

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра методологии образования

**Управление профессиональным ростом педагогов  
в образовательной организации**  
(на примере организации дополнительного образования)

**Автореферат**  
выпускной квалификационной работы  
магистерской работы

студента 3 курса 352 группы  
факультета психолого-педагогического и специального образования  
направления 44.04.01 Педагогическое образование  
профиля «Управление образовательными организациями»

**Полосухина Владислава Сергеевича**

Научный руководитель  
канд. пед. наук, доц. \_\_\_\_\_

Н.Н. Саяпина

Зав. кафедрой  
док. пед. наук, проф. \_\_\_\_\_

Е.А. Александрова

Саратов 2020

## СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Введение.....	3
1. Теоретические основы проблемы профессионального роста педагогов образовательной организации.....	8
1.1 Профессиональный рост педагога как проблема педагогической науки.....	8
1.2 Управление профессиональным ростом педагогов как направление менеджмента образовательной организации.....	16
1.3 Обоснование системы управления профессиональным ростом педагогов в образовательной организации.....	29
2. Опытно-экспериментальная работа по совершенствованию системы управления профессиональным ростом педагогов в образовательной организации.....	48
2.1 Описание констатирующего этапа опытнo-экспериментальной работы.....	48
2.2 Описание хода и результатов формирующего этапа опытнo-экспериментальной работы.....	66
2.3 Психолого-педагогические условия профессионального роста педагогов в образовательной организации .....	83
Заключение.....	105
Список использованных источников.....	109
Приложения.....	116

## КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** В современном мире стремительно появляются новшества во всех областях педагогической деятельности, в результате чего предъявляются более высокие требования к профессиональному развитию молодых специалистов. Поэтому в общеобразовательных организациях важно создать условия для становления педагога-профессионала, способного к исследованию и управлению педагогической деятельностью, владеющего инструментарием диагностики процесса и результатов собственного труда, способами обоснования путей и средств его коррекции и дальнейшего совершенствования.

В успешном решении задач непрерывного профессионального образования педагогов определенную роль играет ведущаяся в образовательных организациях методическая работа, одной из основных функций которой является совершенствование, обогащение профессиональных знаний и умений педагогов. Методическая работа образовательных организаций, направленная на оказание действенной помощи преподавателям в улучшении организации обучения и воспитания обучающихся, обобщения и внедрения передового педагогического опыта, позволяет продолжать осуществление профессиональной подготовки, и способствует совершенствованию их педагогического мастерства.

Для достижения высоких результатов профессиональной деятельности педагогов свою актуальность имеет управление профессиональным развитием педагогических работников в современной образовательной ситуации, возможности которого представлены в работах разных авторов: Антропов В.А., Поташник М.М. Пекарских Н.И., Тропникова Н.П., Матюшова Н.В., Петросян С.К.

Непрерывное саморазвитие педагога создает предпосылки к объединению всех членов педагогического коллектива в саморазвивающееся профессиональное сообщество, к созданию единой педагогической

платформы, к повышению творческого потенциала педагогов и, соответственно, ведёт к совершенствованию образовательного процесса и развития учащихся.

Анализ управленческой работы учреждений дополнительного образования г. Саратова, вместе с тем, выявил ряд фактов, оказывающих негативное влияние на профессиональное развитие педагогов. Среди них:

- низкая мотивация педагогов дополнительного образования к самостоятельно инициируемой собственной деятельности по профессиональному развитию,

- неэффективность существующих экономических, организационно-административных и социально-психологических механизмов мотивации педагогов к непрерывному профессиональному развитию,

- устаревание используемых форм методической работы с педагогами.

Таким образом, анализ психолого-педагогической литературы показал, что, с одной стороны, проблема профессионального роста современных педагогов и его аспекты широко рассматриваются в научных трудах, а с другой стороны, в практике образовательных организаций уделяется недостаточное внимание этому вопросу и профессиональное развитие носит формальный характер, что обусловило выбор темы исследования.

**Цель исследования** – выявление эффективных способов и условий управления профессиональным ростом педагогических работников.

**Объектом исследования** является процесс профессионального роста педагога.

**Предметом исследования** выступает корпоративная система управления профессиональным ростом педагогов.

Основу **гипотезы исследования** составили предположения о том, что эффективность процесса профессионального роста педагогов повысится, если будет усовершенствована методическая работа в образовательной организации и создана системы корпоративного обучения педагогов, соблюдены организационно-педагогические условия – используются

цифровые ресурсы, в т.ч. сайт образовательной организации, создан благоприятный психологический климат в педагогическом коллективе, организовано непрерывное саморазвитие педагогов, осуществляться поддержка и помощь педагогам в их профессиональном росте.

Для достижения поставленной цели были намечены следующие **задачи исследования:**

1. Рассмотреть существующие подходы к определению понятия «профессиональный рост», выявить сущность и особенности профессионального роста педагога.

2. Раскрыть особенности управления профессиональным ростом педагогов в системе менеджмента образовательной организации.

3. Разработать и апробировать корпоративную систему управления профессиональным ростом педагогов.

**Теоретической основой** исследования является учение о ведущей роли деятельности в становлении личности, ее активности в процессе развития, идеи целостности субъективной реальности человека, рефлексивного характера процесса управления развитием, единства психолого-педагогической науки и практики в области становления профессионально компетентного педагога, а также:

- подходы к определению сущности профессиональной компетентности: функционально-деятельностный (И.А.Зимняя, Н.В.Кузьмина, В.А.Сластёнин, Я.И.Кузьминов, В.Л.Матросов, В.Д.Шадриков и др.); личностно-деятельностный (Л.М.Митина, М.Б.Есаулова, А.К.Маркова, Ю.Н.Кулюткин, Н.А.Морева, И.А.Колесникова, Н.Н.Лобанова и др.);

- концепции андрагогического образования (М.Ш.Ноулз, В.П.Беспалько, С.И.Змеев и др.);

- концепции непрерывного профессионального развития и саморазвития педагога (В.А.Федоров, А.М.Новиков, В.А.Сластенин, Г.М.Романцев, В.И.Боголюбов и др.);

- концепции: компетентностного подхода к обучению (П.А.Юцявичене, Т.А.Каплунович, С.А.Пилюгина, М.А.Чошанов и др.).

Для решения поставленных задач и проверки выдвинутой гипотезы были применены следующие **методы исследования**:

- теоретические: целостный анализ проблемы исследования; анализ философской, педагогической и психологической литературы; нормативных документов, регламентирующих сферу образования; методы моделирования педагогических процессов, сравнение, обобщение, проектирование, прогнозирование;

- эмпирические: педагогическое наблюдение, интервьюирование, анкетирование, обобщение опыта педагогов общеобразовательных школ, экспертное оценивание, обобщение независимых характеристик, опрос, педагогический эксперимент, методы самооценки.

**Практическая значимость** полученных результатов исследования заключается в том, что результаты и выводы исследования также могут найти применение в практике различных образовательных организациях – дополнительного, дошкольного и общего образования.

**База исследования:** практическая часть работы основывалась на исследовании управленческой деятельности и методической системы муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Дворец творчества детей и молодёжи имени О.П. Табакова» г. Саратова.

**Структура дипломной работы:** выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Текст изложен на 113 страницах, содержит таблицы, рисунки и диаграммы.

В первой части работы отражены систематизированные и обобщённые материалы, раскрывающие степень разработанности проблемы профессионального роста педагогов образовательной организации в научной литературе. А конкретнее: рассмотрены

- подходы к раскрытию сущности понятия «профессиональный рост педагогов»,
- соотношение процессов профессионального развития и саморазвития,
- формы и методы их реализации,
- движущие силы профессионального роста, определяющие его характер,
- роль руководителя образовательной организации и методической службы в управлении этими процессами.

Во тексте второй главы раскрыты ход и результаты опытно-экспериментальной работы по совершенствованию системы управления профессиональным ростом педагогов в образовательной организации.

ОЭР проводилась на базе МАУДО «ДТДиМ им. О.П. Табакова» с сентября 2018 по август 2019 года при непосредственной поддержке директора и его заместителя по УВР.

В условиях образовательной организации управление обозначенным процессом – профессиональным ростом ПДО – приобрело форму научно-методического сопровождения. Создание системы такого научно-методического сопровождения проходило в три этапа:

- концептуальное обоснование научно-методического сопровождения;
- организация научно-методической работы;
- сопровождение проектирования и организации профессионального саморазвития педагогов;
- расширение способов мотивации педагогов к непрерывному профессиональному саморазвитию и росту, соответственно.

Ход формирующего этапа ОЭР выстраивался в логике этапов и функций управления образовательной организацией и предусматривал их совершенствование.

Так, в области планирования были расширены цели ДТДиМ и разработаны новые локальные нормативные документы:

- годовой план ДТДиМ дополнен планом профессионального роста педагогов;
- планы ПДО на учебный год расширены в части научно-педагогической и методической деятельности,
- в целях индивидуализации процессов совершенствования кадрового обеспечения ДТДиМ введёны Индивидуальные маршруты профессионального роста (пример такого документа можно увидеть в работе на с.69.)

Это своего рода средство управления профессиональным саморазвитием педагога. ИМПР разрабатываются педагогами совместно с методистом-наставником и зав.отделом с учётом требований Профессионального стандарта педагога допобразования, индивидуальных педагогических дефицитов (т.е. имеющих пробелов в профессиональных знаниях и компетенциях) и потребностей педагога в профессиональном карьерном росте.

Кроме этого были уточнены задачи и функции методической службы ДТДиМ, что закреплено соответствующим Положением.

На этапе организации осуществлялось создание условий и внедрение новых для нашего педагогического коллектива форм профессионального развития.

Назовём наиболее важные, из них.

Прежде всего, были внесены коррективы в методическую работу Дворца, которая приобрела форму корпоративного обучения, а ДТДиМ, соответственно, приобрёл статус саморазвивающейся организации.

Формой научно-теоретического совершенствования педагогов и повышения профессиональной квалификации коллектива стали проблемные теоретические семинары, в т.ч. с приглашением преподавателей СГУ и СИРО, мастер-классы по презентации лучших практик дополнительного образования, педагогические студии для обмена опытом.

Например, педагогические студии стали обязательной частью

Педагогических советов, в рамках которых:

- рассматриваются «сценарии» или модели интересных занятий, проектов, совместные с родителями мероприятия;
- осуществляется комментированный показ интересных методических приемов;
- проходит демонстрация педагогами своих собственных достижений и вынесение своих проектов на публичную экспертизу и т. п.

Интересной и продуктивной формой считаем организацию методических сессий в каникулярный период. Методическая сессия – это своего рода погружение в актуальную теорию и инновационную практику допобразования. Организуются они 2 раза в год, длятся 5-6 дней и проходят на базе ДТДиМ. Пример программы такой сессии приведёт в работе на с.78.

Важным ресурсом профессионального развития стала «Виртуальная педагогическая мастерская» (электронный ресурс на сайте Дворца) и «Школа молодого педагога». Данная работа проходила в течение учебного года в несколько этапов, наставник непрерывно взаимодействовал с молодым специалистом, осуществляя их психолого-педагогическое сопровождение.

В целях стимулирования профессионального саморазвития педагогов

- пересмотрены критерии стимулирующих надбавок (например, оценивается неформальное повышение квалификации – участие в вебинарах, мастер-классах, научно-методических мероприятиях);
- организуются корпоративные конкурсы, основная цель которых – анализ и представление значимых профессиональных результатов, достигнутых педагогам в разнообразных видах воспитательной, творческой, самообразовательной деятельности. Это такие конкурсы, как Конкурс педагогического мастерства «Сердце отдаю детям», Конкурс методических кейсов, Конкурс портфолио объединений, Конкурс «Топ-педагог года».

На протяжении всей опытно-экспериментальной работы осуществлялся контроль за динамикой профессионального развития педагогов.

Так, в период с 2017 по декабрь 2019 год отмечена следующая динамика:

- педагоги стали активнее участвовать в вебинарах и онлайн конференциях – это современные необязательные неформальные формы повышения квалификации;
- педагоги включились в сетевое взаимодействие с коллегами и, например, в сетевых сообществах, презентуют свой опыт и практики допобразования;
- активизировалось участие педагогов в профессиональных конкурсах разного уровня;
- произошли изменения микроклимата в педагогическом коллективе;
- повысились показатели использования современных педагогических технологий для реализации ДОП.

**Заключение.** Исследование проблемы управления профессиональным ростом педагогов в образовательной организации позволяет подвести итоги теоретической и практической работы и сделать следующие выводы.

1. Избранный нами комплекс подходов и раскрывающих их принципов и категорий позволил многоаспектно и целостно рассмотреть объект нашего исследования – процесс профессионального роста педагога, интерпретировать полученные исследовательские данные применительно к сфере образования и деятельности педагогов образовательной организации.

В силу отмеченных характеристик современной трактовки понятия «профессиональная компетентность» следует подчеркнуть, что педагогу необходимо овладевать способами целеполагания на основе реконструкции, анализа и антиципации педагогической деятельности, создания проектов учебного процесса, рефлексивно-деятельностного управления их реализацией, диагностики, анализа и оценки эффективности собственной деятельности. Такие элементы индивидуальной профессиональной компетентности могут формироваться в разных формах кооперативной деятельности в педагогическом коллективе, где педагог имеет возможность не только овладеть способами решения задач практической педагогической

деятельности, но и на основе сравнения личных целей, ценностей, способов деятельности, программ индивидуальной деятельности с таковыми у своих коллег, осуществить самоанализ деятельности, ее преобразование.

Профессиональный рост педагогов в коллективных формах деятельности обеспечивает развитие не только индивидуальной деятельности, но и коллективной. Общая компетентность педагогического коллектива соответственно обеспечивает продуктивность функционирования образовательной организации, ее превращение в саморазвивающуюся систему.

2. Управление профессиональным ростом педагогов в условиях образовательной организации осуществляется через методическую работу.

Вся методическая работа направляется на повышение научно-теоретической, методической, психолого-педагогической подготовки педагога, достижения оптимальных результатов школьного образования. Современное направление в методической работе образовательной организации заключается в становлении педагога-исследователя, способного управлять собственной деятельностью, осуществлять целенаправленное самообразование, преобразование собственной профессиональной деятельности.

К организационно-педагогическим условиям управления методической работой образовательной организации считаем возможным отнести:

- готовность к повышению профессиональной компетентности;
- создание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе;
- сочетание разнообразных форм и способов управления совершенствованием методической компетентности;
- взаимодействие методических объединений образовательной организации между собой и с социальными партнёрами;
- использование технологии наставничества.

3. В педагогической практике накоплен богатый методический арсенал способов и форм совершенствования профессиональной компетентности педагогов посредством методической работы образовательной организации. В управлении профессиональным ростом педагогов следует учитывать сложившиеся формы повышения квалификации педагогических кадров в условиях функционирования образовательной организации, а также внедрять инновационные.

4. Обобщение эмпирических данных позволило получить основание для заключения об эффективности созданной в образовательной организации системы по управлению совершенствованием профессиональной компетентности педагогов, что подтверждается общей положительной динамикой качества образовательного процесса образовательной организации.

Положительными последствиями внедрения исследовательских мероприятий следует считать изменение микроклимата в коллективе, социально-педагогических ориентиров педагогов, актуализацию ими задачи управления развитием собственной педагогической деятельности и профессиональным самообразованием.

Ограничениями реализации разработанной системы мер являются: дефицит времени; стереотипы профессиональной деятельности; ротация кадров; неудовлетворенность педагогов дополнительного образования своим социальным статусом и заработной платой.

Таким образом, исследование подтверждает заявленные положения гипотезы, задачи решены, цель достигнута, следовательно, данное исследование в рамках выпускной квалификационной работы можно считать завершённым.

Проведённое исследование носит опережающий характер и представляет собой проект по изучению условий развития профессионального роста при переходе в сфере образования к «карьерной лестнице» для педагогов, предусматривающей систему педагогических должностей: педагог

дополнительного образования, старший педагог дополнительного образования, методист, старший методист.

При этом проведенное исследование не претендует на полную разработку избранной проблемы и исчерпывающее научное описание всех аспектов сложного и многогранного процесса, которым является управление профессиональным ростом педагогов в условиях образовательной организации. Специального самостоятельного рассмотрения требует проблема педагогического сопровождения индивидуального профессионального роста личности начинающего педагога – адаптанта.

