

## 13.00.00 ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

## 13.00.00 PEDAGOGICAL SCIENCES

УДК 378  
ББК 74.58

**Bicheva Irina Borisovna,**  
candidate of pedagogical sciences, assistant professor of the department of the innovation technology the management, Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after K. Minin, Nizhny Novgorod, e-mail: irinabicheva@bk.ru

**Korovina Elena Aleksandrovna,**  
post-graduate student working on Master degree, training course «Vocational training (by industries)», Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after K. Minin, Nizhny Novgorod, e-mail: alenka91.ru@list.ru

**Somova Nadezhda Mihajlovna,**  
post-graduate student working on Master degree, training course «Vocational training (by industries)», Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after K. Minin, Nizhny Novgorod, e-mail: pnm-ngpy@mail.ru

**Бичева Ирина Борисовна,**  
канд. пед. наук, доцент кафедры инновационных технологий менеджмента Нижегородского государственного педагогического университета им. К. Минина, г. Нижний Новгород, e-mail: irinabicheva@bk.ru

**Коровина Елена Александровна,**  
магистрант направления подготовки «Профессиональное обучение (по отраслям)» Нижегородского государственного педагогического университета им. К. Минина, г. Нижний Новгород, e-mail: alenka91.ru@list.ru

**Сомова Надежда Михайловна,**  
магистрант направления подготовки «Профессиональное обучение (по отраслям)» Нижегородского государственного педагогического университета им. К. Минина, г. Нижний Новгород, e-mail: pnm-ngpy@mail.ru

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПАРТИЦИПАТИВНЫЙ ПОДХОД

### MANAGEMENT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION: PARTICIPATIVE APPROACH

*Управление профессиональным развитием педагогов образовательной организации характеризуется как процесс их профессионального самосовершенствования и как сложная функциональная система субъект-субъектного взаимодействия, направленная на достижение нового желаемого результата профессионального развития/саморазвития при сохранении стабильности и качества. Выделены преимущества и ограничения партисипативного управления как перспективной теории управления. Определены принципы партисипативного управления, реализация которых повышает его эффективность. Показано, что управление на основе партисипативного подхода обеспечивает гуманистические и демократические начала соуправления в выработке альтернативных решений, связанных с профессиональным развитием педагогов образовательной организации.*

*Management of professional development of teachers of the educational institution is characterized as a process of their professional self-improvement and as a complicated functional system of the subject - subject interaction directed on achievement of new desirable result of professional development / self-development while keeping stability and quality. Advantages and restrictions of participative management as the perspective theory of management are marked out.*

*The principles of participative management, which implementation increases its efficiency, are defined. It is shown that management based on the participative approach provides for humanistic and democratic principles of co-managing in development of the alternative decisions connected with professional development of teachers of the educational institution.*

*Ключевые слова: управление, процесс управления, образовательная организация, профессиональное развитие, педагоги, партисипация, партисипативное управление, соуправление, соучастие, принципы.*

*Keywords: management, management process, educational institution, professional development, teachers, participation, participative management, co-managing, partnership, principles.*

*Управление как функция организованных систем, обеспечивает сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ и целей. Эффективность управления на всех его уровнях – важнейший фактор достижения нового желаемого результата развития при сохранении стабильности и качества производственного процесса и профессиональной деятельности конкретных исполнителей.*

Значимость управления профессиональным развитием педагогов образовательной организации обусловлена современными преобразованиями образовательной системы, акцентирующими непрерывное развитие профессиональной компетентности, педагогического мастерства, овладение новыми способами решения профессионально-педагогических задач.

Это позволяет отнести объект изыскания к области теории и методики профессионального образования.

**Целью** данной публикации является научное обоснование управления профессиональным развитием педагогов образовательной организации с позиции партисипативного подхода. Задачи исследования:

- изучить степень разработанности проблемы управления профессиональным развитием педагогов образовательной организации;
- выделить особенности партисипативного управления профессиональным развитием педагогов образовательной организации;
- определить принципы управления профессиональным развитием педагогов образовательной организации на основе партисипативного подхода.

#### **Степень изученности проблемы**

Особенности управления социально-техническими системами в условиях современных преобразований являются предметом пристального внимания ученых различных областей научного знания и раскрывают методологию и способы управления по различным основаниям. Это связано с поиском наиболее эффективных и рациональных способов организации деятельности предприятий всех уровней и форм собственности; с необходимостью повышения конкурентных преимуществ организаций, качества подготовки и оценки специалистов и руководителей (С. Я. Батышев, Н. Я. Гарафутдинова, Е. А. Галузо, Н. А. Дьяченко, Л. А. Емельянова, Р. Штетгнери др.); с необходимостью профессионального становления, своевременного решения кадровых вопросов и управления человеческими ресурсами (Л. П. Васильева, А. А. Деркач, Е. А. Климов, П. А. Мотосова, Л. В. Шамрай и др.).

Исследования ученых раскрывают управление как руководство, направляющее и регулирующее отношения в коллективе; как деятельность, обеспечивающую процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для формирования и достижения цели организации. В экономической теории рассматриваются такие компоненты управления, как организация (способность к делегированию полномочий, владение принципами и техниками управления) и предпринимательская интуиция (способность предвидеть перспективы, новые возможности и тенденции развития, а также способность к коммуникации, энергичность и целенаправленность) [1, 2, 3, 4, 5].

Таким образом, научно-теоретические аспекты управления позволяют выделить как общие признаки, характерные для научной теории управления (принципы и методы управления различными системами, процессами и объектами), так и обозначить черты управления как социального феномена.

#### **Научная новизна исследования:**

- управление профессиональным развитием педагогов образовательной организации рассмотрено как процесс их профессионального самосовершенствования и как сложная функциональная система субъект-

субъектного взаимодействия между педагогами и руководителями организации;

- обоснована идея партисипативного управления профессиональным развитием педагогов в соответствии с выявленными преимуществами и ограничениями партисипативного подхода;

- определены принципы, реализация которых повышает эффективность управления профессиональным развитием педагогов на основе партисипативного подхода.

#### **Выводы и предложения**

Управление профессиональным развитием педагогов образовательной организации, как сложной социальной системой, основывается на принципе взаимозависимости объекта и субъекта управления, что характеризует устойчивость/неустойчивость исследуемой системы [6]. Следовательно, такое управление необходимо рассматривать и как процесс профессионального самосовершенствования педагогов, и как сложную функциональную систему субъект-субъектного взаимодействия между педагогами и руководителями организации.

Кроме того, управление профессиональным развитием педагогов базируется на нравственно-волевой регуляции и саморегуляции, которые отражают приоритет культурных ценностей поведения и проявляются в отношениях участников взаимодействия. Это предполагает организацию воздействия на процесс взаимодействия участников с целью поддержания и совершенствования деятельности объекта управления, которым выступает профессиональный коллектив. При этом согласовываются индивидуальные профессиональные функции для реализации общих целей организации и регулируются действия конкретных исполнителей.

Процесс управления профессиональным развитием педагогов, с точки зрения характера управленческой деятельности, можно подразделить на две функциональные группы. Первая группа включает информационно-аналитическую деятельность и состоит в сборе необходимой информации, способах ее хранения, переработки, анализа, рассмотрении альтернативных вариантов решения, разработке программ управления. Вторая группа характеризует особенности организационной деятельности: разъяснение управленческой позиции, убеждение педагогов в ее значимости для профессиональной деятельности, перспективы роста, а также реализует функции исполнения и контроля.

Поэтому управление профессиональным развитием педагогов образовательной организации подразумевает следующую последовательность:

- выбор основных закономерностей (принципов, методов, способов) в зависимости от решаемых целей и задач, особенностей профессиональных отношений, характера образовательной деятельности;
- построение рациональной управленческой системы, включающей иерархию уровней, функций и этапов управления;
- определение технологических процедур, направленных на выполнение основных управленческих операций.

Динамичность современных социально-экономических процессов создает новые проблемы для управления образовательной организацией, особенно при переходе на качественно высокую ступень развития. В современных исследованиях теории управления одной из перспективных управленческих систем признается идея партисипативного управления, ключевым положением которой является

управление как соучастие, обеспечивающее реализацию управленческих функций, повышение качества управленческих решений [7; 8; 9].

Концепция партисипативного управления основывается на теории гуманистического управления и исходит из предположения о том, что сотрудник, активно включенный в процесс управления организацией, способен добиться наибольших результатов в своей профессиональной деятельности, быть более лояльным к организации и в определенной степени влиять на успешность всей организации в целом. Признание и уважение позиций разных сторон увеличивает заинтересованность сотрудников в результатах труда, повышает проявление инициативы и творческой активности работника, определяет единый вектор развития организации и профессионально-индивидуальных достижений сотрудников.

Важно отметить, что управление на основе партисипации предполагает взаимозависимость и взаимответственность педагогов и образовательной организации по результатам деятельности. Педагогические кадры не просто соучаствуют в обсуждении проблемы, осуществляя возможные пути ее решения, но и разделяют успех и риски организации.

Партисипативное управление характеризуется особым стилем и базируется на взаимном доверии, конструктивном учете мнений, обмене информацией, совместной постановке целей и их достижении. Подобный стиль управления весьма эффективен при решении новаторских задач, поиске инновационных идей развития и является оптимальным и целесообразным в руководстве образовательной организацией, так как позволяет принимать решения и по вертикали, и по горизонтали управления.

Организация взаимодействия субъектов в режиме партисипативного управления предполагает реализацию подхода, обеспечивающего анализ, структурирование и функционирование форм совместной профессиональной деятельности субъектов на основе соуправления. Поэтому партисипативное управление строится на учете взаимных интересов администрации и работников организации, обеспечивает благоприятные условия для профессионального роста всех членов коллектива, принятие коллегиальных решений.

Формы участия в партисипативном управлении рассматриваются на трех уровнях. На первом уровне выдвигаются индивидуальные и групповые предложения, идеи; на втором разрабатываются альтернативы решения задачи; на третьем осуществляется выбор альтернативы [9]. С точки зрения управления профессиональным развитием педагогов образовательной организации, это предполагает использование достижений научной психологии в вопросах разграничения полномочий, распределения ответственности и ее делегирования, учета неформальных аспектов организации, приоритета групповых ценностей.

К преимуществам партисипативного управления можно отнести возрастание зрелости, повышение информированности сотрудников, усиление ответственности и значимости принимаемых решений, проблем их реализации, улучшение коммуникативного взаимодействия, приоритет уважения к каждому сотруднику, доверия вместо жесткого контроля и подчинения, повышение эффективности нововведений, сокращение уровней руководства. Данный контекст позволяет рассматривать партисипативное управление профессиональным развитием педагогов как условие

достижения ими необходимого уровня образованности, являющейся важнейшей личностно-профессиональной характеристикой, которая обеспечивает способы критического осмысления информации, культурного диалога, объективного оценивания достижений и др. [10].

Управление профессиональным развитием педагогов как инновационной системой на основе партисипативного подхода предполагает, что цели каждого отдельного педагога соответствуют общим целям образовательной организации. Сформированное единое целевое поле требует определения четких функций и видов профессиональной деятельности для достижения запланированного и качественного результата. Выбор наиболее эффективных способов, средств реализации целевого пространства во многом зависит от направленности педагогов на поиск и постоянное овладение новаторскими идеями, методами, способами профессиональной деятельности и определяется уровнем их профессиональной компетентности.

Мы рассматриваем профессиональную компетентность педагогических кадров как системообразующий компонент их деятельности, обеспечивающий формирование новых нравственно-гуманистических позиций, развитие личностно-профессиональных качеств, непрерывность роста профессиональной образованности [11]. Оценка результата развития компетентности сопровождается непрерывным мониторингом профессиональных достижений педагогов в соответствии с социокультурными нормами.

Необходимо отметить, что партисипативное управление имеет свои ограничения, связанные с неправильным применением принципа участия. Это выражается в формальном обсуждении идей и альтернатив, в отсутствии мотивации участников к проявлению творчества и инициативы, в неоправданном контроле со стороны руководителя, недостаточности информации или компетентности для принятия действенного решения.

Поэтому важно, чтобы управление профессиональным развитием педагогов образовательной организации на основе партисипативного подхода базировалось на следующих основных принципах:

- принцип добровольного участия в управлении, означающий работу в малых группах или участие в опросах на позициях заинтересованности и расширения полномочий;
- принцип поддержки, предполагающий необходимую для обсуждения информацию, помощь руководителя;
- принцип регламентации деятельности, характеризующий особенности разграничения полномочий, распределения ответственности и ее делегирования;
- принцип паритетности, учитывающий равные возможности для различных сторон в процессе взаимодействия и создание благоприятных условий профессиональной деятельности для всех членов коллектива в принятии коллегиальных решений;
- принцип мотивированности, означающий, что любые достижения участников приветствуются;
- принцип обратной связи, означающий, что любые идеи и предложения рассматриваются без ограничений, а все идеи, нашедшие одобрение, внедряются.

Учет данных принципов обеспечивает гуманистические и демократические начала соуправления в выработке альтернативных решений, связанных с развитием непосредственно образовательной организации и каждого участника профессиональной деятельности. Это позволяет рассматривать партисипативное управление профессиональным

развитием педагогов образовательной организации как развивающее и инновационное.

Показателями результативности партисипативного управления профессиональным развитием педагогов должны стать изменения внутрисистемных связей, проявляющиеся в социальной оценке профессиональной квалификации, достижении нового профессионального (социального) статуса, новых продуктах профессиональной деятельности, приобретении новых качеств, свойств,

характеристик, важных для эффективной деятельности образовательной организации.

Предлагаемая идея партисипативного управления профессиональным развитием педагогов образовательной организации проходит апробацию в системе высшего образования. Теоретические положения, представленные в работе, дополняют научную концепцию управления социальными системами, обогащая теорию профессионального образования в решении проблемы развития педагогов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Васильева Л. П. Методологические аспекты управления сбалансированным развитием региональной социально-экономической системы // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 1 (26). С. 143–148.
2. Егоров Е. Е., Васильева Л. И. Некоторые проблемы повышения качества управления образовательной организацией // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 12. С. 227–231. [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41260> (дата обращения: 24.09.2015).
3. Жура С. Е., Смирнова И. Г. Управление развитием систем с использованием методов прогнозирования // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 3. С. 202–206.
4. Ларина Е. В. Оценка профессиональной компетентности руководителей через анализ их способностей к осуществлению управленческих функций // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 1 (22). С. 73–77.
5. Мотосова П. А., Шамрай Л. В. Управление человеческими ресурсами как базовый фактор стратегии учебного заведения // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 2 (27). С. 192–195.
6. Николаева Т. П., Бичева И. Б. Устойчивое личностно-профессиональное развитие студентов в вузе // Вестник Мининского университета. 2015. № 1 (9). С. 19. [Электронный ресурс]. URL: [http://mininuniver.ru/scientific/scientific\\_activities/vestnik](http://mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik) (дата обращения: 10.10.2015).
7. Бондарева Е. А. Партисипативное управление как фактор повышения конкурентоспособности организации // Сборник докладов по итогам Всерос. науч.-практич. конференции, Москва, 10–19 марта 2010 г. / Под общей редакцией О. Н. Мельникова. М.: Издательство «Креативная экономика», 2010. С. 75–78. [Электронный ресурс]. URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/21482> (дата обращения: 01.11.2015).
8. Епинина В. С. Партисипативный механизм в публичном управлении: системный подход // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 4 (21). С. 180–184.
9. Суворова С. Л. Партисипативное управление межкультурным образованием в вузе // Вестник ЮУрГУ. Серия: Образование. Педагогические науки. 2011. № 38 (255). [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/partisipativnoe-upravlenie-mezhkulturnym-obrazovaniem-v-vuze> (дата обращения: 01.11.2015).
10. Бичева И. Б. Формирование образованности обучающихся как способ вхождения в мир науки, культуры и будущей профессии // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 12-3. С. 174–178. [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/40883> (дата обращения: 24.09.2015).
11. Бичева И. Б. Развитие профессиональной компетентности педагогических кадров дошкольных образовательных учреждений: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Н. Новгород, 2003. 29 с.

## REFERENCES

1. Vasilyeva L. P. Methodological aspects of management of the balanced development of the regional socio-economic system // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2014. No. 1 (26). P. 143–148.
2. Egorov E. E., Vasileva L. I. Some problems of improving the quality of management of educational institution // Modern scientific researches and innovations, 2014. No. 12-2 (44). P. 227–231. [Electronic resource] URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41260> (date of viewing: 24.09.2015).
3. Zhura S. E., Smirnova I. G. Management of the systems development using the forecasting method // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2012. No. 3. P. 202–206.
4. Larina E. V. Evaluation of professional competence of managers through the analysis of their abilities for carrying out their managerial functions // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2013. No. 1 (22). P. 73–77.
5. Motosova P.A., Shamray L.V. Human resources management as the basic factor of school development strategy // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2014. No. 2 (27). P. 192–195.
6. Nikolaeva T. P., Bicheva I. B. Sustainable personal and professional development of students at the university // Bulletin of Mininsk University, 2015, No.1 (9). P. 19. [Electronic resource] URL: [http://mininuniver.ru/scientific/scientific\\_activities/vestnik](http://mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik) (date of viewing: 10.10.2015).
7. Bondareva E.A. Participative management as a factor of increasing competitiveness of a company // Collection of reports upon results of the All-Russian scientific and practical conference, Moscow, March 10–19, 2010 / Under the general editorship of professor O. N. Melnikov M.: Publishing House «Creative Economy», 2010. P. 75–78. [Electronic resource]. URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/21482> (date of viewing: 13.11.2015).

8. Epinina V. S. Participatory mechanism in public administration: systematic approach // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2012. No. 4 (21). P. 180–184.

9. Suvorova S. L. Participative management of intercultural education at the university // Bulletin of JuUrGU. Series: Education. Pedagogical sciences. 2011. No. 38 (255). [Electronic resources] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/partisipativnoe-upravlenie-mezhkulturnym-obrazovaniem-v-vuze> (date of viewing: 01.10.2015).

10. Bicheva I. B. Development of education of the students as a way of entering the world of science, culture and future profession // Modern scientific researches and innovations. 2014. No. 12-3 (44). P. 174–178. [Electronic resource]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/40883> (date of viewing: 14.10.2015).

11. Bicheva I. B. Development of professional competence of pedagogical staff of preschool educational institutions: abstract of dissertation of the candidate of pedagogical sciences. N. Novgorod, 2003. 29 c.

**Как цитировать статью:** Бичева И. Б., Коровина Е.А., Сомова Н. М. Управление профессиональным развитием педагогов образовательной организации: партисипативный подход // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016. № 1 (34). С. 242–246.

**For citation:** Bicheva I. B., Korovina E. A., Somova N. M. Management of professional development of teachers of the educational institution: participative approach // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2016. No. 1 (34). P. 242–246.

---

## УДК 378 ББК 74.58

### **Bicheva Irina Borisovna,**

candidate of pedagogical sciences, assistant professor  
of the department of the innovation technology the management,  
Nizhny Novgorod State Pedagogical University  
named after K. Minin,  
Nizhny Novgorod,  
e-mail: [irinabicheva@bk.ru](mailto:irinabicheva@bk.ru)

### **Chelnokova Elena Aleksandrovna,**

candidate of pedagogical sciences, assistant professor  
of the department of the innovation technology the management,  
Nizhny Novgorod State Pedagogical University  
named after K. Minin,  
Nizhny Novgorod,  
e-mail: [chelnelena@gmail.com](mailto:chelnelena@gmail.com)

### **Agayev Natig Farman ogly,**

candidate of pedagogical sciences, assistant professor  
of the department of the physical culture,  
Nizhny Novgorod State University of Architecture  
and Civil Engineering,  
Nizhny Novgorod,  
e-mail: [Agaevl1natig@gmail.com](mailto:Agaevl1natig@gmail.com)

### **Бичева Ирина Борисовна,**

канд. пед. наук, доцент  
кафедры инновационных технологий менеджмента  
Нижегородского государственного  
педагогического университета им. К. Минина,  
г. Нижний Новгород  
e-mail: [irinabicheva@bk.ru](mailto:irinabicheva@bk.ru)

### **Челнокова Елена Александровна,**

канд. пед. наук, доцент кафедры  
инновационных технологий менеджмента  
Нижегородского государственного  
педагогического университета им. К. Минина,  
г. Нижний Новгород,  
e-mail: [chelnelena@gmail.com](mailto:chelnelena@gmail.com)

### **Агаев Натиг Фарман оглы,**

канд. пед. наук, доцент  
кафедры физической культуры  
Нижегородского государственного  
архитектурно-строительного университета,  
г. Нижний Новгород,  
e-mail: [Agaevl1natig@gmail.com](mailto:Agaevl1natig@gmail.com)

## **ИННОВАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА БУДУЩЕГО ПЕДАГОГА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ**

### **INNOVATIVE TRAINING OF FUTURE TEACHER OF THE VOCATIONAL EDUCATION**

*Инновационная подготовка будущих педагогов профессионального обучения рассматривается как важная составляющая их компетентности и условие достижения необходимого качества профессионально-образовательного результата, что является объективной необходимостью и перспективным направлением профессионально-педагогического образования. Выделены личностно-профессиональные качества, отражающие инновационность педагога. Представлены результаты анкетирования обучающихся с целью определения отношения к проблеме инновационного саморазвития и инновационной направленности будущей профессии. Обоснованы педагогические условия, детермини-*

*рующие инновационное обучение, развитие и воспитание будущих педагогов, определены принципы построения инновационной деятельности в обучении.*

*Innovative training of future teachers of vocational education is considered as an important component of their professional competence and a condition of achieving of the required quality of professional and educational result, which is an objective demand and perspective direction of professional pedagogical education. The personal and professional qualities reflecting innovation nature of the teacher of vocational education are marked out. Results of interviewing the students*