

УДК 378.046.4

## ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГОВ В СЕТЕВОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Грушникова Е.В.<sup>1</sup>, Мокрецова Л.А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> КГБУ филиал АКППРО в г. Бийске, Алтайский край, Россия (659321, Алтайский край, г. Бийск, ул. Кутузова 9/1), e-mail: venera20222@yandex.ru

<sup>2</sup> ФГБОУ ВПО «Алтайская государственная академия образования имени В.М. Шукшина», Алтайский край, Россия (659333, Алтайский край, г. Бийск, ул. Короленко, д. 53), e-mail: rektor@bigpi.biysk.ru

---

Авторы обосновывают новый подход к организации повышения квалификации педагогических работников с усилением управленческой составляющей и посредством сетевого взаимодействия образовательных организаций. В статье выделены основные компоненты технологии управления повышением квалификации, описаны ее этапы, совокупность методов и механизмов управления (педагогического, кооперативного, проектного менеджмента), обеспечивающих прогнозируемый результат – повышение уровня профессиональной компетенции педагогов. Предложенная технология управления была апробирована на базе Бийского образовательного кластера (Алтайский край). Авторы статьи предлагают уровни (допустимый, базовый, инновационный) и критерии оценивания (мотивационный, операционально-деятельностный, когнитивный) профессиональной компетенции педагогов и представляют результаты внедрения технологии управления в процесс повышения квалификации педагогов через сетевое взаимодействие образовательных организаций.

---

Ключевые слова: управление, повышение квалификации, технология, сетевое взаимодействие, профессиональная компетенция педагогов.

## TEACHERS' PROFESSIONAL TRAINING IN NETWORKING OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: MANAGEMENT TECHNOLOGY

Grushnikova E.V.<sup>1</sup>, Mokretsova L.A.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Altai Region Institute of Professional Education, branch in Biysk (659321, Kutuzov St. 9/1, Biysk, Altai Region, Russia), e-mail: venera20222@yandex.ru

<sup>2</sup> Altay State Academy of Education n.a. V.M. Shukshin (659333, Korolenko St. 53, Biysk, Altay Region, Russia), e-mail: rector@bigpi.biysk.ru

---

The authors present a new approach to the teachers' professional development by introducing management technology as well as through networking of educational institutions. The article highlights the main components of the technology, describes its stages, a set of methods, mechanisms of pedagogical, cooperative, project management, providing forecast result – teachers' professional competence development. The proposed technology was introduced on the basis of Biysk educational cluster (Altay Region). The authors describe levels (low, basic, innovative) and criteria (motivation, operational, cognitive) evaluating teachers' professional competence. They present the outcomes of the teachers' training program as well as increased level of competence by introducing the management technology in networking of educational organizations.

---

Keywords: management, teachers' professional training, technology, networking, professional competence.

В образовании современного общества существует разрыв между декларируемыми глобальными общечеловеческими ценностями, ценностями саморазвития и самосовершенствования в течение жизни и реальными возможностями достижения этих ценностей, вкрапления их в профессиональную деятельность человека. Эта проблема является особо актуальной для педагогов. Профессиональный стандарт педагога устанавливает единые требования к содержанию и качеству его профессиональной деятельности, оказывает поддержку при оценке уровня квалификации педагога, фиксирует набор необходимых функций для реализации Федеральных государственных

образовательных стандартов (ФГОС), выдвигает требования к личностным качествам педагога, «неотделимым от его профессиональных компетенций» [2, 6, 8]. Разделяя мнение А.В. Хуторского, под *компетенцией* мы понимаем «совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним» [9]. Принимая во внимание современные профессиональные требования к педагогу, считаем, что профессиональная компетенция педагога – это требование к его образовательной подготовке, выраженное совокупностью взаимосвязанных смысловых ориентаций, знаний, умений, навыков и опыта деятельности педагога по реализации задач ФГОС. Осуществление профессиональной продуктивной деятельности становится невозможным без своевременного, комплексного и качественного *повышения квалификации педагога*. При этом важно понимать, что повышение квалификации – это обучение взрослых людей с уже сформированным набором профессиональных компетенций, детерминированным в опыт профессиональной деятельности, который может быть эффективно использован в повышении квалификации [1, 3, 7]. Следует подчеркнуть, что Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» в качестве инструмента повышения эффективности оказания образовательных услуг при реализации образовательных программ за образовательными организациями закрепляется право использовать *сетевые формы взаимодействия*, объединение ресурсов нескольких образовательных организаций.

### **Цель исследования**

Обобщая вышеизложенное, была определена цель исследования – создание и апробация технологии управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций, под которой мы понимаем сложный целенаправленный процесс взаимодействия объединенных субъектов управления, который характеризуется определенной последовательностью этапов, направленный на формирование профессиональной компетенции педагогов, включающий комплекс методов, средств и механизмов кооперативного управления, педагогического и проектного менеджмента. Считая, что «компоненты управления находятся в определенной взаимосвязи и взаимозависимости» [4], под субъектами управления мы подразумеваем:

- с одной стороны, образовательные организации, находящиеся в сетевом взаимодействии: учреждения высшего профессионального образования; учреждения дополнительного профессионального образования (повышения квалификации); образовательные организации; Муниципальное управление образования; Педагогическая лаборатория (команда управления,

призванная комплексно координировать данную деятельность среди всех субъектов сетевого взаимодействия); деловые партнеры, спонсоры;

- с другой стороны, проектные группы педагогов и преподаватели высшего профессионального образования и учреждений дополнительного профессионального образования, осуществляющие организационное и методическое сопровождение (стажировочные практики на базах образовательных организаций; Центр теоретической подготовки учителей).

Технология управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций представлена следующими этапами.

**Диагностический этап** включал в себя ряд последовательных мероприятий.

*Управленческая деятельность:*

- изучение потребностей и запроса педагогов на образовательную услугу повышения квалификации по теме «Проектная деятельность педагога в условиях введения ФГОС»;

- анализ полученной информации.

*Повышение квалификации:*

- выявление профессиональной компетенции и уровня готовности педагогов образовательных организаций реализовывать требования ФГОС.

Цель данного этапа: среди педагогов, выразивших готовность повышать квалификацию, провести самоаудит и самоопределение по группам.

Педагог, который проранжировал себя к группе, «не готов осуществлять проектную деятельность», выбирал уровень повышения квалификации, в соответствии с которым ему нужно пройти обучение по программе и стажировочную практику. Для каждого уровня предусматривались различные по сложности задания, тесты, проекты и др.

Педагоги, определившие себя к группе «готов представлять свой педагогический опыт по проектной деятельности» и подтвердившие это результатами деятельности (личное участие и результативность в педагогических конкурсах; результаты учащихся; научные статьи, подтверждающие опыт проектировочной деятельности и др.), в рамках стажировочной практики представляли собственные педагогические находки, показывали высокий уровень профессионального мастерства в ходе конкретных уроков; осуществляли управленческую и консультационную деятельность в Центре теоретической подготовки.

**Проектно-целевой этап** предусматривает привлечение педагогов к целеполаганию и определению задач повышения квалификации на основе проведенной диагностики в ранжированных группах.

*Управленческая деятельность:*

- составление программы дальнейшей деятельности;

- определение методов, средств и механизмов управления;

- проведение промежуточного анализа, выявление и учет возможных рисков управления;

- всестороннее освещение предлагаемой услуги повышения квалификации в средствах массовой информации, через работу сайта.

*Повышение квалификации:*

- изучение требований к современному педагогу с учетом решения задач Федерального образовательного стандарта;

- определение приоритетных целей для каждого субъекта управления;

- повышение квалификации с учетом потребностей образовательной организации;

- соотнесение взаимосвязей между: целями педагогов, повышающих квалификацию – перспективами профессиональной деятельности – целями развития образовательной организации;

- составление Технического задания руководителями образовательных организаций совместно с педагогами;

- составление программы индивидуальных образовательных маршрутов «Дорожная карта» для педагогов, планирующих повышение квалификации.

К результатам проведенной работы можно отнести следующее: программу управленческой деятельности; модульную программу повышения квалификации и стажировки по теме «Проектная деятельность педагога в условиях введения ФГОС», техническое задание; индивидуальный образовательный маршрут.

**Организационный этап** технологии управления преследовал цель: подготовить нормативную базу управления повышением квалификации педагогов с учетом сетевого взаимодействия и возможностей объединения ресурсов образовательных организаций (материальных, кадровых, технических и др.); создать матричную структуру управления; обеспечить функционирование внутрисетевого канала коммуникации для синхронизации процесса обучения педагогов; формирование групп педагогов для повышения квалификации. В результате были получены следующие результаты: подготовлен пакет нормативных документов, регламентирующих организацию и содержание процесса повышения квалификации и стажировочной практики педагогов.

**Исполнительно-коррекционный этап** позволил педагогам персонифицированно изучить модульную программу «Проектная деятельность педагога в условиях введения ФГОС», предоставил педагогам возможность демонстрации накопленного педагогического и методического опыта. К результатам этапа можно отнести продукты проектной деятельности педагогов в соответствии с выбранным уровнем обучения.

Цель **оценочно-результативного этапа** – соотнесение полученных и запланированных результатов кооперативного взаимодействия всех субъектов сетевого взаимодействия, проведение оценки эффективности управления. Внедрение предложенной технологии управления педагогов на последнем этапе содержательно было представлено следующими шагами: тестирование; представление и защита образовательных проектов; экспертиза качества образовательных проектов в соответствии с уровнем сформированности профессиональной компетенции педагогов; общественная экспертиза работодателей итоговых проектов педагогов и соотнесение с техническим заданием; самоаудит педагогами качества собственных образовательных проектов; анализ процесса и результата управления; проведение SWOT-анализа; рассмотрение перспектив повышения квалификации по другим темам с учетом поправок на совершенствование технологии управления.

В связи с тем, что технология управления должна содержать комплекс управленческих средств, методов и механизмов [5], на разных этапах технологии были использованы **методы педагогического менеджмента**: организационно-распорядительные (положение, приказ, объявление, онлайн-консультация, онлайн-заявки, разъяснение); социально-психологические (объявление, обсуждение, убеждение, привлечение, внушение, демонстрация положительного педагогического опыта) и др.; **методы кооперативного управления**: согласованность по привлечению педагогов к проведению диагностики выявления уровня готовности осуществлять деятельность в процессе повышения квалификации («обучаться самому», «обучать других»; «проводить стажировочную практику»); разделение деятельности, привлечение педагогов к целеполаганию, проектированию форм взаимодействия, индивидуального образовательного маршрута и др.; **методы проектного менеджмента**: методы организационно-технологического воздействия (рефлексия, метод SWOT-анализа, регламентирование, инструктирование) и др.; **механизмы управления**: механизмы оперативного управления (механизмы пересоглашения, механизмы опережающего самоконтроля); механизмы распределения ресурсов (неманипулируемые механизмы распределения ресурсов, конкурсные механизмы распределения ресурсов – в качестве перспективы) и др. К **средствам управления относятся**: Стандарт профессиональной деятельности педагога, аттестация педагогических кадров и др.

Представленная технология была апробирована на базе Бийского образовательного кластера (Алтайский край) в образовательном процессе учреждений высшего профессионального образования (ФГБОУ ВПО «Алтайская государственная академия образования им. В.М. Шукшина») и дополнительного профессионального образования (ДПО КГБУ «Алтайский краевой институт повышения квалификации работников образования» филиал в городе Бийске) и образовательных учреждений (МБОУ СОШ №12, 25, МБОУ «Гимназия №1» и др.). Для проверки эффективности технологии управления был проведен

сравнительный эксперимент. Общее количество учителей, участвовавших в повышении квалификации, составило 268 человек. На добровольной основе педагоги были разделены на две группы. В первой (экспериментальной) группе была внедрена технология управления повышением квалификации посредством сетевого взаимодействия образовательных организаций и созданы соответствующие организационно-педагогические условия. Во второй группе (контрольной) учителя проходили повышение квалификации в традиционной форме без усиления управляющей составляющей. Количество педагогов составило в контрольной группе – 136 человек, в экспериментальной группе – 132 человека.

В процессе повышения квалификации сформированность профессиональной компетенции педагогов была измерена в соответствии с тремя уровнями:

*Допустимый уровень.* Интерес к решению задач ФГОС; низкие оценочные баллы потребности к достижениям; бессистемный характер знаний в области осуществления педагогической деятельности; использование стандартных средств, методов и приемов педагогической деятельности; умения выполнять действия по алгоритму; слабо проявляемая инициатива при работе в проектной группе, стремление переложить ответственность на коллег; недостаточно сформированная способность к творческому решению задач; слабо выраженная рефлексия.

*Базовый уровень.* Интерес к решению задач ФГОС и творческое использование в деятельности; осознание стратегии и перспективы профессиональной деятельности; средние и высокие оценочные баллы потребности к достижениям; четкие и осознанные системные знания, которые применяются в работе проектных групп; анализ опыта коллег; умения самостоятельно осуществлять профессиональную деятельность при выполнении заданий; высокую активность в обновлении содержания, форм и методов решения профессиональной задачи; активность и инициативу при работе в проектных группах.

*Инновационный уровень.* Интерес к решению задач ФГОС; творческое выстраивание стратегии профессионального развития в решении задач ФГОС; высокие оценочные баллы потребности к достижениям; новое знание в процессе работы над проектом; готовность диссеминировать педагогический опыт; инициативу и стремление к лидерству при работе в проектной группе; стремление аргументировать свою позицию; проектирование содержания, форм и методов реализации ФГОС.

### **Результаты**

В соответствии с заранее определенными критериями оценивания профессиональной компетенции педагогов был проведен анализ и получены следующие результаты:

- *Мотивационный критерий* (показатели: 1) интерес педагогов к решению задач Федерального государственного образовательного стандарта; 2) потребность к

достижениям). По первому показателю: в экспериментальной группе был зафиксирован прирост +25 %, а в контрольной группе +7 %; по второму показателю прирост в экспериментальной группе +24 %, в контрольной группе +6 %. Статистически значимая разница между педагогами контрольной и экспериментальной групп по данному показателю подтверждена.

- *Когнитивный критерий* (показатель – знания педагога в области осуществления педагогической деятельности). Разница в приросте в двух группах была подтверждена с использованием метода математической статистики, в частности хи-квадрата, который оказался на уровне 36,1. Это позволяет утверждать, что наблюдается статистически значимая разница между педагогами контрольной и экспериментальной групп.

- *Операционально-деятельностный критерий* (показатели: проектные, рефлексивные и коммуникативные умения). Педагоги обеих групп демонстрировали устойчивый положительный результат. Однако по проектным умениям при сравнении групп значение хи-квадрат наблюдаемое получилось 15,3. По рефлексивным умениям показатель хи-квадрат наблюдаемое составил 39,07. Аналогично по коммуникативным умениям данный показатель составляет 36,04. В связи с тем, что полученное значение критерия хи-квадрат больше критического значения для двух степеней свободы  $\nu = 3 - 1 = 2$  на уровне достоверности  $P = 0,01$  ( $15,3 > 9,21$ ;  $39,07 > 9,21$ ;  $36,04 > 9,21$ ), есть основание отклонить гипотезу о равенстве контрольной и экспериментальной групп. Следовательно, можно говорить о статистически значимой разнице между педагогами контрольной и экспериментальной групп по данным показателям.

### **Заключение**

Полученные сравнения статистических данных дают основания утверждать, что внедрение технологии управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций оказало значимое положительное влияние на формирование профессиональной компетенции педагогов в вопросах реализации задач ФГОС. В заключение подчеркнем, что данная технология позволяет педагогу в процессе повышения квалификации обновлять содержание и методы педагогической деятельности в соответствии с возникающими новыми образовательными задачами, сформировать необходимую профессиональную компетенцию для осуществления продуктивной педагогической деятельности.

### **Список литературы**

1. Залялова А.Г. Региональная модель подготовки педагогических кадров в условиях образовательного кластера // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2011. 1(3). С. 44-49.
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://base.garant.ru/194365/> (дата обращения 01.08.2015).
3. Лазаренко И.Р. Управление инновационными процессами в системе дополнительного профессионального образования: монография. – Барнаул: АлтГПА, 2011. – 149 с.
4. Мокрецова Л.А. Преемственность управления подготовкой педагога (некоторые методологические аспекты) // Вестник университета Российской академии образования. – 2006. – № 4. – С. 65-71.
5. Мокрецова Л.А., Гаврутенко Т.В. Комплексное обеспечение управления проектной деятельностью учителей в процессе модернизации школьного образования // Мир науки, культуры, образования. – 2011. – № 6 (31). – С. 93-95.
6. Профессиональный стандарт. Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rg.ru/2013/12/18/pedagog-dok.html> (дата обращения 01.08.2015).
7. Синенко В.Я. Андрагогические аспекты обеспечения комфортности учителю в процессе повышения квалификации // Сибирский учитель. – 2013. – № 1 (86). – С. 18-23.
8. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа [http://www.edu.ru/db/mo/Data/d\\_10/m1897.html](http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_10/m1897.html) (дата обращения 01.08.2015).
9. Хуторской А.В. Ключевые компетенции и образовательный стандарт: доклад на отделении философии образования и теории педагогики РАО 23 апреля 2002. Центр «Эйдос». [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm> (дата обращения 01.08.2015).

**Рецензенты:**

Старовиков М.И., д.п.н., доцент, профессор кафедры физики и информатики ФГБОУ ВПО «Алтайская государственная академия образования имени В.М. Шукшина», г. Бийск;  
Попова О.В., д.п.н., профессор, директор филиала Современной гуманитарной академии в г. Бийск.