**Грушникова Елена Васильевна**

**УПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ  
ПЕДАГОГОВ В СЕТЕВОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

13.00.08 - теория и методика профессионального образования

Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

Барнаул - 2015

Работа выполнена на кафедре педагогики  
Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования  
«Алтайская государственная академия образования имени В. М. Шукшина»

**Научный руководитель** - доктор педагогических наук, профессор

**Мокрецова Людмила Алексеевна**

**Официальные оппоненты: Синенко Василий Яковлевич -** доктор

педагогических наук, профессор, член- корреспондент РАО, ГАОУ ДПО Новосибирской области «Новосибирский институт повышения квалификации и переподготовки работников образования» (г. Новосибирск), ректор;

**Макарова Ольга Борисовна -** кандидат педагогических наук, доцент, ФГБОУ ВПО «Новосибирский государственный педагогический университет», кафедра зоологии и методики обучения биологии, доцент.

**Ведущая организация -** Государственное бюджетное учреждение

дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов Санкт-Петербургская

академия постдипломного педагогическо­го образования

Защита состоится «28» декабря 2015 г. в 12.30 час. на заседании диссертационного совета Д 212.011.01 при ФГБОУ ВО «Алтайский государ­ственный педагогический университет» по адресу: 656031, г. Барнаул, ул. Моло­дёжная, 55, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-педагогической библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Алтайский государственный педагогический универси­тет» (г. Барнаул, ул. Молодёжная, 55; [http://www.altspu.ru)](http://www.altspu.ru/).

Автореферат разослан « » 2015 г.

Учёный секретарь **Шептенко**

диссертационного совета **Полина Андреевна**

кандидат педагогических наук, профессор

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность проблемы исследования.** В быстро меняющихся социально­экономических условиях основной задачей государственной стратегии развития образования в России до 2020 года определено достижение нового качества об­разования. Происходящие в стране перемены влекут за собой изменения практи­ки образовательных организаций, ставят вопрос *о профессиональной компетен­ции педагога.*

Введение Федерального государственного образовательного стандарта ос­новного общего образования определяет ряд обязательных направлений при ре­ализации образовательными организациями основной образовательной про­граммы основного общего образования. При этом особое внимание уделяется выделению требований к кадровым условиям реализации основной образова­тельной программы основного общего образования, где прописываются уровни квалификации работников образовательной организации, обосновывается не­прерывность профессионального развития педагогических работников, задается вектор на *«комплексное взаимодействие образовательных учреждений».* В Фе­деральном законе РФ «Об образовании в Российской Федерации» приоритетным становится использование *сетевого взаимодействия при реализации образова­тельных программ*, а также использование ресурсов нескольких образователь­ных организаций.

Рассматривая педагога в качестве основного проводника происходящих в образовании изменений, необходимо обеспечить условия для успешного осу­ществления им профессиональной деятельности при реализации новых требова­ний и овладения новыми компетенциями, направленными на формирование у учащихся готовности к саморазвитию; *проектирования* и конструирования со­циальной среды развития ребенка с учетом его индивидуальных особенностей; осуществление активной учебно-познавательной деятельности учащихся.

Повышение качества образования становится невозможным без повыше­ния квалификации педагога. При этом важно понимать, что повышение квали­фикации - это обучение взрослых людей с опорой на сложившиеся результатив­ные способы работы в системе образования. Поэтому повышение квалификации будет более эффективным, если выполнит функцию восполнения дефицитов *профессиональной компетенции* работников образования и выступит «эффек­тивным образовательным посредником» между рынком труда и рынком образо­вательных программ и услуг.

В этой связи важной проблемой является *поиск ресурсов, механизмов, ме­тодов, способных повысить эффективность системы повышения квалифика­ции, актуализировать и реализовать ее имеющийся потенциал.* Федеральным законом РФ «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. Несмотря на то, что содержательные и структурные изменения в системе повышения квалификации педагогов в по­следние годы претерпевали серьезные обновления, решить данную проблему в условиях одной структуры крайне затруднительно. Традиционная система по­вышения квалификации педагогов характеризуется слабой восприимчивостью к внешним запросам общества, отстает от реальных потребностей отрасли, и как результат замедляет развитие педагогического потенциала, способного обеспе­чить современное качество образования. В связи с этим особое место отводится поиску новых управленческих технологий, механизмов, способных обеспечить эффективность повышения квалификации педагогов.

Сегодня ведущей идеей теории и методологии образования выступает по­ложение о том, что ценность образования для человека заключается в самореа­лизации, удовлетворенности от результатов собственной деятельности, готовно­сти брать ответственность, осуществлять кооперацию и самообразование на протяжении всей жизни.

Выше сказанное подтверждает необходимость разработки системы эффек­тивного управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодей­ствии образовательных организаций.

К настоящему времени сложились определенные теоретические предпо­сылки для научного обоснования проблемы ***управления повышением квалифи­кации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций****.* Существует ряд работ, в которых рассмотрены вопросы ***управления образова­тельными системами****,* в том числе в дополнительном профессиональном обра­зовании (повышении квалификации) педагогов (И.Р. Лазаренко, О.Е. Лебедев, Л.А. Мокрецова, Д.А. Новиков, В.Я Синенко и др.). Раскрыты проблемы управ­ления образовательными системами в контексте взаимодействия субъектов ре­гионального и муниципального уровня (Н.Г. Калашникова, Г.Н. Прозументова и др.). Представлены различные аспекты активизации внутренних ресурсов объ­единенных организаций для повышения эффективности функционирования и их развития через ***сетевое взаимодействие организаций****,* в том числе создание кластеров (Л.А. Громова, Е.С. Полат, М. Портер, Д.В. Смирнов, и др.). Пред­ставлены различные аспекты ***профессиональной компетентности и компе­тенции*** (В.Н. Введенский, И.А. Зимняя, А.В. Хуторской, В.Д. Шадриков и др.). Рассмотрены различные аспекты ***проектной деятельности***, которые обосно­вывают ее использование для повышения эффективности обучения (И.А. Колес­никова, М.П. Горчакова-Сибирская, Г.Н. Прозументова и др.).

Следует отметить, что к настоящему времени определена научная база для разработки эффективного управления повышением квалификации педагогов, однако отдельного исследования по управлению повышением квалификации пе­дагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций еще не прово­дилось.

Таким образом, можно констатировать, что в педагогической теории и практике сложилась ситуация, которая характеризуется рядом ***противоречий:***

- *на социально-педагогическом уровне* - между возросшими требованиями к педагогу, способному предъявлять профессиональную компетенцию для вы­полнения требований Федерального государственного образовательного стан­дарта основного общего образования и недостаточно эффективной системой по­вышения квалификации педагогов;

* *на научно-теоретическом уровне* - между необходимостью повышения эффективности управления повышением квалификации педагогов и недостаточ­ной разработанностью данного вопроса в теории управления образовательными системами;
* *на научно-методическом уровне* - между необходимостью управления повышением квалификации педагогов и недостаточной разработанностью тех­нологического аспекта данной деятельности с учетом возможностей сетевого взаимодействия образовательных организаций.

Данные противоречия обозначили ***проблему исследования***: каковы орга­низационно-педагогические условия, повышающие эффективность управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образователь­ных организаций?

Значимость данной проблемы в практике работы педагогов по выполне­нию требований Федерального государственного образовательного стандарта, недостаточная ее теоретическая разработанность, позволили актуализировать проблему исследования и сформулировать тему исследования: «Управление по­вышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций».

**Целью исследования** является теоретическое обоснование, реализация и экспериментальная проверка совокупности организационно-педагогических условий, обеспечивающих эффективность управления повышением квалифика­ции педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций.

**Объект исследования**: система повышения квалификации педагогов.

**Предмет исследования**: процесс управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций.

**Гипотеза исследования** заключается в том, что управление повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организа­ций будет более эффективным, если оно осуществляется в рамках разработанной модели и соответствующей ей технологии, с учетом таких организационно­педагогических условий, как:

1. внедрение единого комплекса взаимосвязанных стратегий образова­тельных организаций (методическое, нормативно-правовое, информационное и др. регулирование образовательных организаций в сетевом взаимодействии), направленное на реализацию стажировочных практик педагогов и модульной программы повышения квалификации;
2. использование в управлении методов педагогического и проектного ме­неджмента, кооперативного управления, механизмов оперативного управления и распределения ресурсов образовательных организаций с учетом андрагогиче- ских принципов, в том числе персонификации;
3. построение эффективной кооперации субъектов сетевого взаимодей­ствия образовательных организаций для решения актуальных образовательных задач повышения квалификации педагогов.

Для достижения поставленной цели и проверки выдвинутой гипотезы бы­ли сформулированы следующие **задачи** исследования:

1. Раскрыть теоретические основы и современное состояние исследуемой проблемы.
2. Уточнить содержание понятия «управление повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций».
3. Теоретически обосновать, сконструировать модель управления повыше­нием квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных орга­низаций и опытно-экспериментальным путем проверить ее эффективность.
4. Разработать технологию управления повышением квалификации педа­гогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций и опытно­экспериментальным путем проверить ее эффективность.
5. Разработать критерии и показатели оценки сформированности профес­сиональной компетенции педагогов.

**Теоретико-методологическую основу исследования составили:**

* *на философском уровне,* положения социально-исторического детерми­низма, рассматривающего социальную реальность как совокупность отношений между людьми, развивающуюся в процессе их совместной деятельности (Л.С. Выготский, Дж. Дьюи и др.).
* *на общенаучном уровне*: системно-деятельностный подход (А.Г. Асмо- лов, Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, Э.Г. Юдин и др.); компетентностный под­ход (И.А. Зимняя, А.В. Хуторской, В.Д. Шадриков и др.); андрагогический под­ход (С.Г. Вершловский, Б.С. Гершунский, С.И. Змеев, М.В. Кларин и др.);
* *на конкретно-научном уровне:* теоретические и практические положе­ния в области управления в образовании (Н.Г. Калашникова, И.Р. Лазаренко,

О.Е. Лебедев, Л.А. Мокрецова, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и др.); подходы к управлению сетевым взаимодействием образовательных органи­заций (Н.Г. Калашникова, Г.Н. Сериков, Т.И. Шамова и др.), теоретические и практические аспекты кооперативного управления (В.Ф. Ермакова, Е.В. Исаен- ко, М.В. Сероштан и др.); теоретические положения проектного менеджмента (В.В. Ильин, И.И. Мазур, Р. Ньютон и др.), теоретические положения педагоги­ческого менеджмента (К.Я. Вазин, Ю.А. Конаржевский, В.П. Симонов и др.).

В процессе работы был использован комплекс **методов исследования**: теоретические - теоретико-методологический анализ научной литературы по изучаемой проблеме, моделирование; эмпирические - педагогическое наблюде­ние, анкетирование, тестирование, беседа, педагогический эксперимент, экспер­тиза; математические - методы статистической обработки полученных результа­тов и др.

Решение задач исследования и проверка его гипотезы осуществлялись в три этапа.

**Этапы исследования:**

**Первый этап** (2011- 2012 гг.) - поисково-теоретический: на основе анали­за философской, психолого-педагогической и методической литературы выявле­но состояние исследуемой проблемы; определены объект и предмет исследова­ния; сформулированы гипотеза и задачи; сконструирована и обоснована модель и разработана технология управления повышения квалификации педагогов в се­тевом взаимодействии образовательных организаций; составлена программа опытно-экспериментальной работы; подготовлены измерительные материалы и критерии оценки их выполнения; определены экспериментальная и контрольная группы для проведения эксперимента; подготовлен и проведен констатирующий эксперимент, проанализированы полученные данные.

**Второй этап** (2012-2013 гг.) - опытно-экспериментальный: проведен фор­мирующий эксперимент; апробирована сконструированная модель и технология управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций; проведена контрольная диагностика.

**Третий этап** (2013-2014 гг.) - заключительно-обобщающий: проанализи­рованы результаты опытно-экспериментальной работы по проверке эффектив­ности модели и технологии управления; проведена интерпретация результатов с использованием методов математической статистики. Результаты исследования обобщены, систематизированы и внедрены в практику работы в виде методиче­ских рекомендаций по использованию технологии управления повышением ква­лификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций.

**Опытно-экспериментальная база исследования**. Исследование прово­дилось на базе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Алтайская государ­ственная академия образования имени В.М. Шукшина» (ФГБОУ ВПО «АГАО») и филиале КГБОУ АКИПКРО в г. Бийске Алтайского края. В опытно­экспериментальной работе участвовали преподаватели данных организаций и педагоги МБОУ «Первомайская средняя общеобразовательная школа» Бийского района, МБОУ «Средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением музыки и ИЗО №17» г. Бийска, МБОУ «Смоленская средняя общеобразователь­ная школа № 1» Смоленского района, МБОУ «Гимназия №1» г. Бийска, МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №25» г. Бийска, МБОУ «Средняя обще­образовательная школа №12» г. Бийска Алтайского края. Число респондентов составило 268 человек, контрольная (136 педагогов) и экспериментальная (132 педагога) группы.

**Научная новизна исследования:**

* теоретически обоснована, сконструирована и внедрена в систему повы­шения квалификации структурно-функциональная модель управления, направ­ленная на гибкое реагирование структурных подразделений сетевых образова­тельных организаций на вводимые изменения, партнерство и кооперацию;
* определены, обоснованы и реализованы организационно-педагогические условия, способствующие эффективности управления повышением квалифика­ции педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций: внедре­ние единого комплекса взаимосвязанных стратегий образовательных организа­ций (методическое, нормативно-правовое, информационное и др. регулирование образовательных организаций в сетевом взаимодействии), направленное на реа­лизацию стажировочных практик педагогов и модульной программы повышения квалификации; использование в управлении методов педагогического и проект­ного менеджмента, кооперативного управления, механизмов оперативного управления и распределения ресурсов с учетом андрагогических принципов, в том числе персонификации; построение эффективной кооперации субъектов се­тевого взаимодействия образовательных организаций педагогов для решения ак­туальных задач повышения квалификации;
* разработаны критерии (мотивационный, когнитивный, операционально­деятельностный), показатели (интерес педагога к решению задач ФГОС, потреб­ность в достижениях; общедидактические знания педагога и знания в области осуществления проектной деятельности; проектные, рефлексивные, коммуника­тивные умения) и уровни сформированности профессиональной компетенции педагогов (допустимый; базовый; инновационный), которые могут найти при­менение при составлении программ повышения квалификации в разделе: ин­струменты результативности овладения программой дополнительного профес­сионального образования педагогов.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в том, что:

* раскрыты теоретические основы и современное состояние исследуемой проблемы в теории и практике управления повышением квалификации педаго­гов в сетевом взаимодействии образовательных организаций с учетом использо­ванных научных подходов: системно-деятельностного, компетентностного и андрагогического;
* уточнено понятие «управление повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций», выявлены особенности и возможности образовательного кластера в управлении повышением квалифи­кации педагогов;
* теоретически обоснована и сконструирована модель управления повы­шением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций;
* обогащена теория управления образовательными системами с позиций: использования методов управления (педагогического и проектного менеджмен­та, кооперативного управления); механизмов управления (оперативного управ­ления, распределения ресурсов и др.).

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что теоретиче­ские положения и выводы исследования доведены до конкретных методических рекомендаций «Технология управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций», которые могут приме­няться в управленческом процессе повышения квалификации педагогов. Разра­ботана модульная программа повышения квалификации педагогов по теме «Проектная деятельность педагогов в условиях введения ФГОС», которая может быть полезна при тиражировании представленного опыта исследования.

**Достоверность и обоснованность полученных результатов** исследова­ния обеспечены исходными теоретико-методологическими позициями; приме­нением комплекса методов, адекватных цели, задачам, предмету и логике иссле­дования; репрезентативностью объема выборки; многоаспектной эксперимен­тальной проверкой основных теоретических положений и выводов.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Управление повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодей­ствии образовательных организаций - это взаимодействие и взаимовлияние управляющей и управляемой систем, где актуализируются субъект-субъектные отношения, интегрируется потенциал и ресурсы субъектов управления, тем са­мым обеспечивая максимальную эффективность формирования профессиональ­ной компетенции педагога.
2. Эффективность управления повышением квалификации педагогов в се­тевом взаимодействии образовательных организаций определяется созданием таких организационно-педагогических условий, как:
3. внедрение единого комплекса взаимосвязанных стратегий образова­тельных организаций (методическое, нормативно-правовое, информационное и др. регулирование образовательных организаций в сетевом взаимодействии), направленное на реализацию стажировочных практик педагогов и модульную программу повышения квалификации;
4. использование в управлении методов педагогического и проектного ме­неджмента, кооперативного управления, механизмов оперативного управления и распределения ресурсов образовательных организаций с учетом андрагогиче- ских принципов, в том числе персонификации;
5. построение эффективной кооперации субъектов сетевого взаимодей­ствия образовательных организаций для решения актуальных образовательных задач повышения квалификации педагогов.
6. Технология управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций включает совокупность этапов управления; методов кооперативного управления, педагогического и проектного менеджмента; механизмов оперативного управления, распределения ресурсов, механизмов пересоглашения, механизмов опережающего самоконтроля, экспер­тизы и др.
7. Результативность управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций характеризуется следу­ющими критериями: *мотивационный* (интерес к решению задач ФГОС; потреб­ность к достижениям); *когнитивный* (общедидактические знания педагога и зна­ния в области осуществления проектной деятельности); *операционально­деятельностный* (проектные, рефлексивные, коммуникативные умения).

**Апробация и внедрение результатов исследования**. Апробация и внед­рение результатов исследования. Основные теоретические положения и резуль­таты исследования обсуждены и получили положительную оценку в ряде науч­но-практических конференций: международных (Барнаул, 2010, 2014; Краснодар 2012; Бийск, 2013), всероссийских (Бийск, 2012; Новосибирск, 2012; Санкт- Петербург, 2013; Нижний Новгород, 2013; Барнаул, 2014); региональных (Ново­сибирск, 2014), на заседаниях кафедры педагогики и Школы молодых ученых ФГБОУ ВПО «Алтайская государственная академия образования им. В. М. Шукшина» (2012-2014 гг.), кафедры естественно-научных дисциплин филиала КГБОУ ДПО «Алтайский краевой институт повышения квалификации работни­ков образования» в г. Бийске (2011-2014 гг.). Различные аспекты диссертацион­ного исследования представлены на форуме молодых исследователей, прохо­дившем в рамках VII олимпиады аспирантов по педагогическим наукам «Науч­ное творчество» (Санкт-Петербург, 2013).

Разработанная технология управления повышением квалификации педаго­гов в сетевом взаимодействии образовательных организаций внедрена в дея­тельность образовательного кластера Бийского образовательного округа.

Основные положения диссертационного исследования изложены в 13 научных работах, 3 из которых опубликованы в ведущих рецензируемых науч­ных журналах, рекомендованных Перечнем ВАК РФ, общий объем 5,8 п.л. Структура диссертации соответствует логике и содержанию научного исследо­вания и состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, вклю­чающего 225 наименований и 5 приложений. Общий объем диссертационного исследования - 190 страниц.

**СТРУКТУРА И ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Во введении** обоснована актуальность темы, дается оценка состояния проблемы, степень ее разработанности, определяются цель, объект, предмет исследования, гипотеза, задачи, раскрывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость, описы­ваются методология и методы исследования, формулируются положения, выносимые на защиту.

**В первой главе «Теоретические основы и практические предпосылки управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций»** проанализировано современное состояние рас­сматриваемой проблемы в педагогической теории и практике; сконструирована структурно-функциональная модель управления повышением квалификации педа­гогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций; выявлена и обосно­вана совокупность организационно-педагогических условий, обеспечивающих эф­фективность управления**.**

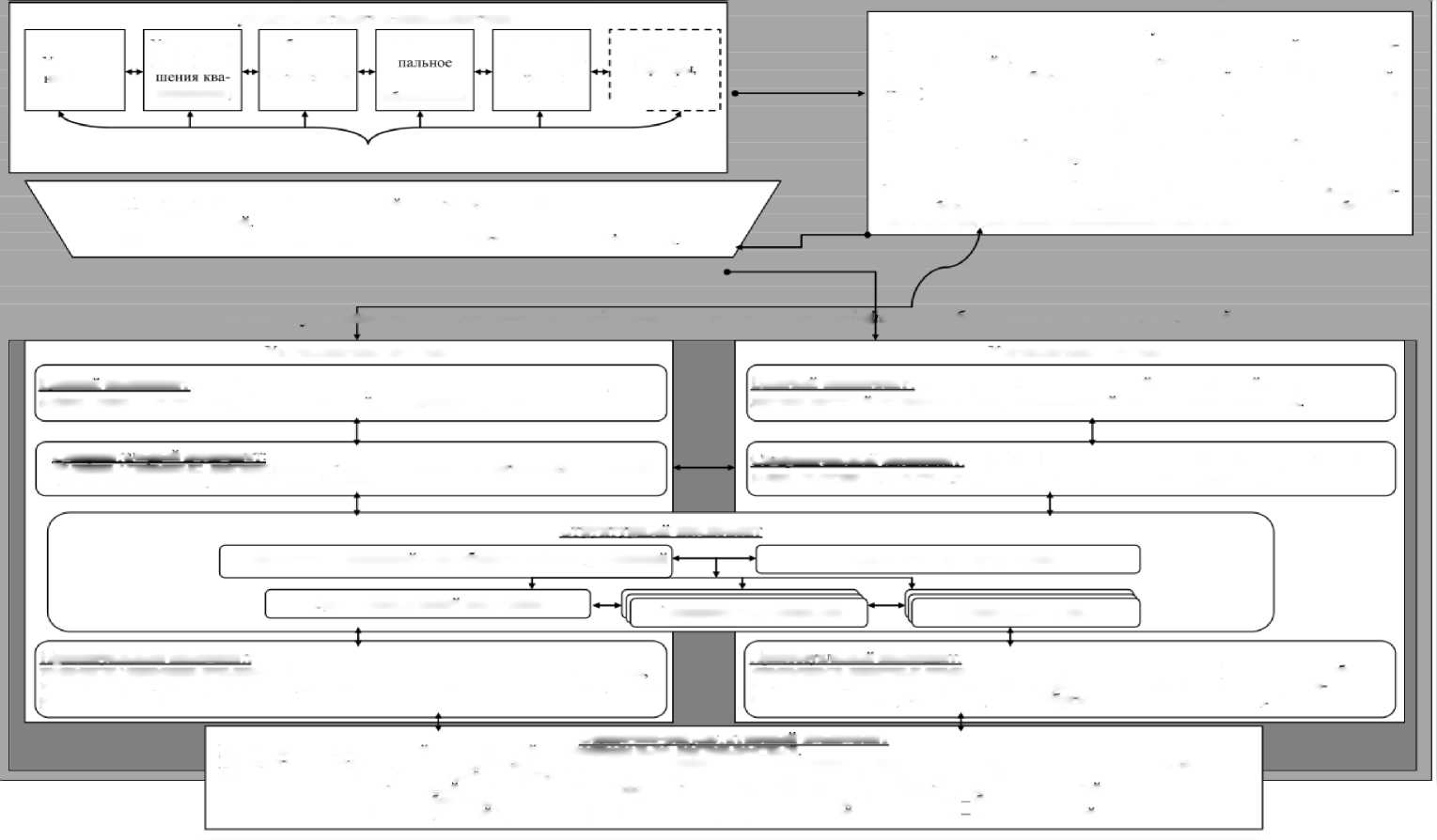
Осознанию особенностей управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций способствовало осмыс­ление сущности таких понятий, как: «сетевое взаимодействие», «образовательный кластер», «повышение квалификации», «профессиональная компетенция». Изучение и анализ нормативных документов, регламентирующих политику государства в об­ласти образования, а также исследований ученых (А.И. Адамский, И.М. Реморенко и др.) позволяют констатировать актуальную стратегическую задачу «модернизации институтов системы образования как инструментов социального развития», что за­дает вектор поиска моделей управления, позволяющих ***формировать единую взаи­мосвязанную стратегию*** организаций и апробацию методов, механизмов, средств для осуществления эффективного управления в системе образования.

При реализации Федерального государственного образовательного стандарта педагогу необходима ***профессиональная компетенция****,* которая позволила бы ему в будущем эффективно действовать в ситуациях профессиональной необхо­димости. Особое значение придается умениям, позволяющим действовать в но­вых, неопределенных, проблемных ситуациях. В связи с этим в «Профессиональ­ном стандарте - Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» прописаны ***«трудовые функции» и «трудовые действия педагога»,*** тем самым подчеркивается важность формирования *профессиональной компетенции.* Учитывая результаты исследований В.Н. Введенского, И.А. Зимней, А.В. Хуторско­го, В.Д. Шадрикова и др., нами был осмыслен феномен «профессиональная компе­тенция». Принимая во внимание современные требования профессионального стан­дарта, ***профессиональная компетенция педагога*** - это совокупность взаимосвязан­ных смысловых ориентаций, знаний, умений, навыков и способов деятельности по реализации ведущих направлений ФГОС. В связи с этим возникает необходимость в поиске новых возможностей для создания эффективной системы повышения квали­фикации педагогов за счет использования новых возможностей управления. Прини­мая во внимание результаты исследований М.П. Горчаковой-Сибирской, И.А. Ко­лесниковой, Д.А. Новикова, Е.С. Полат, Г.П. Щедровицкого и др., мы рассматриваем ***проектную деятельность педагогов, повышающих квалификацию, как форму повышения квалификации.***

Управление повышением квалификации педагогов осуществляет Педагогиче­ская лаборатория - структурный компонент сетевого взаимодействия образовательных организаций. Ее основная задача: осуществление управленческих функций; координа­ция всех субъектов повышения квалификации и стажировочной практики по теме «Проектная деятельность педагогов в условиях введения ФГОС»; обеспечение содер­жания повышения квалификации и стажировочные практики; кооперация всех субъек­тов образовательного кластера. Учитывая результаты исследований А.И. Адамского, Н.Г. Калашниковой, В.И. Кружилина, Г.В. Мухаметзяновой, Д.В. Смирнова, Т.И. Ша­мовой, и др., нами были осмыслены феномены ***«образовательный кластер» и «сете­вое взаимодействие образовательных организаций****»* Сетевое взаимодействие образо­вательных организаций рассматривается как внутрикластерный вид коммуникации, обеспечивающий социальное партнерство организаций, кооперацию, объединение ме­тодических, информационно-технических, интеллектуальных и др. ресурсов для осу­ществления системы совместной деятельности, решение актуальных образовательных задач повышения квалификации.

С целью повышения эффективности управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций на основе анали­за теоретических и практических разработок моделирования систем управления (И.Р. Лазаренко, В.С. Лазарев, Л.А. Мокрецова, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и др.) нами была сконструирована структурно-функциональная модель управления повы­шением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных орга­низаций на основе подходов: системно-деятельностного, андрагогического и компе- тентностного (Рисунок 1).

В качестве методологического основания использованы андрагогический, системно-деятельностный и компетентностный подходы. В соответствии с вы­бранными подходами были выделены: принцип системности, необходимый для получения системного результата повышения квалификации при условии внесе­ния системных изменений; принцип персонификации, обеспечивающий постро­ение процесса повышения квалификации с учетом профессионального опыта, уровня профессиональной компетенции, возможностей и образовательных за­просов каждого педагога; принцип сотрудничества, позволяющий достигать намеченных целей и обеспечивать эффективность повышения квалификации че­рез координацию работы всех субъектов взаимодействия, не находящихся в прямом подчинении; принцип интеграции, направленный на формирование у

Орган іізаціїонно-нсдагогичсскнс условия:

Cv6u‘K'n»i січеної <» нзанічодейсі вия

у ч рождения

Ооразова-

Муници-

Педагогиче-

Деловые

1) внедрение єдиного комплекса взаимосвязанных стратегии образоватсль

 чрежде-

[ия В ПО

ДПО (повы-

лификации)

тельные





оо разевания

ская лабора-

I орня

LIU И КДірі.І



ных организации (методическое, нормативно-правовое, информационное и

др. регулирование оораювательиых организации в сетевом взаимодси-

с і нші направленное на реализацию е гажировочных практик педагогов и

модульную нроірамму повышения квалификации:

2) использование в управлении методов педагогического и проектного ме­

Подходы: системно-деятельностны и: компетентностный;

андрагогическии

неджмента. кооперативного управления, механизмов оперативного управ­ления и распределения ресурсов образовательных организаций с учетом анлрагогнческих принципов, в том числе персонификации: 3) построение эффективной кооперации субъектов сетевого в гаи молей ствия оораювательиых организаций для решения актуальных ооразова- тельиых задач повышения квалификации педагогов.

Ппннпнпы: системности: сотоулничества. интсі папин, пспсонишикании



управляющая система

управляемая система

Цслевон компонент: создать органіпационно-псдагопгіескне условия управления, спо-

собствующие формированию профессиональной компетенции педагогов.

Содержал i.ii.in.in компоти і

функция управления: диапюсіичсская; проекто-целевая; организационная; исполни­тельно-коррекционная: оценочно-результативная.

Целевой компонент: сформировать мотивационный, когнитивным, операционно-

деятельностныи компоненты профессиональной компетенции педагогов

Содержательный компонент: модульная проірамма повышения кналііфикиїїмн исгажнро-

вочная практика «Проектная деятельность педагога в условиях введення ФГОС».

Сі компонент

Совет сетевого взаимодействия оораювательиых организации

Педагогическая лаборатория

I (ентр теоретической подготовки

Стажировечные площадки

Проектные группы

Процессуальный компонеиі:

технология управления повышением квалификации педагогов как совокупность методов

механизмов, средств педагогического, проектного и педагогического менеджмента, коопс-



Критерии: мотивационный, когнитивным, операцнонал Иокашеаи; инт ерес педагога к решению задач ФГОС.

Піник'ссл л. іьіилп компоти і:

совокупность различных средств и форм повышения квалификации (дистанционное ооуче-

ние; самостоятельная работа; консультации, работа в проектных группах; лскционно

практические занятия; стажировки: защита оораювательиых проектов и др.)

Оценочно-резульгагнвныи компонент

ионально-деятельностныи

потребность в достижениях; общедидактические знания педагогов и знания в

области осуществления проектной деятельности, проектные, рефлексивные, коммуникативные умения.

допустимый уровень сформпровинности профессиональной компетенции педагога - допустимый

оазовый уровень сформированности профессиональной компетенции разовый

инновационный уровень сформированности профессиональной компетенции



Рисунок 1. **Модель управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций**

педагогов профессиональной компетенции в результате ресурсного объединения субъектов сетевого взаимодействия для реализации целей кооперации, что пред­определяет добровольность данного процесса.

Основная идея сконструированной модели заключается в изменении свя­зей и характера взаимодействия субъектов управления повышением квалифика­ции посредством различных форм, методов, механизмов управления. В структу­ру модели управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимо­действии образовательных организаций входят два блока: *управляющая и управляемая система,* рассматриваемые во взаимосвязи и взаимозависимости. Системообразующим фактором является интеграция ресурсов образовательных организаций (материальных, технических, интеллектуальных и других) для ре­шения актуальных педагогических задач - формирование профессиональной компетенции, необходимой для решения задач ФГОС. Взаимодействие и взаи­мовлияние управляющей и управляемой систем складывается как цепь последо­вательных, взаимосвязанных управленческих действий, а модель представляет собой завершенную оформленную структуру. *Первый блок модели* представлен управляющей системой, которая включает следующие компоненты: целевой, со­держательный, структурный, процессуальный. В целевой компонент входит цель управления повышением квалификации педагогов, где обозначены органи­зационно-педагогические условия управления, позволяющие сформировать профессиональную компетенцию педагога. В содержание управления включены управленческие функции: диагностическая, проектно-целевая, организационная, исполнительно-коррекционная, оценочно-результативная. Структурный компо­нент представлен матричной структурой управления и объединяет два блока мо­дели. В него входят: Совет сетевого взаимодействия образовательных организа­ций; Педагогическая лаборатория образовательного кластера, призванная осу­ществлять управление повышением квалификации и выполнять координацион­ную функцию; Центр теоретической подготовки педагогов; стажировочные площадки для прохождения стажировочных практик; группа педагогов- тьюторов, транслирующих опыт проектной деятельности и проектные группы педагогов, повышающие квалификацию. *Второй блок модели* представлен управляемой системой, которой является система повышения квалификации пе­дагогов. Целевой компонент данного блока позволяет сформировать мотиваци­онный, когнитивный, операционно-деятельностный компоненты профессио­нальной компетенции педагогов. Содержательный компонент включает про­грамму повышения квалификации педагогических работников «Проектная дея­тельность педагогов в условиях введения ФГОС», состоящую из системы моду­лей: «Основы проектной деятельности»; «Проектирование формы воспитатель­ной работы в основной школе. Технология проектирования комплексной формы воспитания школьников»; «Технология проектирования индивидуальной обра­зовательной деятельности учащихся»; «Проектирование программы воспитания и социализации школьников»; «Проектирование учебного занятия»; «Техноло­гия проектирования основной образовательной программы и рабочей програм­мы по предмету с учетом требований ФГОС» и программы стажировочных практик, предназначенных для усиления лекционно-практических занятий. Про­цессуальный компонент представлен совокупностью различных форм повыше­ния квалификации, среди которых проектная деятельность является основной. Оценочно-результативный компонент объединяет два блока модели и направлен на выявление эффективности управления повышением квалификации педагогов. В качестве результата управления выступал уровень профессиональной компе­тенции педагогов. Выделенные нами уровни сформированности профессиональ­ной компетенции педагогов: допустимый; базовый; инновационный.

Во второй главе **«Опытно-экспериментальная работа по реализации мо­дели и технологии управления повышением квалификации педагогов в сете­вом взаимодействии образовательных организаций»** описаны организация и ме­тодика внедрения разработанной модели и технологии управления повышением квалификации педагогов; представлено содержание и результаты опытно- экспериментальной работы; выявлена эффективность реализованной техноло­гии; проведены анализ и интерпретация результатов эксперимента.

Педагогический эксперимент являлся основным эмпирическим методом и про­ходил в три этапа: ***констатирующий, формирующий*, *контрольный****.* Число участ­ников эксперимента составило 268 человек, контрольная группа (КГ) - 136 педа­гогов и экспериментальная группа (ЭГ) - 132 педагога. В экспериментальной группе осуществлялось внедрение созданной на основе модели технологии управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций на основе органичного сочетания идей коопера­тивного управления, педагогического и проектного менеджмента. В контроль­ной группе педагогов повышение квалификации проведено в традиционной форме: лекционно-практические занятия без обучения в проектных группах; от­сутствие стажировочной практики; отсутствие возможности выбора индивиду­альной программы обучения и технического задания. Эксперимент осуществ­лялся на базе Бийского образовательного кластера (Алтайский край).

Результаты ***констатирующего этапа*** свидетельствовали, что экспери­ментальная и контрольная группы педагогов по совокупным показателям имеют схожие начальные параметры по всем критериям (мотивационный, когнитив­ный, операционально-деятельностный). Выводы констатирующего этапа следу­ющие: недостаточный уровень мотивации педагогов, слабое понимание основ происходящих процессов, обусловленных введением ФГОС, отсутствие знаний основ проектирования педагогической деятельности в соответствии с требова­ниями, обозначенными в ФГОС, невыраженные показатели специфических уме­ний, позволяющих педагогу осуществлять проектную деятельность.

Цели ***формирующего этапа*** эксперимента решались через: создание мат­ричной структуры управления; внедрение в процесс управления методов, средств, механизмов, направленных на формирование профессиональной компе­тенции педагогов; повышение квалификации по модульной программе; построе­ние эффективного взаимодействия педагогов в проектных командах. Каждый этап технологии управления характеризовался четкими целевыми установками. Технология представлена следующими этапами (Таблица 1).

Таблица 1

Технология управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Цель этапа** | **Содержание этапа** | **Результаты этапа** |
| ***1 этап — диагностический*** | | |
| Создание внутрикла­стерных каналов комму­никации. Самоаудит и самоопределение педа­гогов | Изучение потребностей и запросов педагогов на образовательную услугу. Выявление уровня профессиональной компетенции пе­дагогов. Анализ состояния проблемы повы­шения квалификации | Уровни профессио­нальной компетенции педагогов |
| ***2 этап — проектно-целевой*** | | |
| Построение эффектив­ной кооперации субъек­тов образовательных ор­ганизаций. Анализ и учет управленческих рисков | Освещение услуги повышения квалифика­ции. Определение приоритетных задач для каждого субъекта управления. Планирование управленческой деятельности с учетом субъ­ектного опыта каждого участника сетевого взаимодействия | Программа управлен­ческой деятельности. Программа повыше­ния квалификации. Техническое задание. Дорожная карта |
| **3 этап - организационный** | | |
| Внедрение единого ком­плекса взаимосвязанных стратегий образователь­ных организаций. Мат­ричная структура управ­ления | Организация повышения квалификации. Обеспечение субъектов управления необхо­димыми ресурсами: информационными, нормативно-правовых, методическими, ста­тусными и др. Распределение функций по проведению повышения квалификации и стажировок | Пакет нормативно­правовых, методиче­ских и др. докумен­тов, регламентирую­щих процесс управле­ния повышением ква­лификации |
| **4 этап - исполнительно-коррекционный** | | |
| Обеспечение ограниза-  ционно-педагогических  условий | Повышение квалификации педагогов. Стажировочная практика | Итоговый проект. Рефлексия каждого субъекта управления |
| **5 этап - оценочно-результативный** | | |
| Оценка эффективности управления повышением квалификации | Образовательные проекты. Экспертиза. Ана­лиз процесса и результата управления повы­шением квалификации. Оценка и самооцен­ка. Внесение изменений в систему управле­ния повышением квалификации | Сформированная профессиональная компетенция педаго­гов |
| ***Методы педагогического менеджмента:*** *организационно-распорядительские*(разъяснение, пред­ложение, отчетная документация, приказ, рекомендации, распоряжение, публичное представление результатов повышения квалификации на портале); *социально-психологические*(агитация, обсуж­дение, вовлечение, консультации, делегирование полномочий, обмен опытом, личный пример, консультации, внушение, уважение и доверие, регулирование межличностных отношения, ре­флексия); *экономические*(материальное поощрение, премия и др.).  ***Методы кооперативного управления****: согласованность*по привлечению педагогов к проведе­нию диагностики уровня готовности осуществлять повышение квалификации и проведения ста- жировочных практик; *соответствие соблюдения потребности учреждений и интересов лич­ности*возможность педагогов разрабатывать, реализовывать проекты в образовательных органи­зациях; *разделение деятельности субъектов образовательного кластера для*персонификации в освоении модульной программы повышения квалификации, наделения педагогов возможностью демонстрации и представления результатов своего педагогического опыта и полномочиями руко­водителей проектов, привлечения педагогов к организации управления в проектной команде (це- леполаганию, проектированию форм взаимодействия, проектированию индивидуального образо­вательного маршрута каждым педагогом «Дорожная карта»); *совместное принятие*альтернатив­ных управленческих решений по внедрению проекта в работу образовательного учреждения. | | |

*Диагностический этап. 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 задачи ФГОС. Цель 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. 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» (подтвер­жденное результатами деятельности), в рамках стажировочной практики 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. *Управленческая деятельность:* состав­ление программы дальнейшей деятельности; определение методов, средств и механизмов управления; проведение промежуточного анализа, выявление и учет возможных рисков управления; освещение предлагаемой услуги повышения квалификации в СМИ. *Повышение квалификации:* изучение требований к совре­менному педагогу с учетом решения задач ФГОС; 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 и Дорожной карты. *Организационный этап* предусмат­ривал: подготовить нормативную базу управления повышением квалификации педагогов с учетом сетевого взаимодействия и возможностей объединения ре­сурсов образовательных организаций; создать матричную структуру управле­ния; обеспечить функционирование внутрисетевого канала коммуникации для синхронизации процесса обучения педагогов; формирование групп педагогов для повышения квалификации. Получены следующие результаты: подготовлен пакет нормативных документов, регламентирующих организацию и содержание

Методы проектного менеджмента: методы организационно-технологического воздействия (программные методы, метод SWOT-анализа); методы организационно-стабилизирующего воз­действия (регламентирование, инструктирование, нормирование); методы организационно­технологического воздействия (метод календарного планирования, программные методы); Механизмы управления: механизмы оперативного управления (механизмы пересоглашения, механизмы опережающего самоконтроля), механизмы экспертизы, механизмы распределения ресурсов (неманипулируемые механизмы распределения ресурсов, конкурсные механизмы рас­пределения ресурсов - в качестве перспективы).

Средство управления: модульная программа повышения квалификации и программа стажиро- вочной практики по теме «Проектная деятельность педагога в условиях введения ФГОС»; Стандарт профессиональной деятельности педагога, коучинг.

процесса повышения квалификации и стажировочной практики педагогов. ***Ис­полнительно-коррекционный*** этап позволил педагогам персонифицированно изучить модульную программу и стажировочную практику, предоставил воз­можность демонстрации накопленного педагогического и методического опыта. К результатам этапа можно отнести продукты проектной деятельности педаго­гов в соответствии с выбранным уровнем обучения. Цель ***оценочно­результативного этапа*** - соотнесение полученных и запланированных резуль­татов кооперации всех субъектов сетевого взаимодействия, проведение оценки эффективности управления. Управление повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций характеризуется коопе­рацией, в рамках которой педагоги: реализуют собственные цели повышения квалификации и стажировочной практики; влияют на ее содержание и прини­мают решения по разработке и реализации образовательных проектов в образо­вательных организациях после повышения квалификации; имеют возможность предъявлять отсроченный результат повышения квалификации.

Для осуществления диагностики сформированности профессиональной компетенции мы применяли следующие методики: включенное наблюдение, опрос, анкетирование, тестирование, экспертная оценка продуктов проектной деятельности, а также ряд специальных методик (шкала оценки потребности в достижении (Ю.М. Орлов) и др.).

***Контрольный этап*** экспериментальной работы исследования включал сравнительный анализ эмпирических данных: сформированности ***профессио­нальной компетенции*** педагогов экспериментальной и контрольной групп. В соответствии с заранее определенными критериями оценивания профессиональ­ной компетенции педагогов был проведен анализ и получены следующие ре­зультаты. Распределение педагогов по мотивационному критерию представлено в таблице 2.

Таблица 2

**Мотивационный критерий профессиональной компетенции педагогов экспериментальной (ЭГ) и контрольной групп (КГ) (в %)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | *г~* | )Г | К] |  |
| Конс.  эксп-т | Контр.  эксп-т | Конс.  эксп-т | Контр.  эксп-т |
| Мотивация к профессиональной деятельности | | | | |
| ***Интерес к решению задач ФГОС*** | 60,0 | 85,0 | 58,0 | 65,0 |
| ***Потребность к достижениям*** | 82,0 | 91,0 | 80,0 | 86,0 |

Данные результаты показывают изменение мотивов педагогов ЭГ на кон­трольном этапе в сторону увеличения, что свидетельствует о повышении внутрен­ней мотивации педагогов к профессиональной деятельности. Показатели интереса к решению зада ФГОС (+25% в ЭГ по сравнению с +7% в КГ) и потребность к до­стижениям (+9% в ЭГ в отличие от +6% в КГ) также отражают положительные из­менения в ЭГ педагогов.

Динамика распределения педагогов по уровням профессиональной компетен­ции по когнитивному критерию представлена в Таблице 3.

**Когнитивный критерий профессиональной компетенции педагогов  
экспериментальной (ЭГ) и контрольной групп (КГ) (в %)**

Таблица 3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель, уровни** | **Э]** |  | **К]** |  |
| **Конс.**  **эксп-т** | **Контр.**  **эксп-т** | **Конс.**  **эксп-т** | **Контр.**  **эксп-т** |
| **Общедидактические знания педагога и знания в области проектной деятельности** | | | | |
| Инновационный уровень (креативный) | 19,9 | 50,0 | 20,3 | 21,7 |
| Базовый уровень (продуктивный) | 30,1 | 38,2 | 31,9 | 38,4 |
| Допустимый уровень (репродуктивный) | 50,0 | 11,8 | 47,8 | 39,9 |

Различие в результатах, полученных в ЭГ и КГ, наблюдалось в уменьшении количества педагогов с репродуктивным уровнем и увеличение с креативным, при этом разница показателей в ЭГ выше (+30,1% при переходе на креативный уровень), чем в КГ (переход педагогов на креативный уровень +1,4%). Разница в приросте в двух группах подтверждена при помощи 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.

Оценивая эффективность управления повышением квалификации педагогов с помощью метода включенного наблюдения и экспертной оценки итоговой аттеста­ции педагогов по операционально-деятельностному критерию, были зафиксированы изменения в сформированности проектных, рефлексивных, коммуникативных уме­ний педагогов (таблица 4).

Таблица 4

**Операционально-деятельностный критерий профессиональной компетенции  
педагогов экспериментальной (ЭГ) и контрольной групп (КГ) (в %)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели, критериальные уровни** | **ЭГ** | **ЭГ** | **КГ** | **КГ** |
| **Конс.**  **эксп-т** | **Контр.**  **эксп-т** | **Конс.**  **эксп-т** | **Контр.**  **эксп-т** |
| ***1. Проектные умения*** | | | | |
| Инновационный уровень (креативный) | 14,7 | 30,2 | 17,4 | 21,7 |
| Базовый уровень (продуктивный) | 35,3 | 51,5 | 34,8 | 38,4 |
| Допустимый уровень (репродуктивный) | 50,0 | 18,3 | 47,8 | 39,9 |
| ***2. Рефлексивные умения*** | | | | |
| Инновационный уровень (креативный) | 14,7 | 55,2 | 13,1 | 21,7 |
| Базовый уровень (продуктивный) | 38,2 | 31,6 | 39,1 | 38,4 |
| Допустимый уровень (репродуктивный) | 47,1 | 13,2 | 47,8 | 39,9 |
| ***3. Коммуникативные умения*** | | | | |
| Инновационный уровень (креативный) | 19,9 | 50,0 | 20,3 | 20,3 |
| Базовый уровень (продуктивный) | 39,7 | 38,2 | 38,4 | 42,0 |
| Допустимый уровень (репродуктивный) | 40,4 | 11,8 | 41,3 | 37,7 |

В итоге формирующего эксперимента доля педагогов, демонстрирующих проектные умения на креативном уровне в ЭГ выросла на 15%, в отличие от КГ, где изменения оказались незначительными - 4,3%. Аналогичные увеличения при формировании рефлексивных умений - на креативном уровне ЭГ увеличение составило 40,5%; для КГ увеличение на креативном уровне - 8,6%. Педагоги КГ не показали увеличения креативного уровня показателя коммуникативных уме­ний, педагоги ЭГ продемонстрировали увеличение креативного уровня на 30,1%. Педагоги обеих групп демонстрировали устойчивый положительный ре­зультат. Однако, по проектным умениям при сравнении групп значение хи- квадрат наблюдаемое получилось - 15,3; по рефлексивным умениям значение - 39,07; по коммуникативным умениям данный показатель - 36,04. В связи с тем, что полученное значение критерия хи-квадрат больше критического значения для двух степеней свободы v =3-1=2 на уровне достоверности Р=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. Таким образом, можно утверждать что, до­стижение позитивных результатов обусловлено специально созданными органи­зационно-педагогические условиями, внедрением разработанной модели и тех­нологии управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимо­действии образовательных организаций. В исследовании подтверждена право­мерность выдвинутой гипотезы и выносимых на защиту положений, доказаны возможности и эффективность обоснованной модели и технологии управления.

**В заключении** подведены общие итоги исследования, сформулированы ос­новные выводы и намечены перспективы дальнейшего исследования.

**В приложениях** представлены критерии экспертизы образовательного проек­та, образец Дорожной карты педагога и Технического задания, дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Проектная деятель­ность педагогов в условиях введения ФГОС».

Результаты теоретического анализа и опытно-экспериментальной работы позволяют сделать следующие выводы:

1. Анализ состояния проблемы исследования в теории и практике управ­ления повышением квалификации педагогов позволил уточнить теоретические основы управления повышением квалификации педагогов; выявить и обосно­вать потенциал сетевого взаимодействия образовательных организаций; рас­крыть особенности управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций.
2. Достоверно доказана эффективность структурно-функциональной моде­ли управления, которая учитывает специфику управляемого объекта и обеспечи­вает кооперацию субъектов управления от целеполагания до рефлексии, направ­ленную на оперативное внедрение нововведений в повышение квалификации, гибкое реагирование всех субъектов образовательного кластера на вводимые изменения, трансформацию управления в самоуправление.
3. Опытно-экспериментальная проверка показала эффективность техноло­гии управления повышением квалификации педагогов, реализация которой осу­ществлялась на основе органичного сочетания идей кооперативного управления, педагогического и проектного менеджмента и способствовала формированию профессиональной компетенции педагогов.
4. Результаты исследования способствовали разработке методических ре­комендаций по реализации технологии управления повышением квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций.

Таким образом, можно констатировать, что цель исследования достигнута, поставленные задачи решены, проведенная опытно-экспериментальная работа подтвердила выдвинутую гипотезу. Вместе с тем, выполненное исследование не охватывает всего спектра вопросов, связанных с решением проблем управления повы­шением квалификации педагогов, а представляет один из аспектов ее решения в кон­тексте сетевого взаимодействия образовательных организаций. Перспективы нашего дальнейшего исследования мы связываем с разработкой системы управления перепод­готовкой работников образования в сетевом взаимодействии образовательных органи­заций.

**Основное содержание диссертации отражено в следующих публикациях:**

*Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах, определенных Перечнем ВАК Минобрнауки РФ*

1. Грушникова, Е.В. Кластерный подход как одно из условий повышения качества дополнительного профессионального образования педагогов [Текст] / Е.В. Грушникова. // **Мир науки, культуры, образования,** 2011. - № 6 (II часть). - С. 112-113.
2. Грушникова Е.В., Мокрецова Л.А. Повышение квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организаций: технологический ас­пект управления // **Современные проблемы науки и образования**. - 2015. - № 4; URL:<http://www.science-education.ru/127-21254>(дата обращения: 13.08.2015) (70 % личного участия).
3. Грушникова, Е.В. Технология управления повышением квалифика­ции педагогов в сетевом взаимодействии образовательных организации как условие повышения качества образования территории [Текст] / Е.В. Груш­никова, Л.А. Мокрецова, Н.А. Швец // **Современные проблемы науки и образования. -** 2015. № 5; URL:<http://www.science-education.ru/128-21648> **(**дата обращения: 15.09.2015) (70% личного участия).

*В других изданиях*

1. Грушникова, Е.В. Формирование готовности различных категорий учи­телей к овладению средствами информационных и телекоммуникационных тех­нологий [Текст] / Е.В. Грушникова, Е.В. Прохоренко // Менеджмент качества в системе профессионального образования: становление, инновации, проблемы, перспективы: сборник статей международной заочной научно-практической конференции. - Барнаул: Изд-во ООО Азбука. - 2010. - С. 37-41. (70% личного участия)
2. Грушникова, Е.В. Подходы в управлении качеством подготовки слуша­телей в системе дополнительного профессионально-педагогического образова­ния [Текст] / Е.В. Грушникова // Содержание образования в аспектах реализации национальной образовательной инициативы «Наша Новая школа»: сборник ста­тей по материалам всероссийской научно-практической конференции. - Ново­сибирск. - 2012. - С.244-247.
3. Грушникова, Е.В. Управление качеством подготовки слушателей в си­стеме дополнительного профессионально-педагогического образования [Текст] /

Е.В. Грушникова // Модернизация Российского образования: проблемы и пер­спективы: сборник статей международной научно-практической конференции. - Краснодар: ИО Пресс-Имидж, 2012. - С. 163-164.

1. Грушникова, Е.В. Один из подходов управления качеством подготовки слушателей в системе дополнительного профессионально-педагогического обра­зования [Текст] / Е.В. Грушникова // Развитие личности в образовательном про­странстве: сборник трудов 10-й всероссийской научно-практической конферен­ции. - Бийск.- РИО АГАО им. В.М. Шукшина, 2012. - С. 130-133.
2. Грушникова, Е.В. Понятийно-категориальный аппарат исследования проблемы управления качеством ДПО на основе кластерного подхода [Текст] / Е.В. Грушникова // Развитие педагогической науки в современной России: ре­зультаты исследований аспирантских школ: Материалы интернет-конференции; г. Санкт-Петербург, 2013 г. Т.1. - Санкт-Петербург: Издательство «Своё изда­тельство», 2013. - С. 216-218.
3. Грушникова, Е.В. Первые шаги инновационно-образовательного кла­стера Бийского образовательного округа [Текст] / Е.В. Грушникова // Развитие личности в образовательном пространстве: Труды 11-й Всероссийской научно­практической конференции с международным участием, посвященной 75-летию со дня рождения К.Г. Колтакова (Бийск, 27 марта 2013 г.) в 2-х частях. Часть 1 / Алтайская гос. Академия обр-я им. В.М. Шукшина. - Бийск: ФГОУ ВПО «АГАО», 2013. - С. 68-71.
4. Грушникова, Е.В. Научно-образовательная лаборатория как первичный ресурс формирования инновационно-образовательного кластера [Электронный ресурс] / Е.В. Грушникова // Всероссийская интернет-конференция «Новые пе­дагогические технологии содержание, управление, методика». URL [www.newpt.unn.ru/ru/registration.html](http://www.newpt.unn.ru/ru/registration.html) (дата обращения 15.03.2013).
5. Грушникова, Е.В. Проектная деятельность учащихся в школе в услови­ях введения ФГОС [Текст] / Е.В. Грушникова // Деятельностное содержание школьной географии как условие достижения планируемых результатов обуче­ния: сборник материалов Региональной научно-практической конференции (Но­восибирск, 28 февраля - 1 марта 2013 г.) / М-во образования, науки и инноваци­онной политики Новосибирской области, Моск. пед. гос. ун-т, Новосибирский ин-т повыш. квалиф. и переподготовки раб. обр., Изд. Центр «Вентана-Граф». - Новосибирск: Изд-во НИПКРО и ПРО, 2014. - С. 41-44.
6. Грушникова, Е.В. Совокупность методов управления как фактор разви­тия образовательного кластера [Текст] / Е.В. Грушникова // Модернизация про­фессионально-педагогического образования: тенденции, стратегия, зарубежный опыт: материалы международной научно-практической конференции (13-15 ок­тября 2014) / под ред. М.П. Тыриной. - Барнаул: Алт ГПА, 2014. - С. 55-59.
7. Грушникова, Е.В., Мокрецова, Л.А. Технология управления повыше­нием квалификации педагогов в сетевом взаимодействии образовательных орга­низаций [Текст] / Е.В. Грушникова, Л.А. Мокрецова. - Бийск: ФГБОУ ВПО «АГАО», 2015. - 100 с (50% личного участия).

Подписано в печать 21.10.2015.

Объем 1,5 уч.-изд. л. Формат 60x84/16. Бумага офсетная.  
Гарнитура Times New Roman. Тираж 120 экз. Заказ № 2610.  
Отпечатано в издательстве «Бия», 659300, г. Бийск, пер, Муромцевский, 2.