренний маркетинг относится к категории факторов, обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество школы и является основой для поиска эффективных путей взаимодействия педагогов, обучающихся, вспомогательного персонала, социальных партнеров и работодателей.

Ключевые слова: современная образовательная организация, гетерогенная организация, педагогический персонал, организационная культура, внутренний маркетинг

Summary (Irina Alexandrovna Donina: Internal marketing as a professional development factor of school teaching staff): This article is devoted to the consideration of new approaches to the professional development factor of school teaching staff as a heterogeneous organization. In many ways, the success of professional teachers development in modern social and economic conditions depends on the school philosophy, its organizational culture, as well as the characteristics of the control system architecture: flexibility, adaptability, administration and teaching staff availability for the introduction in the administrative activity practice of innovative approaches in the management and marketing fields. The article shows that internal marketing is classified as factors ensuring sustainable competitive school advantage and can form the basis for the effective search ways of interaction between teachers, students, support staff, the social partners, employers, given the concept of internal marketing, defined its goals and objectives, its role disclosed in the professional development of school personnel management system.

Keywords: modern educational organization, a heterogeneous organization, pedagogical personnel, organizational culture, internal marketing

Zusammenfassung (Irina Alexandrovna Donina: Internes Marketing als Faktor der professionellen Entwicklung des pädagogischen Schulpersonals): Dieser Artikel untersucht neue Wege der professionellen Entwicklung des pädagogischen Schulpersonals. Die Schule wird als heterogene Organisation betrachtet. Der Erfolg der professionellen Entwicklung von Lehrern unter den modernen sozio-ökonomischen Bedingungen ist meistens abhängig von der Philosophie der Schule, ihrer Unternehmenskultur und den Eigenschaften des aufgebauten Management-Systems. Dazu gehören Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Bereitschaft der Verwaltung und des pädagogischen Personals zur Umsetzung dieser Eigenschaften in der Praxis der Verwaltungstätigkeit sowie Innovationen in den Management- und Marketingbereichen. Im Artikel wird gezeigt, dass sich das interne Marketing auf eine Kategorie von Faktoren bezieht, die den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil der Schule versorgen. Das interne Marketing kann Grundlage für die Suche nach effektiven Möglichkeiten der Interaktion von Pädagogen, Studenten, Mitarbeitern, Sozialpartnern, Arbeitgebern sein. Der Begriff „internes Marketing“, seine Ziele und Aufgaben werden definiert und seine Rolle in der Steuerung der professionellen Entwicklung der Mitarbeiter der Schule bestimmt.

Schlüsselbegriffe: moderne pädagogische Organisation, heterogene Organisation, das pädagogische Personal, Organisationskultur, internes Marketing

В настоящее время проблема профессионального развития педагогического персонала школы как гетерогенной организации становится чрезвычайно актуальной для разных стран мира под

влиянием усиления миграционных процессов, актуализации проблем инклюзии и интеграции в общество интеллектуально и творчески одаренных людей и др.

Анализ содержания понятия «гетерогенный» (греч. от heteros - другой, и gignomai - рождать) показывает, что чаще всего его синонимами являются такие слова как: разный, разнородный по существу, по своему составу или по происхождению (Ожегов [Ozhegov], 2003, с. 214).

Тенденцию усиления гетерогенности можно наблюдать и среди субъектов образовательного процесса современной школы – обучающихся и педагогов. Так, например, гетерогенность школьников выражается в том, что среди них можно выделить следующие группы: одаренные обучающиеся; обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья; обучающиеся разных национальностей, разного возраста и пола, разного социального происхождения и т.д. Однако данную тенденцию можно заметить и среди педагогов, которые имеют различия по степени профессионализма, квалификации и профессиональной компетентности; образованию и наличию ученой степени и ученого звания; по занимаемой должности и статусу в организации; по социальному положению, возрасту, национальности и т.д. Высокая степень неопределенности внешней и внутренней среды школы, изменение потребительских предпочтений педагогов и обучающихся повышают роль внутренних факторов в обеспечении эффективности образовательной организации, т.к. современная школа – это территория равных возможностей, обеспечивающая процесс инклюзии различных социальных групп в единое образовательное сообщество.

В этой ситуации особая роль в развитии школы в целом и в обеспечении эффективного образовательного процесса в частности принадлежит директору школы, а точнее его деятельности по профессиональному развитию педагогического персонала, поскольку возникающая в образовательной организации инклюзивная среда требует от педагогов более высокого уровня профессионализма для поиска содержания образования, новых технологий и форм обучения вышеназванных категорий обучающихся. Не менее важен и аспект организации эффективного взаимодействия внутри педагогического коллектива, обладающего свойством гетерогенности, что требует также новых управленческих идей и решений.

Руководитель гетерогенной образовательной организации сталкивается со следующими группами проблем:

- общеуправленческие: владение современными приемами, методами и средствами в конкретной управленческой ситуации.
- научно-теоретические: знание основ психологии, этнопедагогики, билингвизма, межкультурной коммуникации.
- коммуникативные: умение строить стратегию, тактику и технику взаимодействия с преподавателями, учениками, родителями, педагогами, социальными партнерами, работодателями; организовывать совместную деятельность для достижения целей образовательной организации.
- психолого-педагогические: знание психологических особенностей гетерогенного преподавательского и ученического состава, их психологических закономерностей обучения, развития, адаптации, социализации.

Мы согласны с точкой зрения М.Н.Певзнера и П.А.Петрякова, что «*основная цель менеджмента многообразия – эффективное использование индивидуальных компетенций и опыта сотрудников, интеграции опыта взаимодействия с различными гетерогенными группами*» (Певзнер, Петряков [Pevzner, Petrjakov], 2015). В этой ситуации маркетинговый подход к

управлению образовательной организацией, рассматривающий *различие субъектов образовательного процесса как ценность*, является актуальным при построении системы профессионального развития персонала. Особую значимость приобретает система *внутреннего маркетинга образовательной организации*.

Согласно точке зрения М.Бейкера «Внутренний маркетинг - это процесс определения, установления, поддержки, расширения и, при необходимости завершения взаимоотношений с сотрудниками и другими внутренними потребителями на всех уровнях организации, с целью удовлетворения требований всех задействованных сторон, что достигается посредством обмена взаимными обязательствами и их исполнения. Внутренний маркетинг нужно рассматривать не только как совокупность отношений между менеджерами и сотрудниками организации, но и как управление всеми взаимоотношениями, существующими на внутреннем рынке на всех уровнях организации» (Бейкер [Bejker], 2002, с.726)

Концепция внутреннего маркетинга предполагает, что взаимоотношения организации и персонала строятся по тому же типу, что и отношения организации и потребителей ее услуг: организация предлагает «продукт» – конкретную должность, подразумевающую определенные обязанности и права, а сотрудник «приобретает» этот товар, оплачивая его своей трудовой деятельностью. В этом случае ориентация на клиента и его потребности, традиционная для маркетинга, дополняется ориентацией на сотрудника как «внутреннего» потребителя, т.к. повышается мотивация сотрудников, за счет их удовлетворенности условиями труда, заработной платой, климатом в коллективе.

При этом традиционный комплекс «4-Pi» для внутреннего маркетинга образовательной организации можно представить следующим образом:

- *продукт* - возможность работать в современной школе, реализуя свое профессиональное становление и творческий потенциал;
- *цена* - заработная плата и различные материальные и нематериальные выгоды, которые получает педагог;
- *способ доведения продукта до потребителя* - непосредственно связан с управленческой цепочкой найма, адаптации, обучения, аттестации и контроля сотрудников;
- *продвижение продукта* - внутренняя реклама, внутренний PR, элементы денежного (и других видов) стимулирования сотрудников и т.д.

Таким образом, внутренний маркетинг представляет собой ориентированную на персонал управленческую деятельность по обеспечению эффективного выполнения сотрудниками поставленных задач для достижения намеченных маркетинговых целей образовательной организации. Внутренний маркетинг позволяет нивелировать сопротивление персонала организационным изменениям, обеспечивает его профессиональное развитие и эффективную мотивацию в целях эффективной реализации стратегии развития школы. Это - система отношений с педагогическим персоналом гетерогенной образовательной организации позволяющая обеспечить высокое качество образовательных услуг.

Одной из главных задач внутреннего маркетинга является формирование организационной культуры школы как гетерогенной организации, ценностную основу которой составляют идеи многообразия, инклюзии и толерантности и которая отражает мировоззрение организации и оказывает воздействие на педагогов, обучающихся и администрацию с целью создания условий для эффективного использования их потенциала для развития образовательной организации.

Основанием для разработки системы мотивации и стимулирования, а также для аттестации педагогов могут служить *маркетинговые исследования* внутренней среды образовательной

организации, к проведению которых привлекаются не только администрация школы, но и педагоги, а в некоторых случаях, и учащиеся. Исследования степени удовлетворенности педагогов и учащихся могут дать информацию об их потребностях и желаниях.

Маркетинговые исследования позволяют принимать управленческие решения на основе большей информированности и снимают риск неопределенности. Они позволят проводить систематический независимый мониторинг сложившейся ситуации, а также отслеживать передовые тенденции, осуществлять поиск новых возможностей и реализовывать деятельность по бенчмаркингу.

В соответствии с результатами маркетингового исследования руководитель образовательной организации принимает решения, связанные с обобщением результатов исследования и определением стратегии инновационного развития образовательной организации. Директоров интересуют вопросы, связанные с интересами педагогов образовательной организации в целом, с внутренней средой образовательной организации и внутренним климатом, и с мнением педагогов о возглавляемой ими образовательной организации и условиях их труда.

При выборе варианта проведения маркетинговых исследований учитывается множество факторов таких, как: стоимость исследования, наличие опыта проведения исследований и специалистов необходимой квалификации, глубокое знание специфики деятельности образовательного учреждения и предлагаемых им образовательных продуктов, возможность организации объективного исследования, наличие специального оборудования и конфиденциальность полученной информации.

Прежде чем приступить к маркетинговому исследованию определяется наличие ресурсов для его проведения в трех разрезах: оценка тех или иных маркетинговых параметров для данного момента времени, ретроспективные исследования и получение прогнозных значений.

Проведение исследований включает следующие этапы: выбор и обоснование проблематики направленной на решение проблем управления гетерогенной организацией; анализ степени разработки проблемы; определение целевой аудитории, разработка тестов анкет и их коллективная рефлексия; разработка технологии анкетирования; обработка и анализ результатов, их интерпретация; рекомендации и возможные управленческие решения; трансляция результатов (выступление перед педагогами и учащимися, на конференциях, педагогических советах и других совещаниях, публикация статей и т.д.).

Участие педагогов и учащихся в маркетинговых исследованиях позволяет им лучше понять ситуацию, увидеть ее «изнутри».

Так, например, анализ внутренних информационных потоков и каналов коммуникаций очень значим для каждой образовательной организации. Педагогами одной из школ Великого Новгорода коллективно была разработана анкета, помогающая образовательному учреждению выявить предпочтения сотрудников, выявить мнение руководства по данному вопросу, определить разрывы между информационными запросами и существующими и планируемыми информационными потоками, транслируемыми общеобразовательной организацией. Далее участники выполняли анкетирование в школах г. Великого Новгорода и Новгородской области, проводили анализ результатов, выработку рекомендаций. После этого, исследование передавалось руководству общеобразовательных организаций, для обсуждения выработанных рекомендаций и их корректировки и при необходимости, внедрении в реальную практику управления школами.

Проведение обработки эмпирических данных исследования позволило членам педагогического коллектива не только провести рефлексию всей деятельности по разработке (составлению) анкеты, организации и проведению исследования, анализу и внедрению результатов, внести необходимые изменения в содержание анкеты или технологию организации исследования, но и предложить пути решения выявленных проблем.

В ходе организации и участия в маркетинговых исследованиях они научились: определять наиболее значимые вопросы маркетинговой политики образовательных организаций, проводить переговоры с руководителями образовательных организаций о возможности сотрудничества и организации исследования на базе их школы; выступать в роли интервьюеров, собирать и обрабатывать данные с помощью современных пакетов прикладных компьютерных программ, строить соответствующие графики и диаграммы (а также применять другие методы наглядной демонстрации полученных результатов), осуществлять их сравнительную характеристику, строить прогнозы и выработать рекомендации по внедрению результатов исследования в практику деятельности образовательных организаций, которые служили базой исследования.

Таким образом, внутренний маркетинг представляет собой систему целенаправленных управленческих действий по повышению лояльности педагогов и администрации к школе, а также по реализации стратегии ее развития. Эффективно работающая система внутреннего маркетинга позволяет современной школе максимально удовлетворять потребности персонала организации, значительно увеличивать уровень его профессионализма, что, в свою очередь, повышает удовлетворенность внешних потребителей образовательных услуг, а в современной социально-экономической ситуации это является одним из наиболее значимых конкурентных преимуществ.

Литература

- Бейкер, Майкл (2002) [Bejker, Majkl] (2002): *Маркетинг. [Marketing]*. СПб.: Изд-во «Питер».
- Ожегов, С.И. (2003) [Ozhegov, S.I.] (2003): *Толковый словарь русского языка. [Explanatory Dictionary of Russian language]*. М.: ИТИ ТЕХНОЛОГИИ.
- Певзнер, М.Н. & Петряков, П.А. (2015) [Pevzner, M.N. & Petrjakov, P.A.]: Менеджмент гетерогенной среды. Учебный модуль. [Management of heterogeneous environments. Training Module.] URL: <http://tempus2013-16.novsu.ru/mod/page/view.php?id=5>

Об авторе

Ирина Александровна Донина: доктор пед. наук, профессор кафедры профессионального педагогического образования и социального управления Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого. Российская Федерация, г. Великий Новгород. Контакт: doninairina@gmail.com

