

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Е.Н. Белова**

# **СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СЕТЕВОЙ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Монография

Красноярск  
СФУ  
2020

УДК 378.096

ББК 74

Б 43

Рецензенты:

*А.И. Таюрский*, академик РАО, доктор экономических наук,  
засл. учитель РФ, засл. деятель науки РФ,  
профессор Сибирского федерального университета

*О.П. Осипова*, доктор педагогических наук, профессор Московского  
педагогического государственного университета

*Л.В. Шкерина*, доктор педагогических наук,  
профессор Красноярского государственного педагогического  
университета им. В.П. Астафьева

**Е.Н. Белова**

Б 43 Становление и развитие сетевой самообучающейся организации:  
монография / Е.Н. Белова. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2020. – 412 с.

ISBN 978-5-907232-48-8

Представлено решение актуальной социально значимой научной проблемы на основе осуществления теоретико-методологического, концептуального обоснования, методико-технологического обеспечения становления и развития сетевой самообучающейся организации как перспективы развития образовательных организаций.

Научно обоснованы, разработаны и апробированы концепция и модель становления и развития сетевой самообучающейся организации. Разработана и доказана перспективность использования в практике новой научной идеи становления и развития сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования на основе развития готовности и способности ее работников к повышению результативности профессиональной деятельности в процессе их обучения, взаимообучения, самообучения и саморазвития.

Монография адресована педагогам, студентам психолого-педагогических направлений, аспирантам, докторантам, руководителям, специалистам образовательных организаций и широкому кругу читателей, интересующихся вопросами повышения результативности деятельности образовательных организаций посредством их преобразования в сетевые самообучающиеся организации.

© Сибирский федеральный  
университет, 2020

© Белова Е.Н., 2020

Введение .....	5
----------------	---

<b>ГЛАВА I. ПРЕДПОСЫЛКИ И СУЩНОСТЬ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СЕТЕВОЙ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>16</b>
---	-----------

1.1. Теоретический анализ тенденций и проблем развития организаций дополнительного профессионального образования .....	17
1.2. Теоретико-методологические и социально-исторические предпосылки становления и развития сетевой самообучающейся организации....	37
1.3. Сущность и основные характеристики сетевой самообучающейся организации .....	64
1.4. Обоснование сущности становления и развития сетевой самообучающейся организации .....	95
Выводы по первой главе .....	112

<b>ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИЯ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СЕТЕВОЙ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ ...</b>	<b>116</b>
--	------------

2.1. Теоретико-методологическое обоснование концепции становления и развития сетевой самообучающейся организации .....	117
2.2. Модель становления и развития сетевой самообучающейся организации .....	146
2.3. Критерии и показатели результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации .....	167
2.4 Педагогические и организационные условия становления и развития сетевой самообучающейся организации .....	188
Выводы по второй главе.....	221

<b>ГЛАВА 3. ВЕРИФИКАЦИЯ МОДЕЛИ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СЕТЕВОЙ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	227
3.1. Реализация педагогических, организационных условий верификации модели становления и развития сетевой самообучающейся организации .....	228
3.2. Организационное и учебно-методическое обеспечение верификации модели становления и развития сетевой самообучающейся организации .....	251
3.3 Анализ результатов верификации модели становления и развития сетевой самообучающейся организации .....	270
Выводы по третьей главе .....	307
Заключение .....	313
Список сокращений и условных обозначений .....	323
Список литературы .....	326
Приложения .....	359

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях особое значение для непрерывного развития человеческого ресурса и реализации парадигмы образования в течение жизни (Life-long Learning) приобретает совершенствование образовательных организаций. Особая роль отводится организациям дополнительного профессионального образования как неотъемлемой части системы дополнительного профессионального образования Российской Федерации, обеспечивающей удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей человека в соответствии с меняющимися условиями его профессиональной деятельности.

Федеральным Законом «Об образовании в Российской Федерации», Концепцией социально-экономического развития, Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года и Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года, Национальным проектом «Образование» на 2018–2024 годы, федеральными государственными образовательными и профессиональными стандартами, другими документами определены целевые ориентиры развития системы образования, дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) и новые требования к результативности деятельности организаций ДПО. Это необходимость создания условий для привлечения работодателей в ДПО, повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников и ежегодного увеличения количества граждан, обученных по программам ДПО, в том числе на онлайн-курсах с использованием цифровых технологий. Государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы были обозначены показатели охвата занятого населения обучением по программам ДПО: в 2013 году 30 % граждан трудоспособного возраста, в 2018

году 49 %, в 2020 году 55 %. Вместе с тем, по данным Росстата в 2013 году по программам ДПО обучено 13,8 % человек от всей численности работников списочного состава РФ в возрасте от 25 до 65 лет вместо запланированных 30 %; в 2015 году процент образовательных организаций, использующих дистанционные образовательные технологии, составлял лишь 10 % от общего числа образовательных организаций Российской Федерации и в настоящее время ежегодно по программам ДПО обучается около 20 % занятого населения.

Итоги междисциплинарного анализа свидетельствуют о существующих проблемах в российской системе дополнительного профессионального образования, связанных с неэффективностью традиционных структур организаций данной системы и образовательного менеджмента. Среди этих проблем недостаточность ресурсов, низкий уровень профессионализма работников в сфере ДПО и применения дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ). Названные и другие проблемы препятствуют соответствию результативности деятельности этих организаций современным требованиям и удовлетворению актуальных образовательных потребностей граждан, общества и государства в ДПО.

В силу этого назрела необходимость реагирования на современные вызовы, поиска направления модернизации организаций ДПО, обеспечивающего повышение результативности данных организаций на основе создания новой сетевой структуры, развития взаимодействий между ее участниками, привлечения работодателей. Что актуализирует исследование инновационных подходов к совершенствованию организации ДПО, непрерывного профессионального образования и самообучения ее работников с применением ДОТ посредством становления и развития сетевой самообучающейся организации.

В педагогической науке созданы предпосылки для обеспечения становления и развития сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования.

Идеи непрерывности образования, самообразования, саморазвития, самообучения личности активно изучаются отечественными и зарубежными учеными Б.С. Гершунским, Я.А. Ильинской, А.Д. Ишковым, Г.А. Ключаревым, И.Ю. Тархановой и др. Исследование этих идей привлекало ученых разных областей знания: философов, педагогов, психологов, филологов, социологов (О.М. Айванхов, С.И. Гессен, А.А. Дергач, П.Ф. Каптерев, Н.А. Рубакин, А.В. Смирнов, У. Эшби, Р. Шанкар и др.). Начиная с древних мыслителей (Аристотель, Конфуций, Платон, Сократ и др.), связывающих непрерывность самосовершенствования, самообучения с достижением вершин развития человека, до современников (Е.А. Злотникова, М.И. Поднебесова, Р.Р. Сагитова и др.), исследующих вопросы развития компетенций самообразования и саморазвития. Среди отечественных ученых впервые непрерывное образование с самообразованием связал А.П. Владиславлев.

Сущность понятий «становление» и «развитие» как философских, психолого-педагогических категорий исследуется в трудах ученых Л.С. Выготского, Э.Н. Гусинского, Э.Ф. Зенера, Е.И. Исаева, С.П. Курдюмова, А.Ф. Лосева, А.А. Остапенко, В.И. Слободчикова, Ю.И. Турчаниновой и др.

Преимущества сетевых организаций в повышении их результативности, развитии ресурсов впервые начали рассматриваться в работах ученых В.С. Катъкало, М. Кастельса, Б.З. Мильнера, Р.Г. Пожидаева, М.М. Чучкевич и др., исследующих сетевой подход в управлении. Интеграционные процессы в образовании, создание образовательных кластеров (И.В. Ильина, В.М. Лопаткин, Г.В. Мухаметзянова, М.Э. Портер, Т.В. Цихан и др.), сетевые взаимодей-

ствия, сетевые структуры в сфере образования исследуются современниками В.Н. Алексеевым, Е.В. Василевской, А.А. Каспржак, А.А. Орловым, Л.В. Путинцевой, И.М. Реморенко, Е.Е. Сартаковой, К.М. Ушаковым, М.Н. Hahn, R.E. Miles и др.

Проблематика становления самообучающихся организаций в контексте перехода к экономике знаний становится актуальной и изучается в трудах К. Арджириса, А. Гейса, В.В. Ефимова, А.К. Зайцева, Г.А. Игнатъевой, Д.Д. Ильясова, Р.Р. Неймана, П. Сенге, В.Н. Тамочкина, Г. Эбби, К.А. Manz, S.O. Choi и др. Построение системы обучения в самообучающейся организации, корпоративное обучение исследуются в работах М.В. Кларина, Дж. Коттера, Д. Форрестера и др. Корпоративная культура образовательных организаций как фактор повышения их результативности исследуется в работах О.Б. Акимовой, З.А. Булатовой, О.А. Козыревой, Л.Г. Рыбалкиной и др.

Дополнительное профессиональное образование, как важнейшая часть системы непрерывного образования, исследуется в работах Н.Н. Аниськиной, В.В. Багина, В.В. Безлепкина, В.В. Валентинова, Т.В. Матвеевой, Л.Р. Смышляевой и др. Система дополнительного профессионального образования, история развития этой системы в России и за рубежом рассматриваются в исследованиях Н.С. Волковой, А.М. Митиной, Н.А. Морозовой, Т.Г. Мухиной, В.И. Подобеда, Е.Е. Сартаковой, Л.Ю. Солдуновой и др.

Указанные исследования подтверждают растущий интерес теоретиков и практиков к ДПО, развитию сетевых структур, ресурсов и созданию самообучающихся организаций, способствующих самообразованию и непрерывному развитию ключевых компетентностей работников. Однако до настоящего времени вопросы становления и развития сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования не подвергались специаль-



ному научному исследованию, обозначенная проблематика является новой и мало изученной.

Монография посвящена разрешению социально-экономически значимой научной проблемы в области теоретико-методологического, концептуального обоснования и методико-технологического обеспечения становления и развития сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования и базируется на основных итогах диссертационного исследования автора на соискание ученой степени доктора педагогических наук.

Ведущая идея исследования заключается в том, что становление и развитие сетевой самообучающейся организации, рассматриваемой как коллективный субъект, осуществляется посредством непрерывного развития готовности и способности ее работников к повышению результативности профессиональной деятельности в процессе их обучения, взаимообучения, самоактуализации, самообучения и саморазвития в условиях системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, мотивационно-ценностной корпоративной культуры организации и сетевых, командных взаимодействий.

Целью данного исследования является осуществление теоретико-методологического, концептуального обоснования, методико-технологического обеспечения становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО и верификации модели данных процессов.

Для достижения поставленной цели нами решались следующие задачи:

1. Выявить и охарактеризовать теоретико-методологические, социально-исторические предпосылки становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, проблемы развития организаций ДПО и обосновать социальный заказ на их модернизацию.

2. Конкретизировать сущность понятия «сетевая самообучающаяся организация», выявить и обосновать основные характеристики сетевой самообучающейся организации ДПО.

3. Выявить и обосновать сущность процессов становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

4. Научно обосновать и разработать концепцию становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

5. Разработать на основе концепции и обосновать модель становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, представленную основными компонентами, этапами и механизмом данных процессов.

6. Разработать, охарактеризовать и реализовать педагогические и организационные условия становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

7. Разработать и апробировать организационное и учебно-методическое обеспечение становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

8. Осуществить верификацию модели становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, систематизировать и обобщить итоги анализа ее результатов.

В своем исследовании прежде всего, мы опирались на *синергетически-сетевой подход*, позволяющий исследовать интеграционные процессы и сетевые, командные взаимодействия участников гибкой, открытой структуры тройной сети; вопросы самообразования, самообучения, самоуправления и самоактуализации работников сетевой самообучающейся организации в процессе сотрудничества с другими людьми и с самим собой (И.Б. Ардашкин, В.Г. Буданов, Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов, П.И. Третьяков, Г. Хакен и др.); устойчивый положительный синергетический эффект. Этот подход интегрирует признаки синергетического

(И.Б. Ардашкин, В.Г. Буданов, Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов, В.И. Писаренко, И.Р. Пригожин, П.И. Третьяков, Г. Хакен и др.) и сетевого (А.И. Адамский, М. Кастельс, Ю.А. Конаржевский, Р. Майлз, Ч. Сноу, Э. Тоффлер, М.М. Чучкевич и др.) подходов к управлению образовательными организациями.

На философском уровне мы опирались на *трансдисциплинарный подход*, допускающий синтез форм исследования педагогической сущности понятийно-смысловых соответствий в различных областях знания, с выходом за пределы междисциплинарности и научного познания (Г. Браун, И.А. Колесникова, В.Е. Лепский, В.И. Моисеев, М.С. Мокий, В.С. Мокий, Т.Н. Поплавская и др.).

На общенаучном уровне использованы *системный подход*, позволяющий рассматривать сетевую самообучающуюся организацию ДПО как сложную, взаимосвязанную в своих основных элементах образовательную систему (В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, В.С. Лазарев, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин и др.).

На научно-частном уровне применялся *компетентностный подход*, в контексте которого важнейшей характеристикой исследуемой организации рассматривается ключевая управленческая компетентность ее работников (В.А. Адольф, В.А. Болотов, И.А. Зимняя, А.К. Маркова, А.А. Орлов, С.И. Осипова, Б. Оскарссон, В. Хутмахер, А.В. Хуторской и др.); и *аксиологический подход*, рассматривающий необходимость и возможность определения ценностей субъектов становления и развития сетевой самообучающейся организации, формирования мотивационно-ценностной основы системы непрерывного профессионального образования и развития ключевой управленческой компетентности работников (Б.С. Братусь, М.С. Каган, Н.Д. Никандров, В.И. Ревякина, С.Л. Рубинштейн, В.А. Сластенин, Г.И. Чижакова и др.).

На технологическом уровне использован *системо-мыследеятельностный подход*, постулирующий значимость связи любой деятельности человека с подготавливающими процессами, его мышлением, анализом схем и представлений, использованием средств, методов и технологий мыследеятельности (Н.Г. Алексеев, А.Г. Асмолов, Н.А. Бернштейн, Б.А. Грушин, А.М. Каплуненко, Г.П. Щедровицкий и др.) и позволяющий рассматривать среди основных образовательных технологий технологию проблеморазрешающей мыследеятельности.

Теоретической основой исследования являются: теории и концепции непрерывного образования и ДПО (Б.С. Гершунский, А.В. Даринский, Г.А. Ключарев, В.Г. Онушкин и др.), педагогики профессионального образования (С.Я. Батышев, А.Д. Гонеев, А.Д. Копытов, А.Н. Лейбович, А.М. Новиков, А.И. Таюрский и др.), образовательных и педагогических систем (П.К. Анохин, И.Ф. Исаев, Н.В. Кузьмина, Т.И. Шамова и др.); научные идеи интеграционных процессов в образовании и создания сетевых образовательных структур (А.И. Адамский, Д. Белл, Е.В. Василевская, Р.Г. Пожидаев, М.В. Ромм, Т.В. Фуряева, М.Н. Hahn, R.E. Miles и др.), инновационной деятельности в ДПО и высшем образовании (Н.Н. Давыдова, Р.А. Заякина, Н.Ф. Ильина, Т.В. Матвеева, А.И. Субетто, А.В. Тодосийчук и др.); педагогические труды и теоретические положения, раскрывающие сущность коллективной мыследеятельности и организации проблемного обучения (К.Я. Вазина, С.А. Гончаров, Л.М. Карнозова, Е.П. Шабалина и др.), самообразования и развития самообразовательной компетентности (Л.А. Алькова, И.Ф. Медведев, Н.М. Миняева, Е.Н. Фомина и др.), управленческой компетентности работников образовательных организаций (В.Н.ОаБуряков, Т.Э. Галкина, А.И. Жилина, Л.Н. Павлова, И.П. Семькин и др.), организации как коллективного

субъекта (К.А. Абульханова-Славская, А.В. Брушлинский, А.Л. Журавлева, А.В. Петровский и др.), индивидуально-группового и коллективного обучения работников организаций (А.Г. Казакова, А.А. Коростелев, М.А. Мкртчян, Т.С. Панина, Е.М. Харланова и др.), оценивания образовательных результатов непрерывного образования, образования в течение жизни (Life-long Learning) (О.А. Границина, П. Джарвис, К. Дьюк, Е.А. Морозов, Д.А. Новиков, О.Г. Смолянинова, Л.В. Шкерина, G. Fischer и др.).

Исследование опиралось на научные идеи создания самообучающейся организации (Т.А. Игнатьева, П. Сенге), эффекта «петли» двойного обучения (К. Арджирис, Д. Шон), сетевой организации в образовании (Н.Н. Давыдова, О. Уильямсон), а также на идеи развития ДПО и всей системы образования Российской Федерации. В работе использована законодательная, нормативная базы ДПО и применения дистанционных образовательных технологий, профессиональные стандарты.

Пользуясь случаем, выражаем искреннюю благодарность научному консультанту, академику РАО, доктору педагогических наук, профессору, директору Института педагогики, психологии и социологии Сибирского федерального университета, заведующей кафедрой информационных технологий обучения и непрерывного образования уважаемой Ольге Георгиевне Смоляниновой. Выражаем особую признательность дорогому учителю, академику РАО, доктору экономических наук, профессору, заслуженному учителю Российской Федерации, заслуженному деятелю науки Российской Федерации, профессору Сибирского федерального университета и рецензенту данной монографии Анатолию Ивановичу Таюрскому.

Слова признательности говорим ученым в области теории и методики профессионального образования Владимиру Александровичу Адольфу, доктору педагогических

наук, профессору, заведующему кафедрой педагогики Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева; Светлане Ивановне Осиповой, доктору педагогических наук, профессору Сибирского федерального университета; докторам педагогических наук, профессорам Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева Галине Ивановне Чижаковой, Ирине Ильиничне Барахович, Марине Геннадьевне Яновой, Николаю Инсебовичу Паку. А также Нине Федоровне Ильиной, доктору педагогических наук, профессору, заместителю директора Красноярского краевого института повышения квалификации, Альберту Николаевичу Фалалееву, члену-корреспонденту РАО, доктору экономических наук, профессору, заслуженному работнику высшей школы, почетному ректору Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева.

Мы благодарим рецензентов монографии, высказавших значимые для нас пожелания: Ольгу Петровну Осипову, доктора педагогических наук, доцента, профессора кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой Московского педагогического государственного университета; Людмилу Васильевну Шкерину, доктора педагогических наук, профессора, профессора Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева.

Особые слова благодарности говорим коллегам, участвующим в апробации результатов данного исследования на территории Российской Федерации по созданию сетевой самообучающейся организации; родным и близким людям, всем членам семьи, оказавшим неоценимую помощь, поддержку и вдохновляющим автора.

Предлагаемая вашему вниманию монография отражает основные результаты, полученные автором в процессе до-

работки докторской диссертации [23; 24], где предметом исследования определено становление и развитие сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования. Данный научный труд является попыткой обоснования проблематики преобразования традиционной образовательной организации в инновационную сетевую самообучающуюся образовательную организацию. Становление и развитие сетевой самообучающейся организации автор рассматривает как перспективное направление развития всех образовательных организаций.

## ГЛАВА I

---

# ПРЕДПОСЫЛКИ И СУЩНОСТЬ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СЕТЕВОЙ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Первая глава направлена на решение задач выявления и характеристики теоретико-методологических и социально-исторических предпосылок становления и развития сетевой самообучающейся организации на примере сетевой самообучающейся организации ДПО. В главе решаются задачи конкретизации сущности основного понятия «сетевая самообучающаяся организация», выявления и обоснования ее основных характеристик; выявления и обоснования сущности процессов становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

Уточнен терминологический аппарат исследования, включая понятия «организация дополнительного профессионального образования», «непрерывное профессиональное образование», «дополнительное профессиональное образование», «структура тройной сети», «ключевая управленческая компетентность работников», «устойчивый положительный синергетический эффект». Рассмотрены современные представления о сущности системы дополнительного профессионального образования, сетевой организации и самообучающейся организации; о процессах «развитие» и «становление».



## **1.1 Теоретический анализ тенденций и проблем развития организаций дополнительного профессионального образования**

Главной характеристикой современного этапа развития общества являются перемены, которым присущи непрерывность и стремление к ускорению. Современные вызовы предъявляют новые требования к уровню конкурентоспособности государства и организаций реального сектора экономики, к развитию их человеческого ресурса. В этих условиях большую значимость для непрерывного развития человеческого ресурса России приобретает совершенствование деятельности всех образовательных организаций. Особо выделяем значимость совершенствования организаций ДПО, являющихся важнейшей частью системы ДПО и непрерывного образования, реализующих принципы образования на протяжении всей жизни – Life-long Learning (LLL).

Для выявления теоретико-методологических предпосылок становления и развития сетевой самообучающейся организации на примере организаций ДПО очевидна актуальность теоретического анализа тенденций и проблем развития этих организаций ДПО, итоги которого могут способствовать дальнейшему обоснованию социального заказа на их модернизацию. Данную модернизацию в контексте современной государственной политики рассматриваем как комплексное обновление организаций ДПО, способствующее их совершенствованию. Модернизация может осуществляться различными путями. Для нас важно выявить такое направление модернизации, которое будет способствовать повышению результативности деятельности организаций дополнительного профессионального образования.

В целях теоретического анализа тенденций и проблем развития организаций ДПО рассмотрим понятия «непре-

рывное образование», «непрерывное профессиональное образование», «дополнительное профессиональное образование», «система дополнительного профессионального образования» и «организация дополнительного профессионального образования», которые являются основой для дальнейших исследований.

Данные понятия встречаются в трудах Н.Н. Анисьиной, В.В. Багина, В.В. Безлепкина, В.В. Валентинова, С.Г. Вершловского, А.П. Владиславлева, А.В. Даринского, Г.С. Жуковой, Н.Ф. Ильиной, Г.А. Ключарева, Е.И. Огарева, В.Г. Онушкина, О.Г. Смоляниновой, Е.П. Тонконогой и др.

«Простота словосочетания «непрерывное образование» обманчива, общераспространенные и часто употребляемые слова «непрерывность» и «образование» используются для названия весьма [26, с. 15] разнообразных сложных процессов общественного развития и описания философско-педагогических концепций [25]. Вместе с тем распространенность этих слов не сделала его содержание общепринятым, и мы рассмотрим различные точки зрения. В советскую педагогику понятие «непрерывное образование» введено профессором А.В. Даринским [50], рассматривающим его как систему образования, единую и согласованную в организационном отношении и по содержанию, позволяющую каждому человеку развивать, совершенствовать себя в течение всей жизни в соответствии со своими стремлениями, возможностями и способностями. Среди первых фундаментальных работ отечественных ученых по теоретическим основам непрерывного образования следует отметить монографию А.П. Владиславлева, в которой непрерывное образование рассматривается как целенаправленная и систематическая деятельность по получению и совершенствованию знаний, умений, навыков не только в учебных заведениях, но и путём самообразования [39]; монографию под редакцией Г.А. Ключарева, где непрерывное образование

рассматривается как ценность в общественном сознании при значительной роли образования «в третьем возрасте», корпоративного образования, нравственного и досугового, информационного и гражданского образования [87], характеризующихся как различные концепции теории непрерывного образования [23; 24] и др.

В российской социологической энциклопедии [177] непрерывное образование представлено как «принцип организации образования, объединяющий все его ступени и виды (дошкольное, школьное, профессиональное и постпрофессиональное – повышение квалификации и переподготовка) в целостную систему, обеспечивающую возможность «обновления и пополнения знаний и навыков на протяжении всей жизни человека – от раннего детства до старости» [Цит. по 26, с. 15]. В педагогической энциклопедии непрерывное образование характеризуется как философско-педагогическая концепция, рассматривающая образование человека в течение всей его жизни; как образовательная практика непрерывающегося целенаправленного освоения «человеком социокультурного опыта с использованием всех звеньев имеющейся образовательной системы; принцип организации образования, образовательной политики» [176, с. 65].

В словаре согласованных терминов и определений в области образования государств-участников Содружества Независимых Государств [193] непрерывное образование (англ. education, continuing) рассматривается как «образование на протяжении всей жизни, которое обеспечивается единством и целостностью системы образования, созданием условий для самообразования и всестороннего развития личности, совокупностью преемственных, согласованных, дифференцированных образовательных программ различных ступеней и уровней, гарантирующих гражданам реализацию права на образование и предоставляющих возможность получать общеобразовательную и профессиональную подго-

товку, переподготовку, повышать квалификацию» [Цит. по 26, с. 15] в течение жизни.

Взяв за основу понятие о непрерывном образовании Содружества Независимых Государств и разделяя точку зрения А.Д. Ишкова [77], остановимся на понимании *непрерывного образования как «целенаправленного получения и усвоения человеком знаний, умений и навыков в течение всей жизни с целью поддержания общественно и индивидуально необходимого уровня общеобразовательной и профессиональной подготовки, т.е. как образования на протяжении всей жизни»* [Цит. по 26, с. 15] (Life-long Learning или LLL), которое, на наш взгляд, является наиболее широким из рассмотренных выше понятий непрерывного образования и снимает все противоречия, характерные для вышеперечисленных подходов [17; 23-25; 246].

В целях уточнения сущности понятия «непрерывное профессиональное образование» рассмотрим понятие «профессиональное образование», которое определено Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» как «вид образования, который направлен на приобретение обучающимися в процессе освоения основных профессиональных образовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции определенных уровня и объема, позволяющих вести профессиональную деятельность в определенной сфере и (или) выполнять работу по конкретным профессии или специальности» [220, ст. 2, п.12].

А.А. Татарникова (2007 г.) характеризует непрерывное профессиональное образование как «институционально обеспеченную систему учебной деятельности, адаптированную к новым социально-экономическим условиям и направленную на совершенствование знаний, навыков и умений человека на протяжении всей его жизни, главным фактором которой является личная мотивация и различные образовательные ресурсы» [205, с. 146].

Итак, *непрерывное профессиональное образование* рассматриваем как *целенаправленное получение и усвоение человеком знаний, умений и навыков, формирование и развитие компетенций в течение всей жизни, позволяющих вести профессиональную деятельность в определенной сфере.*

В Меморандуме непрерывного образования [119], провозглашенном Европейским Союзом на саммите в марте 2000 года определены три вида непрерывного образования: формальное, неформальное и информальное.

*Формальное непрерывное образование* – это образование, получаемое в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, и подтверждаемое определенным документом. Оно направлено на получение или изменение образовательного уровня и квалификации в учреждениях образования согласно определенным образовательно-профессиональным программам и срокам обучения, регламентируется требованиями государственной аттестации. К видам формального непрерывного образования относятся: среднее профессиональное образование; высшее образование, включающее бакалавриат, магистратуру и аспирантуру; докторантура; дополнительное профессиональное образование, включающее повышение квалификации, профессиональную переподготовку и стажировку.

*Неформальное непрерывное образование* – это получение знаний, умений и навыков для удовлетворения личностных образовательных потребностей, не регламентированное местом его получения, сроком и формой обучения, государственной аттестацией. Это обучение работников внутри самой организации, обусловленное ее требованиями, которое не подтверждается официальными документами специальных учебных заведений. Основной признак неформального образования – отсутствие единых, в той или иной мере стандартизированных требований к результатам учебной деятельности.

Видами неформального образования являются: школа молодого специалиста; наставничество; методические объединения научно-педагогических работников; дистанционное обучение; тренинги; конкурсы профессионального мастерства на уровне организации и т.д.

*Информальное непрерывное образование* – это самообразование и самообучение, реализуемые за счет собственной активности работника в окружающей его культурно-образовательной среде, представляющее многоплановый процесс, структура которого, в общем и целом совпадает со структурой жизнедеятельности взрослого человека. Определенные элементы самообразования и самообучения присутствуют практически во всех формах социальной жизни человека.

К основным видам информального непрерывного образования можно отнести: учение по методу проб и ошибок в процессе жизнедеятельности и профессиональной деятельности; стихийное самообразование в виде самостоятельного поиска ответов на волнующие вопросы или способов разрешения практически значимых проблем; взаимообучение в ходе совместного выполнения тех или иных задач; приобретение новых знаний посредством современных информационных технологий и через средства массовой информации; обогащение духовного мира; сообщества педагогов по профессиональным интересам; выполнение той или иной работы под руководством компетентного специалиста и др. [195; 224].

Для определения понятия «дополнительное профессиональное образование» остановимся на понятиях «профессиональное образование» и «дополнительное образование», представленным в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. Дополнительное профессиональное образование определено как подвид дополнительного образования, включающего дополнительное образование детей, взрослых и дополнительное профессиональное образование [220, ст. 10, п. 6].

С 01 сентября 2013 года в связи с вступлением в действие данного Федерального закона для системы ДПО наступил новый этап контроля и регулирования, способствующий активизации деятельности и повышению конкуренции в сфере российского ДПО. В статье 2 этого закона понятие «дополнительное образование» понимается «вид образования, направленный на всесторонне удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования» [220, ст. 2, п. 14].

Дополнительное профессиональное образование рассматриваем в контексте родовых понятий, описанных в Федеральном Законе «Об образовании в Российской Федерации» как подвид дополнительного образования, получаемого дополнительно к среднему или высшему образованию. *Дополнительное профессиональное образование – это образование, направленное на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека, профессиональное развитие и обеспечение соответствия его квалификации новым условиям профессиональной деятельности* [17; 24].

Данное образование «осуществляется посредством реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, профессиональной переподготовки, стажировки» [Цит. по 26, с. 15] и обладает рядом устойчивых признаков, среди которых выделим широкий выбор программ, различных по целям, срокам и формам обучения, а также высокую зависимость динамики численности слушателей от востребованности этих программ. Это может быть отнесено к высшей форме диверсификации и интеграции, являющихся признаками глобализации в образовании и развитии международного рынка образовательных услуг.

В целях уточнения понятия «организация дополнительного профессионального образования» рассмотрим сущность

системы дополнительного профессионального образования, неотъемлемой частью которой являются организации ДПО и понятие «организация». «Система» понимается как «нечто целое, представляющее собой единство закономерно расположенных и находящихся во взаимной связи частей [143, с. 940]. Т.А. Ильина рассматривает систему как «выделенное на основе определенных признаков упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единства управления, и выступающее во взаимодействии со средой как целостное явление» [72, с. 16].

Определимся с пониманием сущности *системы ДПО, которую рассматриваем как совокупность элементов, взаимодействующих между собой и со средой*, включающую:

– организации ДПО, осуществляющие образовательную деятельность, научно-педагогические работники и специалисты которых разрабатывают и реализуют дополнительные профессиональные программы;

– законодательную и нормативную базы в области ДПО;

– федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, осуществляющие государственное управление в сфере ДПО;

– государственно-общественные объединения (профессиональные ассоциации, союзы, объединения обществ, научных и методических советов и иные объединения), способствующие развитию ДПО;

– организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества ДПО;

– ресурсные центры, способствующие реализации программ ДПО;

– заказчиков и слушателей программ дополнительного профессионального образования;

– теоретико-методологическую, методическую базы ДПО;



– дополнительные профессиональные программы, разрабатываемые на основе федеральных государственных образовательных стандартов, профессиональных стандартов, с учетом образовательных и профессиональных потребностей слушателей и работодателей [24 – 26].

Современная система ДПО является трехслойной. Первый слой данной системы составляют специализированные организации ДПО (академии, институты, учебные центры занятости населения, негосударственные образовательные организации, специализированные курсы, школы и т.д.). Второй слой системы представляют организации ДПО отраслевого и внутрифирменного обучения (корпоративные, отраслевые учебные центры, учебно-курсовые комбинаты, курсы повышения квалификации и т.д.). Среди 40 министерств и ведомств федерального уровня, имеющих в своем подчинении организации ДПО, объем обучения распределяется следующим образом: 53 % общего контингента обучается в учреждениях Минобразования, 20 % – в учреждениях Минздрава, 5 % – в системе Минсельхоза, более 4 % – в системе Минтранса России, а на остальные 36 ведомств приходится чуть более 17 % всего объема» [40]. Третий слой организаций ДПО в последнее десятилетие составляют многие учреждения среднего профессионального и высшего образования, реализующие дополнительные профессиональные программы. Среди них техникумы, лицеи, колледжи, институты, академии, университеты, осуществляющие повышение квалификации, профессиональную переподготовку и стажировку. При этом следует отметить интенсивное развитие данного слоя организаций ДПО в настоящее время.

Итак, *систему ДПО* рассматриваем как совокупность взаимодействующих между собой и со средой элементов: организаций ДПО и их работников, законодательной и нормативной базы, органов власти и управления в сфере ДПО,

государственно-общественных объединений, организаций, осуществляющих обеспечение образовательной деятельности, оценку качества ДПО, ресурсных центров, заказчиков и слушателей программ ДПО, теоретико-методологической базы, дополнительных профессиональных программ.

Существует много различных взглядов на понимание сущности организации. Г.Я. Гольдштейн рассматривает организацию как пространственно-временную структуру производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства [45]. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури рассматривают организацию как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей [149], близки к такому пониманию организации В.П. Сухинин и М.В. Горшенина, характеризующие организацию как объединение людей, совместно реализующих программу или цель [150].

Мы «*организацию*» будем рассматривать как объединение людей (по В.П. Сухинину и М.В. Горшенину), деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (по М.Х. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури) [24].

В статье 23 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» под *организацией ДПО* понимается образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам [220, ст. 23, п. 3.2]. При этом по дополнительным профессиональным программам вправе осуществлять деятельность учреждения среднего профессионального образования, высшего образования, научные учреждения и другие организации, имеющие соответствующую лицензию, которая дает право их структурным подразделениям осуществлять образовательную деятельность по программам ДПО.

Таким образом, в контексте действующей правовой базы в данном исследовании *организацией ДПО будем считать образовательную организацию или структурное подразделение организации высшего образования или среднего профессионального образования, представляющую объединение людей и осуществляющую в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам.*

В последнее десятилетие отмечается возросший интерес государства к развитию организаций ДПО посредством проведения ряда мероприятий. Среди них считаем возможным рассмотреть некоторые результаты введения автоматизированной системы сбора, анализа и представления информации о функционировании системы ДПО в субъектах Российской Федерации (далее – РФ), статистические данные Росстата, Министерства науки и высшего образования РФ. По итогам анализа собираемые данные не в полной мере отражают истинную ситуацию в организациях, не относящихся к Министерству науки и высшего образования, а также не учитывается деятельность активно развивающихся в последнее время негосударственных организаций системы ДПО.

В 2010 году по данным Росстата на целевых курсах прошли переподготовку, повышение квалификации, стажировку, профессиональную подготовку и обучение около 5 млн. работников. В том числе 2,1 млн. чел. обучались по программам ДПО, из них 190,6 тыс. чел. (8,9 % от всех работников, получивших ДПО) – по программам профессиональной переподготовки объемом более 500 часов, повышения квалификации – 1,9 млн. чел., стажировались почти 51 тыс. работников организаций [54]. Лишь 4 % работающего населения обучалось по программам ДПО в сентябре 2011 года [168]. По данным Росстата в 2013 г. всего получили ДПО 4401993 человек, что составляет 13,8 % от всей

численности работников списочного состава в РФ [54]. Наибольшим спросом пользовались образовательные программы в объеме от 72 до 300 учебных часов, их прошли 86 % обученных по этим программам (около 1,9 млн. чел.). Обучение на более длительных программах от 300 до 500 и от 500 до 1000 часов прошли 124 и 181 тыс. работников, соответственно. На программах объемом свыше 1000 учебных часов обучались почти 10 тыс. чел. По программам менее 72 учебных часов обучено 1,8 млн. чел., что составляет 35,8 % от всех программ ДПО. Более 182 тыс. чел. получили образование с использованием дистанционных образовательных технологий, что составляет около 4 % от всех обучившихся по программам ДПО работников.

Сравнивая состояние образования взрослых в России и за рубежом, Е.Н. Жаркова и Е.Н. Елизарова приводят ряд цифр:

- в США система повышения квалификации охватывает ежегодно 20 млн. человек, при этом американцы на повышение квалификации тратят не менее 500 дней каждые 10 лет;

- в Российской Федерации система повышения квалификации охватывает ежегодно 2 млн. человек, средняя продолжительность повышения квалификации за 10 лет – около 30 дней, а инвестиции на всю систему образования взрослых составляют доли 1 % от инвестиций в американскую систему повышения квалификации [57].

Эти цифры подтверждают особую остроту проблемы создания благоприятных условий для интенсивного развития организаций ДПО в России и необходимость дальнейшего развития ДПО в учреждениях высшего профессионального образования, имеющих ряд существенных преимуществ, способных обеспечить повышение качества данного образования.

Современные социально-инновационные изменения стремительно распространяются в глобальном масштабе,

превращая общество в динамично эволюционирующее образование высочайшей сложности, бросающее вызов традиционным системам образования и предъявляя новые требования к ДПО, к его доступности, качеству и спектру услуг.

Анализ мировых и отечественных тенденций развития организаций ДПО позволяет установить, что ежегодно в мировом хозяйстве, по оценкам западных исследователей, отмирает более 500 старых профессий и возникает более 600 новых. Если раньше высшего образования было достаточно для 20–25 лет практической деятельности, то сейчас оптимальный срок его эффективности составляет, по мнению экспертов ЮНЕСКО, 5–7 лет, а в отраслях, определяющих научно-технический прогресс, 2–3 года. Следовательно, специалисты, получившие образование много лет назад и не работающие над своим образовательным уровнем, безнадежно устаревают в профессиональном плане и не могут быть конкурентоспособными на современном рынке труда [10].

Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года, Национальным проектом «Образование» на 2018–2024 годы, Государственной программой РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы, обозначен ряд целевых ориентиров развития системы образования, среди которых необходимость создания условий для привлечения работодателей к ДПО, обеспечения роста численности граждан трудоспособного возраста, обученных по программам ДПО на основе использования цифровых технологий в 2013 году 30 % граждан трудоспособного возраста, в 2018 году 49 %, в 2020 году 55 % [166].

Разработчиками Государственной программы РФ «Развитие образования на 2013–2020 гг.» установлено, что доля граждан трудоспособного возраста, участвующих в непрерывном образовании, в развитых европейских странах в несколько раз больше, чем в РФ. Если сравнить показатели

участия населения разных стран в непрерывном образовании, то Россия отстает от Франции в 2 раза (51%), от Финляндии в 3,5 раза (77,3 %), а от Австрии в 4 раза (89,2%) [6].

Ведущие страны Евросоюза смогли обеспечить развитие системы непрерывного образования на протяжении всей жизни посредством массового участия взрослого населения в программах обучения и тренингах либо устойчивую положительную динамику в этой сфере. Доля экономически активного населения развитых европейских стран, участвующего в дополнительном профессиональном образовании, достигает 60–70 процентов. В РФ доля экономически активного населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации и профессиональную переподготовку в 2013, определяется в пределах лишь 13,8 процентов [54].

Становление экономики знаний в России актуализировало научный интерес ученых к поиску перспектив развития организаций ДПО как составной части системы непрерывного образования. Разработаны программы развития российского образования, включающие мероприятия по развитию ДПО, согласуется проект Концепции развития непрерывного образования взрослых в РФ на период до 2025 года, осуществлен ряд мероприятий, направленных на совершенствование образовательного менеджмента в сфере образования.

В настоящий период в России функционирует свыше 4000 образовательных организаций и структурных подразделений лицензированных организаций ДПО, включая учебные центры службы занятости. Из них образовательных организаций высшего образования – 1260; профессиональных образовательных организаций – 680; организаций ДПО – 1040; научных организаций – 80 [238]. «При этом ведущую роль в развитии ДПО на протяжении последних пяти лет взяли на себя государственные высшие учебные за-

ведения, на базе которых созданы внутривузовские системы ДПО» [Цит. по 26, с. 16].

Указом Президента России от 07.05.2012 г. было запланировано к 2015 году увеличение доли занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку, в общей численности занятого в области экономики населения этой возрастной группы, до 37 процентов [216], к 2018 году до 46 %, а к 2020 году, согласно Государственной программы РФ «Развитие образования» на 2013–2020 гг., планировалось достигнуть 55 % [166]. Государственной программой РФ «Развитие образования» на 2018-2025 годы, утвержденной в декабре 2017 года, эти плановые показатели откорректированы в сторону уменьшения, а именно: в 2018 – 2025 годах планируется ежегодно обучать по программам ДПО не менее 37 % занятого в экономике населения в возрасте от 25 до 65 лет [47].

Реализация выделенных задач актуализирует необходимость модернизации организаций ДПО, обеспечивающей повышение результативности их деятельности. В целях дальнейшего обоснования социального заказа на данную модернизацию и инновационного подхода к совершенствованию организаций ДПО выявлены и охарактеризованы существующие проблемы организаций ДПО и основные перспективные направления развития, способствующие их разрешению.

Становится очевидным, что развивающиеся в настоящее время организации ДПО должны занять достойное место во всей системе непрерывного образования населения, удовлетворять образовательные потребности человека на различных этапах его духовного и профессионального развития, соответствовать современным требованиям. Повышение результативности деятельности этих организаций становится одним из базовых условий успешной реализации

разнообразных реформ, связанных с переходом к экономике знаний.

Тенденция обеспечения высокого образовательного потенциала населения за счет высшего образования, развивающаяся с 1990-х годов, предполагает ориентацию организаций ДПО в основном на обучение лиц с высшим образованием. Отмечается активизация развития ДПО в высшей школе посредством создания вузовских структурных подразделений и привлечения к разработке и реализации программ ДПО научно-педагогических работников. Интенсивность развития этих организаций в вузах обеспечивается не только растущим стремлением институтов, академий и университетов к поиску дополнительных источников доходов в связи с сокращением доли бюджетного финансирования большинства вузов, но и поиском путей продолженного сопровождения выпускников в профессиональной деятельности посредством повышения их квалификации.

В рамках современного законодательства отменена государственная аккредитация большей части дополнительных профессиональных программ, остались государственный контроль и надзор за реализацией этих программ, развиваются профессионально-общественная аккредитация программ и общественная аккредитация образовательных организаций. Отмена государственной аккредитации дала мощный толчок открытию новых негосударственных организаций и развитию конкуренции.

Среди выявленных современных тенденций развития организаций ДПО отмечается снижение государственного контроля и финансирования, нарастающая конкуренция в связи с увеличением сети негосударственных организаций и расширением видов деятельности государственных учебных заведений, включая деятельность в области ДПО в целях привлечения новых источников финансирования, активизация применения цифровых технологий. Вместе с тем



некоторые фундаментальные проблемы этих организаций в условиях перехода к экономике знаний остаются пока мало изученными и недостаточно востребованными практикой в силу их объективной сложности, а также продолжения доминирования традиционных подходов к образовательному менеджменту.

На основе проведенного теоретического анализа, отмечая реальные достижения организаций ДПО в Российской Федерации, выделяем тенденции неустойчивого их состояния и неготовность соответствовать современным вызовам. К основным проблемам, требующим разрешения, относим следующие:

1) недостаточный охват трудоспособного населения Российской Федерации обучением по программам ДПО;

2) несоответствие содержания реализуемых программ ДПО ожиданиям обучающихся слушателей и их работодателей вследствие слабой связи с работодателями и отсутствием механизмов маркетинга образовательных потребностей трудоспособного населения;

3) недостаточность реализации главного принципа доступности ДПО в связи с отсутствием возможности активного увеличения количества обучаемых слушателей, имеющих потребность в обучении дистанционно с применением цифровых технологий. Что связано с отсутствием системы методического сопровождения разработчиков электронных учебно-методических комплексов и недостаточным уровнем профессионализма персонала, сопровождающего слушателей;

4) отсутствие механизмов и технологий эффективного образовательного менеджмента, способствующих интенсивному развитию организаций ДПО в контексте современных требований общества и государства, и неэффективность традиционных организационно-управленческих структур действующих организаций ДПО;

5) недостаточность ресурсов действующих организаций ДПО для качественного удовлетворения образовательных и профессиональных потребностей личности, общества и государства в ДПО;

6) несоответствие уровня развития профессионализма отдельных руководителей и сотрудников организаций ДПО современным требованиям, что ведет к неумению с опережением разрабатывать и предлагать населению востребованные программы в соответствии с его образовательными потребностями;

7) недостаточное использование преимуществ сетевых взаимодействий при разработке и реализации программ ДПО, обеспечивающих своевременное и качественное развитие компетенций трудоспособного населения РФ;

8) низкая мотивация сотрудников организаций ДПО к непрерывному развитию их компетентностей, что отражается на качестве и результативности их профессиональной деятельности.

Таким образом, среди основных выявленных проблем в деятельности организаций ДПО Российской Федерации большинство из них связано с главными препятствиями для их успешной модернизации – недостаточностью ресурсов, неэффективным образовательным менеджментом в этих организациях и невысоким уровнем профессионализма их работников. Причинами низкой результативности образовательного менеджмента являются не только невысокий уровень управленческой компетентности руководителей этих организаций, но и отсутствие более эффективных организационных структур.

В качестве основных перспектив развития организаций ДПО, направленных на решение названных проблем в современных условиях, рассматриваем следующее:

1) разработку и создание условий, обеспечивающих повышение результативности деятельности организаций

ДПО, в том числе и увеличение процента трудоспособного населения, обучаемого по дополнительным профессиональным программам;

2) развитие интеграционных процессов и сетевых взаимодействий с работодателями, маркетинг образовательных потребностей трудоспособного населения, обеспечивающие комплексную интеграцию и совершенствование содержания программ ДПО в соответствии с ожиданиями потенциальных слушателей;

3) развитие системы методического сопровождения разработчиков электронных учебно-методических комплексов и повышение уровня профессионализма персонала, сопровождающего слушателей, широкое использование современных образовательных технологий, в том числе дистанционных, цифровых, интерактивных образовательных технологий и др., обеспечивающих доступность ДПО [246];

4) развитие механизмов и технологий эффективного образовательного менеджмента, разработку и создание специальных сетевых структур организаций ДПО, способствующих повышению результативности их деятельности;

5) наращивание ресурсов действующих организаций ДПО посредством сетевой интеграции с организациями-партнерами и агентами;

6) непрерывное развитие ключевой компетентности руководителей и сотрудников организаций ДПО, обеспечивающее их соответствие современным требованиям, посредством реализации принципов сетевой самообучающейся организации;

7) своевременное и качественное развитие компетенций трудоспособного населения РФ посредством создания более эффективных сетевых структур организаций, способствующих большему охвату населения обучением по программам ДПО;

8) развитие корпоративной культуры, включающей систему мотивации сотрудников организаций ДПО к по-

вышению результативности их профессиональной деятельности и непрерывному профессиональному образованию [24].

Итак, по итогам проведенного теоретического анализа следует, что существующая в настоящее время российская система ДПО не в полной мере обеспечивает эффективное реагирование на современные вызовы, а ряд ее организаций неспособны полностью удовлетворить образовательные потребности трудоспособного населения и обеспечить экономику своевременно и качественно подготовленными специалистами. Это обосновывает социальный заказ на модернизацию организаций ДПО и необходимость поиска инновационных подходов.

Инновационным подходом к совершенствованию организаций ДПО становится создание благоприятных условий для развития человеческого, интеллектуального ресурсов этих организаций. Перспективной организацией ДПО, способной отвечать современным вызовам, на наш взгляд, может стать сетевая самообучающаяся организация, обеспечивающая повышение результативности ее деятельности на основе внедрения названных перспектив развития, определяющих инновационный подход к совершенствованию организаций ДПО. А одним из возможных направлений модернизации организаций ДПО – становление и развитие сетевой самообучающейся организации ДПО.

В целях дальнейшего выявления предпосылок становления и развития сетевой самообучающейся организации проведен междисциплинарный анализ теоретико-методологических и социально-исторических предпосылок становления и развития исследуемой организации, итоги которого рассмотрим в следующем параграфе.

## **1.2 Теоретико-методологические и социально-исторические предпосылки становления и развития сетевой самообучающейся организации**

Для выявления и описания предпосылок становления и развития сетевой самообучающейся организации в ретроспективном аспекте их проявления на примере сетевой самообучающейся организации ДПО проанализированы история развития организаций ДПО, концепции и теории непрерывного образования, образования в течение жизни, идеи синергетики и трансдисциплинарной стратегии в педагогической науке. А также проведён междисциплинарный анализ исследований отечественных и зарубежных ученых по вопросам развития педагогической аксиологии, теорий педагогических систем, корпоративного обучения, концепций ключевых компетенций, интеграционных процессов в системе образования, создания научно-образовательных кластеров, сетевых организаций и самообучающихся организаций, позволившие разработать периодизацию появления социально-исторических и теоретико-методологических предпосылок становления и развития исследуемой организации.

По итогам анализа различных периодизаций становления отечественной системы ДПО, рассмотренных учеными В.В. Бородачевым, Е.В. Копосовым, Ю. Н. Кулыткиным, Н.А. Морозовой, Т.Г. Мухиной, Л.Ю. Солдуновой [24] и др. сделан вывод о том, что периодизация в теории профессионального образования является достаточно традиционным подходом к рассмотрению того или иного процесса. Мы вслед за М.В. Богуславским отмечаем, что выводы и обобщения педагогических идей и образовательной практики не всегда аксиоматичны, поскольку наука имеет дело с необратимыми феноменами, при этом на каждом новом этапе

развития науки аранжировка фактов и событий может существенно меняться [33].

Отечественные ученые выделяют несколько подходов к периодизации становления ДПО в России. Рассмотрим некоторые из них. Л.Ю. Солдунова характеризует процесс становления дореволюционной системы ДПО учителей в течение 1860 – 1917 гг. семью основными этапами [197].

Н.А. Морозова систему дополнительного образования рассматривает в соответствии с системно-уровневым, системно-генетическим и системно-функциональным подходами, выделяя восемь этапов развития дополнительного образования в России [130], среди них «первые пять этапов характеризуют «дополнительность» по признаку пристраивания к обучению в соответствующем образовательном учреждении, а начиная с шестого этапа, наравне с пристраиванием создается база дополнительного образования» [цит. по 132, с. 27] как система «на основе формирования самостоятельных учреждений дополнительного образования» [цит. по 132, с. 28]. В.Л. Аношкина [8], С.В. Резванов, В.Г. Онушкин [145] раскрывают этапы становления концепции непрерывного образования. Мухина Т.Г. выделяет шесть этапов развития системы ДПО: от формирования предпосылок и отдельных элементов будущей системы до ее реформирования в условиях интеграции России в единое образовательное пространство [133].

На основе итогов междисциплинарного анализа выделены пять периодов проявления теоретико-методологических и социально-исторических предпосылок становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, сопряженных с социально-культурными, социально-экономическими, политическими и общепедагогическими преобразованиями, происходящими не только в России, но и за рубежом. При обозначении конкретных хронологических рамок мы руководствовались принципом выделения *наибо-*

*лее значимых конкретных событий на начало каждого периода [24].*

*1 период – с 1859 по 1916 годы.* Начало 1 периода связано с началом создания компонентов системы ДПО. В 1859 года Н.И. Пирогов открыл первую в России воскресную школу для взрослых в Киеве. Осенью 1906 г. открылись первые народные университеты сначала в Москве, а затем в Петербурге, Баку, Воронеже, Казани, Ростове и других городах [142]. А первый в мире институт для усовершенствования врачей – Клинический институт Великой княгини Елены Павловны – открылся в Петербурге 21 мая 1885 г. [132]. В этот период были открыты 16 народных университетов, под которыми понимались просветительно-учебные учреждения для взрослых, где читались систематически подобранные лекции для всех желающих [142], и свыше 2000 кооперативных кружков и обществ, способствовавших управлению и самоуправлению образованием взрослых.

К теоретико-методологическим предпосылкам данного периода можно отнести идеи теории внешкольного образования и ценностей, исследуемые зарубежными и отечественными философами. Идея активной, саморазвивающейся личности, для которой образование является естественным условием саморазвития, немецкого философа Ф. Ницше, рассматривающего в качестве высшей ценности – личность и ее развитие. Идеи ценностей как действующей силы истории – любви, добра, веры в Бога, провозглашенные В.С. Соловьевым, С.Н. Булгаковым и других мыслителей определяют становление философского учения – аксиологии. Понятие «аксиология», как раздел философии, изучающий ценностную проблематику, введено французским философом П. Лапи в 1902 г. [190]. Зарождается теория философии образования, в исследованиях Д. Дьюи, где в качестве главной цели воспитания определяется формирование личности, умеющей приспособиваться к различным ситуациям.

Появляются первые публикации по вопросам развития образования взрослых и периодические педагогические издания. «Первой крупной работой, которую можно отнести к теории внешкольного образования, как считают исследователи этой проблемы П.В. Горностаев, Ф.Н. Литке, Е.П. Тонконогая [212] и др., является книга Пругавина А.С. «Запросы народа и обязанности интеллигенции в области просвещения и воспитания» (1890 г.)» [132, с. 49-50], включающая отдельные очерки «о воскресных школах, народных чтениях, библиотеках, читальнях, книжных складах. В 1896 г. в Москве вышла книга В.П. Вахтерова «Внешкольное образование народа» [Цит. по 132, с. 49-50], в которой автор обосновывает необходимость «взаимосвязи в деятельности воскресных школ, повторительных классов, народных библиотек, справедливо полагая, что только их взаимодействие может способствовать эффективному образованию взрослого, развитию и совершенствованию его личности» [Цит. по 142, с. 25].

Исследования Ф. Тейлора (1903 г., 1911 г.) заложили основу теории научного менеджмента, работы М. Вебера (1910 г.) – концепции бюрократического управления.

Эти годы знаменовались творческим содружеством научной интеллигенции и меценатов, которое выражалось в открытии доступных для всех желающих общественных и земских учебных заведений [212].

*II период – 1917–1966 годы.* Начало II периода связано с законодательным закреплением с 1917 года общедоступности и бесплатности всех форм образования для всех социальных и возрастных групп населения. В 1917 г. создается отдел внешкольного образования Наркомпроса. «В декабре 1918 г. в Петрограде открылся Институт внешкольного образования, который, наряду с подготовкой педагогических кадров для образования, занимался разработкой педагогических проблем образования взрослых» [132, с. 83], [75]. Зна-



чительную роль в ликвидации неграмотности и подготовке специалистов для промышленности и сельского хозяйства играет внешкольное образование взрослых [24]. С 1919 г. при высших учебных заведениях организуются рабочие факультеты (рабфаки), открываются институты усовершенствования учителей, врачей, институты повышения квалификации инженерно-технических работников при ряде наркоматов, институты красной профессуры, первые курсы директоров предприятий (1925 г.), сеть курсов и школ для взрослых (с 1930 г.). Образование взрослых осуществляется на основе индивидуально-бригадного обучения непосредственно на производстве. Повышение квалификации проводится, как правило, без отрыва от работы; срок обучения в институтах, на факультетах и курсах составляет обычно от 2 до 6 месяцев (с отрывом от работы 1–3 месяца). Учебные заведения повышения квалификации стали действовать во многих отраслях хозяйства, открывались высшие экономические курсы и факультеты повышения квалификации при вузах. Наряду с создаваемыми в вузах рабфаками, число которых к 1940-м годам выросло до 1025 [24], формируются новые формы образования взрослых: школы крестьянской и рабочей молодежи, школы фабрично-заводского обучения. Важнейшей тенденцией является трансформация старых народных университетов в учреждения базового и дополнительного образования взрослых [12], которые с 1950-х годов становятся центрами переподготовки и повышения квалификации для преподавателей вузов страны. Деятельность организаций ДПО регулируется на законодательном уровне постановлениями [167] и другими документами.

К теоретико-методологическим предпосылкам относим идеи теорий педагогических систем зарубежных ученых Дж. Дьюи, Р. Штейнера и др., исследующих воспитывающее влияние группы на личность, теории отечественных ученых А.С. Макаренко, С.Т. Шацкого и др., исследующих

воспитание личности в коллективе; теорию развития личности Л.С. Выготского (1920-1930 гг.), согласно которой главным источником этого развития является социальная среда; идеи организационных изменений К. Левина (1940 г.).

Итак, в течение данного периода развивается система ДПО, включая академии и институты усовершенствования, промакадемии, открывающиеся факультеты и курсы повышения квалификаций при вузах и курсы повышения квалификации на вечерних и заочных отделениях вуза. Одним из ведущих принципов образования взрослых стала опора на самообразование как основу культурного развития и саморазвития личности взрослого, осуществляемое в тесном взаимодействии с учебными учреждениями, библиотеками, народными домами, курсами, кружками самообразования, музеями, клубами и т.д.

*III период – 1967–1990 годы.* Начало периода связано с созданием в 1967 г. первых институтов повышения квалификации руководящих работников и специалистов по отраслям, общее руководство которыми было возложено на Министерство высшего и среднего специального образования СССР [7] и с утверждением в 1967 году Примерного положения о народных университетах. Регулярное повышение квалификации постепенно распространялось на многочисленные категории работников, имеющих среднее, среднее специальное и высшее образование [133]. В конце 60-х годов XX в. открываются новые факультеты повышения квалификации и переподготовки при ведущих вузах страны, укрепляется материальная база вузов. Подчеркивается значимость развития ДПО в высшей школе Положением о высших учебных заведениях СССР (1969 г.). Законодательство СССР о труде утверждает бесплатное повышение квалификации и переподготовку кадров. С 1977 г. руководящие работники и специалисты народного хозяйства обязаны проходить повышение квалификации не реже одного раза в 6 лет.

«В середине 80-х гг. XX в. в СССР насчитывалось 356 институтов повышения квалификации и институтов усовершенствования, 188 их филиалов, 560 факультетов при вузах, 600 курсов при министерствах, ведомствах, организациях и учреждениях. Ежегодно в системе повышения квалификации обучалось около 3 млн. чел., в учебном процессе было занято 60 тыс. преподавателей, среди них 70 % – специалисты с учеными степенями и званиями. Однако в условиях экстенсивного развития производства, административно-командной экономики, номенклатурного подхода к подбору и расстановке кадров деятельность системы повышения квалификации была излишне формализована и не всегда эффективна [цит. по 132, с. 149]. Создается государственная система повышения квалификации, обеспечивающая получение трудящимися новых теоретических знаний и практических навыков, необходимых для работы по специальности.

К теоретико-методологическим предпосылкам третьего периода относим: идеи философии образования; теории педагогической системы, самообучающихся организаций и организационного обучения, идеи ключевой компетенции, сетевых организаций в экономике и социологии; концепцию непрерывного образования; идеи интеграции в образовании; междисциплинарность научных исследований проблем системы профессионального образования, в которых наряду с педагогами принимали участие психологи, философы, экономисты, социологи и другие ученые.

В философии образования исследуются: концепция самодостаточной личности как субъекта социального бытия Э. Фромма (1968 г.), рассматривающей взаимовлияние культуры социума и уникальных человеческих потребностей; идеи трансдисциплинарности швейцарского психолога, философа Ж. Пиаже (1970 г.), считающегося основателем трансдисциплинарности как новой методологии интеграции

за пределами междисциплинарных отношений, без строгих границ между дисциплинами; идеи основателя синергетики немецкого физика Г. Хакена (1973 г.), рассматривающего синергетику как коллективный эффект взаимодействия большого числа подсистем, способствующий образованию устойчивых структур и самоорганизации в сложных системах, получившие свое развитие в обоснованных и разработанных И.Р. Пригожиным (1985 г.) закономерностях и принципах синергетики в контексте междисциплинарности.

III период характеризуется появлением идеи самообучающейся организации, представляющей в рамках нашего исследования особый интерес, поскольку она связана с поиском моделей более результативных организаций в условиях перехода к экономике, основанной на знаниях. Термин «самообучающаяся организация» (Learning Organization) довольно молод, хотя сама идея «самообучающейся организации» получила широкое распространение в Европе и США в 1990-е гг. Еще в «конце 70-х годов Т. Питерс и Р. Уотерман одними из первых сформулировали идею о том, что лучшие компании – это обучающиеся компании. Вслед за ними Э. Деминг, Рег Реванс, К. Арджирис и другие исследователи стали обращаться к этой теме. Впервые понятие «самообучающаяся организация» прозвучало в исследованиях профессора Гарвардской бизнес-школы» [19, с. 42] Криса Арджириса (род. в 1923 г.). Так он называл фирмы, чутко реагирующие на новые веяния в мире бизнеса и обучающиеся по мере своего продвижения вперед. Арджирис доказал, что необходимо отойти от традиционного понимания обучения как средства решения проблем посредством выявления и исправления ошибок во внешней среде и «обратить свой взор внутрь себя, критически осмыслить свое поведение» [19, с. 42].

Основные аспекты идеи «самообучающейся организации», разработанные Питером Сенге (Peter Senge), профес-

сором МПТ, представлены в книге «Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации», имевшей большой успех в 1990 г. и принесшей ее автору большую популярность. П. Сенге использует понятия «обучающаяся организация» и «самообучающаяся организация» как синонимы и характеризует ее как организацию, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания; это организация, в которой люди постоянно расширяют свои возможности создания лучших результатов посредством постоянного обучения тому, как учиться вместе. «Обучающаяся организация – это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют. Здесь же они учатся тому, как изменить эту реальность» [187, с. 12].

Наряду с идеей самообучающейся организации П. Сенге, Э. Деминга и др. важно отметить формирование концепции организационного обучения, идеи эффекта «петли» двойного обучения К. Арджириса и Д. Шона (1978 г.), рассматривающей в качестве двойной «петли» обучения исправление ошибок и пересмотр норм и целей организации; начало формирования теории педагогической системы Н.В. Кузьминой (1970 г.), идеи неформального вида повышения квалификации и переподготовки А.Я. Айзенберга (1968 г.), А.К. Громцевой (1976 г.); а также концепции ключевой компетенции организации Г. Хэмела и К. Прахалада (1990 г.), определяющих их как навыки и умения, позволяющие организации предоставлять потребителю особые выгоды, комплекс умений и технологий, накопленные организацией опыт и знания, позволяющие повышать ее результативность.

«Развитие организаций ДПО связано с дальнейшей разработкой педагогической концепции непрерывного образования. Впервые, концептуально оформленная идея непрерывного образования была представлена на конференции ЮНЕСКО в 1965 году известным теоретиком непрерывного образования П. Ленграндом» [132, с. 144-145]. В 1972 году

ЮНЕСКО слушается «доклад комиссии, работавшей под руководством Э. Фора, на тему: «Учиться, чтобы быть»» [132, с. 145]. Основным принципом образовательных реформ и «центральной идеей непрерывного образования во всех странах с 1975 года становится развитие человека как личности, субъекта профессиональной деятельности и общения на протяжении всей его жизни» [132, с. 145]. В советской педагогике вопросы непрерывного образования обсуждаются А.В. Даринским (1975 г.) [50], А.П. Владиславлевым (1978 г.) [39], В.Г. Онушкиным, Ю.Н. Кулыткиным (1989 г.) [145] и другими учеными, работы которых можно характеризовать как различные концепции теории непрерывного образования.

К теоретико-методологическим предпосылкам данного периода также относим возникновение теорий интеграционных процессов, сетевых организаций в экономике и социологии. Генри Минтцберг (1979 г.) описывает сетевые организации в контексте межорганизационных связей, определяемых видом взаимозависимости и координационными механизмами. Вертикальные взаимозависимости возникают между партнерами в процессе производства и коммерциализации продукта, а горизонтальные взаимозависимости — между партнерами в процессе обмена знаниями и ресурсами в ходе развития нового продукта [251].

Интеграция в сфере образования становится одной из важных проблем в педагогической теории и практике исследований ученых Д.А. Артемьевой, А.Я. Данилюк, Л.Г. Савенкова, Е.В. Бондаревской, С.И. Корнеева, Л.Д. Федорова, Б.П. Юсова и др. Интеграционные процессы в образовании, по мнению многих ученых, являются общенаучной закономерностью и воспринимаются как социальный и общепедагогический факторы дальнейшего развития непрерывного профессионального образования [23; 24]. Мы вслед за Шепило А.Г. рассматриваем *интеграцию* как многостороннее

объединение и взаимодействие образовательных учреждений и иных организаций, занимающихся образовательными инициативами, посредством слияния необходимых ресурсов, разработки и реализации совместных планов и программ [24], направленные на достижение определенной цели.

Таким образом, в течение III периода происходит активное становление организаций ДПО, развиваются интеграционные процессы в экономике и образовании, создаются сетевые организации. В философии зарождаются идеи синергетики Г. Хакена, И.Р. Пригожина и трансдисциплинарности Ж. Пиаже, в педагогике активно обсуждается понятие «дополнительное профессиональное образование», формируется теории непрерывного образования Б.С. Гершунского, Г.П. Зинченко, В.Г. Онушкина и др., и педагогической системы Н.В. Кузьминой, актуализируются проблемы самообразования как неформального непрерывного образования в работах А.Я. Айзенберга, А.К. Громцевой; в экономике развивается теория сетевых структур Г. Минтцберга, идеи теорий организационного обучения и эффекта «петли» двойного обучения К. Арджириса и Д. Шона, обучающихся и самообучающихся организаций П. Сенге, идеи ключевой компетенции организации Г. Хэмела и К. Прахалада.

*IV период – 1991–2009 годы.* Начало IV периода связано с активным развитием с 1991 г. концепции сетевых организаций Р. Майлза и Ч. Сноу, и теории самообучающихся организаций П. Сенге. А также с политическими событиями, с развалом СССР, новой социально-экономической ситуацией, что влияет на развитие системы ДПО. Данный период характеризуется введением понятия «дополнительное профессиональное образование» на законодательном уровне; активным развитием ДПО в высшей школе; развитием конкуренции вследствие появления негосударственных учреждений ДПО и сетевого взаимодействия, созданием на-

учно-образовательных кластеров, появлением за рубежом обучающихся и самообучающихся организаций, началом внедрения дистанционных образовательных технологий и развитием компьютерной грамотности населения. Переход России к рыночной экономике потребовал нового осмысления принципа целевой направленности повышения квалификации в контексте удовлетворения образовательных потребностей. Этому способствовала государственная политика в области ДПО, принятие в 2000 г. Национальной доктрины образования в Российской Федерации и Меморандума непрерывного образования Европейского союза или Меморандума образования длиною в жизнь; принятие в 2003 г. Россией Болонской декларации, изменение основных лозунгов образования с «Образование для жизни», «Образование на всю жизнь» на лозунги «Образование на протяжении всей жизни» и «Образование в течение жизни» или *Life-long Learning*. Центральной идеей российского непрерывного образования становится развитие человека как личности, субъекта профессиональной деятельности и общения на протяжении всей его жизни.

В 1992 году принят Федеральный закон «Об образовании», 26 статья которого определяет, что дополнительные образовательные программы реализуются в образовательных учреждениях дополнительного образования; посредством индивидуальной педагогической деятельности и в научных организациях [96], впервые законодательно введено понятие «дополнительное образование». Принятое в 1995 г. «Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов» [208], действующее до принятия нового Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в 2012 г., определяет цель, задачи, структуру, управление, контроль, учет, отчетность, виды деятельности этого учреждения и основные требования к ре-



ализуемым программам, обязательность государственного лицензирования и аккредитации учреждений, выдающих документы государственного образца, права и обязанности слушателей и работников учреждения. Впервые определено, что образовательное учреждение повышения квалификации может быть не только государственным, но и негосударственным.

Расширяется сеть организаций системы ДПО, к 1994 году «действовали 7 академий, 190 институтов повышения квалификации, межотраслевых региональных центров, высших школ управления, 108 институтов усовершенствования учителей и врачей, 297 факультетов при вузах, более 140 различных курсов и школ. В учебных заведениях занято 2 тыс. штатных преподавателей (в том числе доктора наук, профессора – 3 %, доценты – 67 %) и 27 тыс. преподавателей на условиях почасовой оплаты труда» [132, с. 174]. Вместе с тем, отмечаем тенденцию уменьшения бюджетной поддержки и сокращения государственной системы ДПО. В 1997 г. приняты «Требования к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ», вышел приказ № 1050 от 30.05.1997 г. Минобразования России, позволяющий проводить эксперимент дистанционного обучения восьми учреждениям высшего образования, что стало началом внедрения в ДПО дистанционных образовательных технологий.

Теоретико-методологическими предпосылками IV периода считаем: развитие теории непрерывного образования в работах В.Г. Онушкина (1995 г.), Г.А. Ключарева, М.А. Горшкова (2002 г.), исследующих роль и сущность непрерывного образования в контексте происходящих социальных трансформаций; концепции профессионального становления и развития личности К.М. Левитана (1991 г.), В.И. Слободчикова, Е.И. Исаева (1995 г.), Э.Ф. Зеера (1997 г.); исследования сущности категорий «становление», «раз-

вите» в работах Э.Н. Гусинского, Ю.И. Турчаниновой (2000 г.) и др.; идеи формирующихся теорий педагогических систем Ю.К. Бабанского, В.П. Беспалько, Т.А. Ильиной, В.В. Краевского, В.А. Сластенина (2004 г.) и др., образовательного менеджмента П. Друкера (2004 г.) и Ф. Деккера (1995 г.) и др.; идеи концепции образования в течение жизни П. Джарвиса (2004 г.), рассматривающего его как адаптацию людей к постоянно меняющемуся обществу и О.Н. Олейникова (2009 г.), предлагающего на основе анализа международного опыта пути реализации образования в течение жизни в России; идеи корпоративного образования М.И. Магуры (2002 г.) как потребности в обучении в следствии изменений; дальнейшее развитие теорий сетевых структур в зарубежных исследованиях М. Капельса, Р. Майлза и Ч. Сноу, отечественных исследованиях социологии – М.М. Чучкевич, экономики – Б.З. Мильнер, педагогики – Е.В. Посохина, В.А. Баринов и др., идеи сетевого управления в образовании И.М. Реморенко, активизацию развития идей образовательных и научно-образовательных кластеров, развитие идеи самообучающихся организаций в работах Б. Найхема (2004 г.), Г.А. Игнатъевой (2005 г.), А.В. Павловой (2007 г.), В.Н. Тамочкина (2009 г.) [24].

Б. Найхем утверждает, что в самообучающейся организации производственный процесс естественным образом интегрируется с процессом обучения [135], обучение сотрудников происходит как на рабочем месте, так и вне его и превращается в действительно непрерывное образование. При таком подходе обучение становится частью производственного процесса и корпоративной культуры организации. Г.А. Игнатъева описывает самообучающуюся организацию как организацию, сознательно меняющую свои границы и структуру для более полной реализации своего главного предназначения. По мнению автора, по причине постоянной адаптационной реакции организации на изменение

внешних условий посредством поиска новых организационных структур и трансформации старых структур следует различать понятия «обучающаяся организация» и «самообучающаяся организация». Основной задачей теории самообучающихся организаций является исследование законов, закономерностей, принципов и форм существования этих организаций в нестабильных ситуациях, когда процессы самоорганизации настолько сильны, что способны разрушить организационную структуру и парализовать свойственную ей систему управления, из-за чего внутренняя ситуация квалифицируется как критическая [69].

Павлова А.В. самообучающуюся организацию характеризует как организацию, создающую условия для обучения всех своих членов и пребывающую в процессе непрерывной трансформации, при этом способность управлять фундаментальными изменениями является ключевым признаком такой организации. Автор утверждает, что в самообучающейся организации процесс управления знаниями происходит наиболее эффективно, а эффективное управление знаниями является залогом верно принятых и реализованных управленческих решений в условиях изменений [153].

В контексте рассмотрения понятий «обучающаяся организация», «самообучающаяся организация» В.Н. Тамочкин рассматривает основные признаки трех уровней состояний, направленных на непрерывное развитие образовательного потенциала преподавателей профессионального лица: обучаемая, обучающаяся и самообучающаяся организация [203].

Развивается теория педагогической аксиологии В.А. Сластенина, Г.И. Чижаковой (1999 г.), как области «педагогического знания, рассматривающего образовательные ценности с позиции самооценки человека и осуществляющая ценностные подходы к образованию на основе признания ценности самого образования» [190, с. 99].

К теоретико-методологическим предпосылкам становления и развития исследуемой организации следует отнести дальнейшее развитие теории сетевых организаций, концепции сетевого взаимодействия в образовании, идеи образовательных кластеров. Первые публикации (работы Д. Белла, М. Кастельса, Э. Тоффлера, В. Катыхало, Б. Мильнера и др.), посвященные сетевым структурам, появились во второй половине XX века и связаны с вопросами формирования за рубежом, а позже и в России информационного общества или экономики, основанной на знаниях. Р. Майлз и Ч. Сноу (1992 г.) рассматривали сети как организационную форму управления предприятием, при этом сетевая организационная структура ими понималась как новый этап в эволюции структур управления организацией: линейная – функциональная – дивизиональная – матричная – сетевая [250]. Ведущий американский ученый М. Кастельс в одной из своих книг «Становление общества сетевых структур» (1996 г.) отмечает, что «в условиях информационной эры историческая тенденция приводит к тому, что доминирующие функции и процессы всё больше оказываются организованными по принципу сетей» [84, с. 494–505], понимая под сетью комплекс взаимосвязанных узлов, содержание которых зависит от характера сетевой структуры.

Социолог М.М. Чучкевич (1999 г.) понимает сетевую организацию как объединение на продолжительной основе независимых индивидов, социальных групп и/или организаций, которые действуют скоординировано по достижению согласованных целей и имеют общие корпоративные инфраструктуру и имидж [234]; и выделяя ее основные характеристики отмечает: независимость членов сети, множественность лидеров и уровней взаимодействия, добровольность связей и объединяющую цель, позволяющую перейти к конкурентному сотрудничеству с другими организациями на основе взаимной пользы, недостижимой вне сетевой организации.

Разные авторы предлагают различные классификации сетевых форм организации, включая внутренние, стабильные и динамические сетевые организации с внутриорганизационных и межорганизационных точек зрения (по Р. Майлзу и Ч. Сноу [250])». Внутренние сети предполагают внутрикорпоративное взаимодействие; стабильные сети отличаются устойчивым составом партнеров; а динамические сети характеризуются конкуренцией поставщиков за центрального агента сети [51]. Е.В. Посохина (2000 г.) классифицирует образовательные сети через формы сетевого взаимодействия [165]; В.А. Баринов и Д.А. Жмуров (2007 г.), описывая сеть, делают акцент на объединении интеллектуальных ресурсов участников сети на основе совпадения их целей и отмечают виртуальный характер по форме объединения [12].

С конца XX века особое внимание ученых (Е.С. Куценко, А.А. Мигранян, Г.В. Мухаметзянова, М.Э. Портер, Н.Б. Пугачева, Е.И. Соколова, Т.В. Цихан и др.) уделяется созданию инновационных образовательных и научно-образовательных кластеров как объединению различных образовательных организаций: высших учебных заведений, научно-исследовательских институтов, производственных предприятий посредством создания локальных зон с определенными предпочтениями, где все участники процесса инновационной деятельности находятся в постоянном взаимодействии.

В российском образовательном менеджменте понятие сетевое взаимодействие стало употребляться с 90-х гг. XX века. И.М. Реморенко (2005 г.) рассматривает сеть как совокупность институций, выполняющих определенную функцию, узлами в которых являются материальные единицы – учреждения [174]. По определению Н.В. Немовой, образовательная сеть является особым типом взаимодействия самых разных образовательных учреждений, основанном на их равном положении относительно друг друга и многообразии горизонтальных связей, а сетевое взаимодействие

– двунаправленный процесс обмена действиями между двумя и более партнерами [138]. Один из лидеров инновационных процессов в образовании России А.И. Адамский [2], создавший в 2004 году инновационную образовательную сеть «Эврика», «определяет образовательную сеть как совокупность субъектов образовательной деятельности, предоставляющих друг другу собственные образовательные ресурсы с целью повышения результативности и качества образования друг друга» [Цит. по 185, с. 103]. Мы разделяем точку зрения А.И. Адамского и Е.Е. Сартаковой и считаем, что *образовательная сеть* создается с целью повышения ее результативности и качества образования и представляет совокупность субъектов образовательной деятельности, предоставляющих друг другу собственные ресурсы.

Данный период характеризуется проявлением интереса отечественных ученых к управлению знаниями, информацией и развитием интеллектуального ресурса организаций (А.Л. Гапоненко, В.В. Ефимов, А.К. Зайцев, Б.З. Мильнер, Е.И. Пахомова, Т.М. Орлова, С.Р. Семушкина, Г.М. Сундукова и др.). Интеллектуальный ресурс становится одним из важнейших экономических ресурсов, успешность создания, совершенствования и использования которого во многом определяет результативность любой организации.

Особый интерес для нас представляют идеи ключевых (key) компетенций В. Хутмахера (1997 г.), выделяющего в качестве ключевой компетенции способность учиться на протяжении жизни как в личной, профессиональной, так и социальной жизни, и И.А. Зимней (2004 г.), выделяющей три группы компетенций, относящиеся: а) к самому человеку как личности, субъекту деятельности и общения, б) к социальному взаимодействию человека и социальной сферы, в) к деятельности человека [63; 64]; системной природы педагогического процесса и педагогического менеджмента В.А. Сластенина (2002 г.), рассматривающего в качестве си-

стемообразующего фактора педагогической системы цель совместной деятельности учителей и учащихся [189].

Таким образом, в течение IV периода к основным социально-историческим предпосылкам становления и развития исследуемой организации относим: вхождение России в единое мировое образовательное пространство и переход страны к образованию в течение жизни, развитие законодательной базы системы ДПО и начало внедрения ДОТ, создание негосударственных образовательных учреждений при ослаблении поддержки государственных учреждений, рост конкуренции; дальнейшее развитие интеграционных процессов и сетевого взаимодействия, создание образовательных кластеров и сетей, а также появление в мировой экономике обучающихся и самообучающихся организаций. К теоретико-методологическим предпосылкам относим: аспекты теории педагогической аксиологии, идею педагогических систем и образовательного менеджмента, концепции ключевых компетенций, непрерывного образования, идеи интеграционных процессов в образовании и сетевых взаимодействий, активное развитие теорий сетевой организации и организационного обучения, идей самообучающихся организаций и эффекта «петли» двойного обучения, дальнейшее развитие теорий синергетики и трансдисциплинарности в контексте постнеклассического этапа развития педагогической науки, определенного В.С. Степиным (2009 г.).

*V период – с 2010 года по настоящее время.* Начало периода знаменуется публикацией в 2010 году ряда работ Давыдовой Н.Н., Медведева И.Б. и др. по вопросам сетевого взаимодействия и сетевых структур в образовании; работ по методологии синергетики Буданова В.Г.; по проблематике самообразования Седых Т.В., Чижиковой Г.И. и др., по самообучающимся организациям Богдановой Т.В., Магуры М. и др.

Этот период характеризуется началом перехода РФ к экономике знаний, ослаблением государственного регулирования в сфере ДПО, дальнейшим расширением сети негосударственных организаций и ростом конкуренции среди организаций системы ДПО; активным применением ДОТ, электронного обучения; появляющимся интересом российских ученых к проблемам создания самообучающихся организаций и интенсификацией развития сетевого взаимодействия в сфере образования, дальнейшим развитием теорий сетевых и самообучающихся организаций, концепций самообразования, непрерывного и внутрифирменного образования, развитием трансдисциплинарной стратегии в методологии педагогики.

В связи с принятием в 2012 году Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» законодательно закреплены понятия «образовательная организация», «дополнительная профессиональная программа» и «сетевая форма реализации образовательных программ». 16 статья данного закона определяет понятия «электронное обучение», «дистанционные образовательные технологии» и основные требования к реализации образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий [220].

Согласно данным автоматизированной системы сбора и анализа информации о функционировании системы ДПО в Российской Федерации, созданной в 2011 г., в 2011–2012 учебном году функционировали 1130 организаций данной системы образования, подведомственных Минобрнауки РФ. В том числе 121 академии и институты ДПО, 333 организации ДПО в учреждениях среднего профессионального образования и 676 – в учреждениях высшего образования, включая 194 филиала. При этом по сравнению с 2010–2011 учебным годом число организаций системы ДПО за год выросло на 251. Среди этих организаций представлены все 9



федеральных университетов, 29 национальных исследовательских университетов и два университета, имеющих особый статус: МГУ им. М.В. Ломоносова и СПбГУ, в которых обучено по дополнительным профессиональным программам 1,28 млн. человек [1].

Широко обсуждается ряд стратегических документов развития системы непрерывного образования, в том числе проект Концепции развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года от 25.06.2015 г. [92], где непрерывное образование взрослых рассматривается как образование в течение всей жизни, право на которое обеспечивается всеми видами образования; учеными исследуются проблематика образования в течение жизни, вопросы корпоративного образования (В.В. Кузнецов, М.И. Магура, О.Г. Смолянинова, К. Уиллер и др.).

Все многообразие интеграционных процессов в современном ДПО можно дифференцировать на три основные группы:

- организационная интеграция как процесс реорганизации учреждений, в том числе формирование многоуровневых образовательных комплексов;
- содержательная интеграция, связанная с внедрением сетевых форм реализации образовательных программ в образовательном пространстве, основанном на добровольном объединении ресурсов организаций;
- комплексная интеграция как синтез организационной и содержательной интеграций, процесс создания открытых сетевых организаций, реализующих сетевые программы и применяющих наряду с другими технологиями дистанционные образовательные технологии.

Современными учеными В.Е. Дементьевым, С.Г. Евсюковым, Е.В. Устюжаниной (2017 г.) исследуются различные формы интеграции, межфирменных взаимодействий организаций бизнеса, их слабые и сильные стороны, обосно-

выдается распространение гибридных форм организации бизнеса [80], среди них формы сетевых структур: сети-цеха, сети-альянсы, сети-кластеры, линейные цепи, модульная концентрическая сеть, кольцевая структура. Сетевая структура в форме модульной концентрической сети представляет сеть создания стоимости, «центральным звеном которой выступает компания-интегратор, чья власть обеспечивается монопольным положением по отношению к компаниям партнерам» [51, с. 108].

В настоящее время механизмы эффективного управления сетевым взаимодействием в процессе образовательной деятельности активно изучаются теоретиками и практиками образовательного менеджмента и обсуждаются на разных уровнях (А.И. Адамский, Л.А. Беляева, Н.С. Бугрова, Н.Н. Жуковицкая, Т.А. Зубарева, В.В. Обухов, Л.В. Путинцева, В.В. Маковеева, Е.Е. Сартакова, А.Г. Шепило и др.). В.П. Третьяк (2011 г.) различает сети предприятий и кластеры. Под «сетью» он понимает группу средних фирм, которые взаимодействуют для достижения общих целей, дополняя друг друга и специализируясь, чтобы преодолеть общие проблемы, достичь коллективной эффективности и захватить новые рынки; а «кластер», по его мнению, указывает на отраслевую и географическую концентрацию предприятий, которые производят и продают ряд связанных или взаимодополняемых товаров [214]. В своем исследовании А.Р. Шайдуллина (2012 г.) рассматривает кластер как сообщество фирм, тесно связанных отраслей, взаимно способствующих росту конкурентоспособности друг друга [235].

Давыдова Н.Н. (2010 г.) рассматривает сетевую образовательную организацию как открытую образовательную систему, включающую совокупность взаимосвязанных элементов, активно сотрудничающих с социальными подсистемами и друг с другом и использующих при этом разные виды ресурсов [49]. В диссертации доктора педагогических наук Н.Ф.

Ильиной (2014 г.) сетевая организация образовательного процесса рассматривается как принцип функционирования регионального пространства непрерывного образования [71]. Сартаковой Е.Е. (2014 г.) исследуется сетевое взаимодействие сельских образовательных учреждений [185].

Историко-педагогический анализ позволяет выделить взаимосвязанные и взаимообусловленные процессы: создание образовательных сетей с целью повышения результативности образовательных учреждений, позволяющих разработать, апробировать и предложить профессиональному сообществу и обществу в целом инновационные модели содержания образования, управления системой образования (по Адамскому А.И. [2]); создание систем управления сетевым взаимодействием школ в реализации образовательного процесса, формирование новых профессиональных стереотипов педагогов и управленцев – участников сетевого взаимодействия (по Сартаковой Е.Е. [184]); создание образовательных кластеров как сообщества фирм, тесно связанных отраслей, взаимно способствующих росту конкурентоспособности друг друга (по Шайдуллиной А.Р. [235]); создание сетевой образовательной организации как открытой образовательной системы, включающей совокупность взаимосвязанных образовательных элементов (по Давыдовой Н.Н. [49]); многообразие форм сетевых структур, развитие гибридных сетевых структур организации бизнеса (по Дементьеву В.Е. [51]).

В результате категориального синтеза теорий в процессе междисциплинарного анализа *сетевую организацию* рассматриваем как открытую систему, включающую совокупность взаимосвязанных элементов (по Н.Н. Давыдовой), скоординировано действующих продолжительное время на основе контрактов по достижению согласованных целей (по М.М. Чучкевич), имеющих общие ресурсы и сетевую структуру.

Изучение научной литературы показало, что понимание сущности сетевого взаимодействия в педагогике еще не закрепились. В контексте данного исследования мы рассматриваем *сетевое взаимодействие* как процесс коммуникации, педагогического сотрудничества работников организации в процессе обмена знаниями, информацией, опытом между ними, взаимодействия внутренних и внешних партнеров тройной сети на основе обмена ресурсами, оказывающий прямое или косвенное влияние его участников друг на друга, направленное на их изменения в целях повышения результативности деятельности.

Определенные аспекты развивающихся теорий непрерывного образования в работах А.Д. Ишкова, Г.А. Ключарева и др., а также самообучающихся организаций в работах Л.Л. Алехиной, Д.Ф. Ильясова, Л.С. Обласовой, Б.В. Салихов, И.С. Салихова Н.У. Ярычева и др. рассматриваем как теоретические предпосылки становления и развития сетевой самообучающейся организации. Д.Ф. Ильясов (2013 г.) характеризует самообучающуюся организацию как организацию, приоритет в которой отдается обучению на собственном опыте, работники учатся друг у друга и приобретают дополнительные профессиональные знания и умения в процессе решения реальных проблем, выдвигаемых конкретными производственными ситуациями. Автор считает важным, что обучение осуществляется на всем протяжении производственного процесса, а не является кулуарным мероприятием, проводимым в специально отведенном месте и времени [74].

Итоги проведенного анализа позволяют нам рассматривать *самообучающуюся организацию* как организацию, создающую условия для обучения всех своих сотрудников (по П. Сенге), пребывающую в процессе непрерывного мониторинга ограничений в развитии, выработке мер по их устранению (по В.Н. Тамочкину), сознательно меняющей

свои границы и перестраивающей свою функциональную структуру для более полной реализации главной цели (по Г.А. Игнатъевой), характеризующуюся постоянным развитием способностей и умений повышения результативности их профессиональной деятельности [23; 24].

По итогам анализа V периода в качестве социально-исторических предпосылок выделяем влияние современных вызовов перехода к экономике знаний на формирование новых требований к результативности деятельности организаций системы ДПО и формирование социального заказа на модернизацию организаций ДПО посредством становления сетевой самообучающейся организации; изменение законодательства и рост конкуренции; активизацию сетевого взаимодействия в сфере образования, развитие сетевых форм реализации образовательных программ и ДОТ. В качестве теоретико-методологических предпосылок: концепции сетевого взаимодействия в сфере образования (В.Н. Алексеев, Т.А. Зубарева, И.Н. Лескина, Е.Е. Сартакова и др.); проявление интереса отечественных ученых к теории самообучающихся организаций (Л.Л. Алехина, Д.Ф. Ильясов, Н.У. Ярычев и др.), идеям самообразовательной компетенции (Е.А. Злотникова, И.Ф. Медведев, Р.Р. Сагитова, Г.И. Чижакова и др.), концепциям корпоративного обучения и образования в течение жизни (Е.М. Авраамова, Н.Н. Аниськина, В.А. Дегтерев и др.); работы В.В. Кузнецова (2010 г.), изучающего современные технологии корпоративного обучения взрослых за счет средств работодателя, идеи трансдисциплинарной стратегии исследования непрерывного образования И.А. Колесниковой (2014 г.) как пути преодоления методологического противоречия в необходимости теоретического обоснования сложнейших современных педагогических задач и «бытийностью» их решения в образовательной практике, как научное познание, выходящее за пределы науки [89].

Итак, выделены пять периодов проявления теоретико-методологических и социально-исторических предпосылок становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО: 1) с 1859 по 1916 годы: начало формирования теории педагогической аксиологии и внешкольного образования, создания компонентов системы ДПО; 2) с 1917 по 1966 годы: начало формирования теорий образования и саморазвития личности взрослого, педагогических систем, влияния группы на личность, развития сети учреждений ДПО; 3) с 1967 по 1990 годы: в педагогике обсуждается сущность ДПО, самообразования, интеграции, формируются теории педагогической аксиологии, педагогической системы, в философии образования – идеи синергетики и трансдисциплинарности; в менеджменте – идеи самообучающихся организаций и эффекта «петли» двойного обучения, сетевых организаций; развиваются интеграционные процессы, создаются самообучающиеся и сетевые организации в мировой экономике, государственная система ДПО в РФ; 4) с 1991 по 2009 годы: развиваются теории профессионального становления и развития личности, концепции непрерывного образования и образования в течение жизни, сетевых, самообучающихся организаций, ключевых компетенций и образовательного менеджмента, вводится понятие «ДПО», развиваются ДОТ, развивается ДПО в высшей школе, активизируются интеграционные процессы и сетевые взаимодействия в образовании; 5) с 2010 года по настоящее время: начало перехода РФ к экономике знаний, расширения сети негосударственных организаций, появления новых требований и конкуренции, активное применение ДОТ и многообразие форм сетевых структур организаций в экономике, проявление интереса российских ученых к проблемам самообучающихся организаций. В результате выявления и анализа проблем развития организаций ДПО обоснован социальный заказ на их

модернизацию посредством становления и развития сетевой самообучающейся организации [24].

Таким образом, проведенный междисциплинарный анализ в ретроспективном аспекте позволил разработать периодизацию проявления предпосылок становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО и предположить, что *социально-историческими предпосылками* на протяжении пяти названных периодов, отражающих меняющиеся нормы деятельности организаций ДПО, стали: социальный заказ на их модернизацию посредством становления и развития сетевой самообучающейся организации, создание самообучающихся и сетевых организаций в мировой экономике, активное развитие сетевых взаимодействий и ДОТ в сфере образования, многообразии форм сетевых структур современных организаций.

В качестве *теоретико-методологических предпосылок* определены пять групп предпосылок, включающие знания о сущностных характеристиках понятий «сетевая организация», «самообучающаяся организация», «организация ДПО», «становление» и «развитие», рассматриваемых философией образования, педагогической наукой, теориями и концепциями непрерывного образования, образования в течение жизни, корпоративного обучения, сетевых и самообучающихся организаций.

К *первой группе теоретико-методологических предпосылок* можно отнести теории и концепции философии образования: синергетики, изучающей образовательный процесс как нелинейную ситуацию открытого диалога (по Е.Н. Князевой и С.П. Курдюмову); трансдисциплинарности как способа вынужденного выхода за пределы междисциплинарности и научного познания при выявлении теоретических основ современного непрерывного образования и дополнительного профессионального образования, т.к. педагогика объединяет в себе черты философии, науки, ремес-

ла, народной мудрости, техники и искусства (по И.А. Колесниковой). *Вторую группу* образуют теории и концепции педагогики: педагогической системы (по Н.В. Кузьминой) и образовательного менеджмента (по П.Ф. Друкеру, Ф. Деккеру); педагогической аксиологии, рассматривающей образовательные ценности с позиции самооценки человека на основе признания ценности самого образования (по В.А. Сластенину, Г.И. Чижаковой); ключевых компетенций личности и организаций (по И.А. Зимней, В. Хутмахеру, Г. Хэмелу и К. Прахаладу); концепции образования в течение жизни (по П. Джарвису, О.Н. Олейниковой, Э. Фору), непрерывного образования (по А.Д. Ишкову) и корпоративного обучения (по М.И. Магуру, В.В. Кузнецову). *К третьей группе* относим концепции становления и развития в системе нового качества (по Л.С. Выготскому, Э.Н. Гусинскому и Ю.И. Турчаниновой); *к четвертой группе* идеи теории самообучающихся организаций (по Т.А. Игнатъевой, П. Сенге) и эффекта «петли» двойного обучения (по К. Арджирису и Д. Шону); *к пятой группе* – идеи интеграционных процессов и сетевых организаций в образовании (по Н.Н. Давыдовой, М.М. Чучкевич).

Рассмотрение теоретико-методологических и социально-исторических предпосылок, разработанная периодизация их проявления позволяют завершить рассмотрение данных предпосылок и раскрыть сущность сетевой самообучающейся организации в следующем параграфе.

### **1.3 Сущность и основные характеристики сетевой самообучающейся организации**

Проведенный анализ в процессе выявления и обоснования тенденций и проблем развития организаций ДПО, предпосылок становления и развития сетевой самообучающейся организации позволил уточнить понятия «организация до-



полнительного профессионального образования», «сетевая организация» и «самообучающаяся организация», являющихся родовидовыми для формулирования нового родовидового понятия «сетевая самообучающаяся организация» ДПО.

В условиях недостатка ресурсов в системе образования в целом и в системе ДПО, в частности, обеспечивающих соответствие организаций ДПО современным вызовам, особенно ощущается ценность ресурса сотрудничества как индивидуальных, так и коллективных субъектов образования и иных организаций, способствующих удовлетворению образовательных потребностей личности в развитии профессиональных и социально-личностных компетенций. Отражением поиска таких новых форм взаимодействия стало сетевое взаимодействие и создание сетевых организаций, которым посвящены труды современных ученых А.И. Адамского, Н.И. Бугаева, Т.А. Зубаревой, Н.Н. Давыдовой, А.А. Каспржак, М.Ю. Кожаринова, И.Н. Лескиной, Б.З. Мильнера, Г. Минтцберг, Н.В. Немовой, А.А. Пинского, Е.В. Посохиной, И.М. Реморенко, Е.Е. Сартаковой, А.М. Цирульникова, М.М. Чучкевич и др.

Анализируя публикации российских и зарубежных исследователей, посвященных сетевым организациям, можно предположить, что сетевая структура является одним из перспективных способов повышения результативности деятельности образовательной организации. При этом следует отметить, что в настоящее время в сфере образования исследователи в основном описывают вопросы не сетевой структуры образовательной организации, а процесс сетевого взаимодействия при реализации образовательных программ, создании образовательных кластеров и сетевой организации деятельности. В контексте данного исследования рассматриваются вопросы становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО с сетевой структурой,

обеспечивающей сетевое взаимодействие субъектов процессов ее становления и развития.

Выделяем две особенности сетевой организации ДПО. Во-первых, это специфика образовательного менеджмента взаимодействия субъектов организации и развития всех ресурсов, с приоритетностью интеллектуального ресурса, представляющего особый интерес для всех участников организации; во-вторых, это характер интеграции, который обосновывается отсутствием жестких административно-командных форм воздействия и преобладанием горизонтальных связей, основанных на добровольности взаимодействия.

В процессе создания сетевой организации ДПО могут сложиться две модели отношений, рассмотренные ранее [24]:

– «сетевая структура на основе некоторой головной организации, которая собирает вокруг себя другие организации, учреждения, принимающие участие в разработке и реализации ДПП. Такая модель является иерархией, поскольку одна организация по данному виду деятельности, а именно по ДПО, является доминирующей по отношению ко всем остальным, являясь по сути заказчиком;

– сетевая структура без явного лидера, т.е. совокупность организаций и учреждений, близких по размеру и степени ответственности, принимающих участие в разработке и реализации дополнительных профессиональных программ, но нуждающихся в тесных деловых связях и устойчивом поддержании друг друга в сети, что составляет их совместную потребность» [24].

Подобная модель сетевой организации направлена на повышение ее конкурентоспособности и предполагает наличие самодостаточных учреждений и организаций, где работают сотрудники с высоким уровнем развития компетенций в области ДПО. Рассматриваемая сетевая самообучающаяся организация формируется на основе головной организации,

в которой последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой всех процессов, направленных на эффективную организацию процесса ДПО. Это интеграция участников сети, деятельность которых координируется центральной управляющей организацией не только командно-административными методами, но прежде всего рыночными механизмами, основанными на взаимной выгоде, мотивации и принципах конкуренции, добровольности.

Проблематика становления самообучающихся организаций в настоящее время перехода к экономике знаний становится все более актуальной и изучается в трудах О.Е. АLEXИНА, К. Арджириса, Д. Белла, А. Гейса, П. Друкера, Э. Деминга, А.К. Зайцева, Г.А. Игнатъевой, К. Крэйка, А.В. Павловой, И.П. Пономарева, А. Робертсона, С.Р. Семушкиной, П. Сенге, В.Н. Тамочкина, Н.У. Ярычева и др.

Выделяем основные признаки самообучающейся организации: гибкая и максимально плоская организационная структура; партисипативный и обучающий подходы при выработке стратегических управленческих решений в организации; наличие комплексной гибкой системы мотивации сотрудников, побуждающей их к взаимному обучению; наличие в организации сотрудников, способных и готовых управлять собственным развитием и самообразованием; доступность и свободный обмен информацией между всеми членами организации и внешней средой; освоение опыта других организаций; совмещение основной деятельности с исследовательскими функциями; благоприятный для обучения и развития руководителей и сотрудников организации психологический климат и соответствующая корпоративная культура.

Основой для интеграции субъектов в сетевую самообучающуюся организацию являются общие цели, направленные на объединение ресурсов. На основе общепринятой классификации разделяем все ресурсы сетевой самообуча-

ющейся организации ДПО на уникальные материальные (осязаемые): физические, финансовые и нематериальные (неосязаемые) ресурсы организации, включающие бренды, ноу-хау, патенты, авторские дополнительные профессиональные программы, имидж; уровень развития ключевых компетентностей персонала и способностей, умений работников повышать результативность их профессиональной деятельности, известность управленческой и педагогической команды, качество предоставляемых услуг; выгодное месторасположение организации, комфортные условия для участников образовательного процесса и т.д. Среди этих нематериальных ресурсов особую значимость приобретают интеллектуальные ресурсы участников тройной сети исследуемой организации, объединение которых позволяет многократно повышать уровень ее интеллектуального ресурса.

Уточним сущность понятия «интеллектуальный ресурс». Анализ литературы показал, что в настоящее время отмечается разнообразие трактовок понятий «интеллектуальный ресурс», «нематериальные активы», «интеллектуальная собственность», «интеллектуальный капитал». У некоторых российских и зарубежных исследователей (В. Багов, Э. Брукинг, Б. Мильнер, Е. Селезнев, В. Ступаков, К. Прахалад, Л. Эдвинсон и др.) эти понятия выступают как взаимозаменяемые, другие исследователи считают их неравнозначными. Так, А.Л. Гапоненко и Т.М. Орлова рассматривают их с позиции применения на практике различными профессиональными группами, отмечая, что нематериальные активы, интеллектуальный капитал и интеллектуальная собственность взаимосвязаны, но при этом интеллектуальный капитал инкорпорирует нематериальные активы организации, в том числе интеллектуальную собственность [43]. С.Н. Кузьмина отождествляет интеллектуальные ресурсы с нематериальными активами, подразделяя все ресурсы организации на человеческие и финансовые, материальные и нематери-

альные [100]. Интеллектуальные ресурсы в философском словаре представлены как не вещественный (незримый) капитал: это знания, умения, информация, технологический и духовный потенциал людей, уровень и качество их образования, которые могут быть длительно использованы для производства благ и их продажи (например, патенты, лицензии, авторские права и т.п.) [223].

Интеллектуальный ресурс является важнейшим ресурсом исследуемой организации, требующим постоянного внимания со стороны управленческой команды, создания условий для непрерывного развития ключевых компетентностей ее персонала. Именно это развитие может влиять на повышение результативности всей организации, включая улучшение качества реализуемых программ, на постоянное их обновление и совершенствование применяемых образовательных технологий, что будет способствовать удовлетворению образовательных потребностей заказчика, а значит, влиять на дальнейшее развитие сетевой самообучающейся организации.

Мы разделяем точку зрения И.С. Салиховой и Б.В. Салихова [182; 183] о том, что феномен «самообучения» найдет свое воплощение в рамках именно образовательной организации, формирующей свой интеллектуальный ресурс и научно-исследовательский потенциал. Понимая высокую значимость развития именно интеллектуального ресурса организации на основе развития ключевых компетентностей ее работников в процессе повышения квалификации и самообучения считаем, что феномен «самообучения» и возможность эффективного сетевого взаимодействия найдут свое воплощение в становлении и развитии сетевой самообучающейся организации.

В результате проведенного анализа определено, что самообучающиеся организации и сетевые структуры «отличаются более высокой степенью гибкости и мобильности,

в них в полной мере проявляется возможность свободного и независимого обмена мнениями, информацией между специалистами, междисциплинарных контактов, что позволяет добиться синергетического эффекта. Мировой опыт показывает: консолидация интеллектуальных ресурсов в сетевых структурах происходит значительно эффективнее» [19, с. 41], чем в организациях, образовательный менеджмент которых основан на принципах жесткой иерархии.

Проведенный междисциплинарный анализ и уточнение понятий «сетевая организация», «самообучающаяся организация» и «организация дополнительного профессионального образования» позволяет сформулировать новое родовидовое понятие «сетевая самообучающаяся организация» ДПО.

Мы рассматриваем *сетевую самообучающуюся организацию как организацию ДПО со структурой тройной сети, работники которой постоянно развивают готовность и способность к повышению результативности собственной профессиональной деятельности в процессе непрерывного образования, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности.* Это новый тип организации с гибкой, открытой структурой, способной быстро адаптироваться в условиях изменений, производить и распространять внутри себя знание [13; 23; 24] посредством сетевых, командных взаимодействий, непрерывного обучения и самообучения ее работников в области управления профессиональной деятельностью, повышением ее результативности через разработку и реализацию ими собственных управленческих решений.

Рассмотрим основные характеристики сетевой самообучающейся организации, среди которых выделяем следующие характеристики:

1. наличие открытой, гибкой сетевой структуры тройной сети, объединяющей различных партнеров, на осно-

ве ожиданий возможных выгод от совместных действий в сфере образования, в которой преобладают горизонтальные связи;

2. ключевая управленческая компетентность работников организации, обеспечивающая их готовность и способность к повышению результативности собственной профессиональной деятельности данных работников, успешную разработку и реализацию их управленческих решений, направленных на решение актуальных профессиональных проблем и задач;

3. приоритет в образовательном менеджменте стратегий непрерывного развития ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации в условиях интеграционных процессов и системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ;

4. постоянно актуализируемая с учетом меняющихся профессиональных образовательных потребностей работников сетевой самообучающейся организации система непрерывного профессионального образования с применением ДОТ (формального, неформального, информального образования), обеспечивающая появление эффекта двойной «петли» обучения;

5. эффективные сетевые, командные взаимодействия участников тройной сети на основе взаимной выгоды и объединения ресурсов в целях достижения наилучших результатов посредством сочетания стратегий интеграции и сотрудничества, командообразования, распределения обязанностей и ответственности, разработки и внедрения общей локально-нормативной базы;

6. мотивационно-ценностная корпоративная культура и командообразование, направленные на мотивацию работников к непрерывному развитию их ключевой управленческой

компетентности, формирование общих ценностей, совместных намерений и взаимных обязательств;

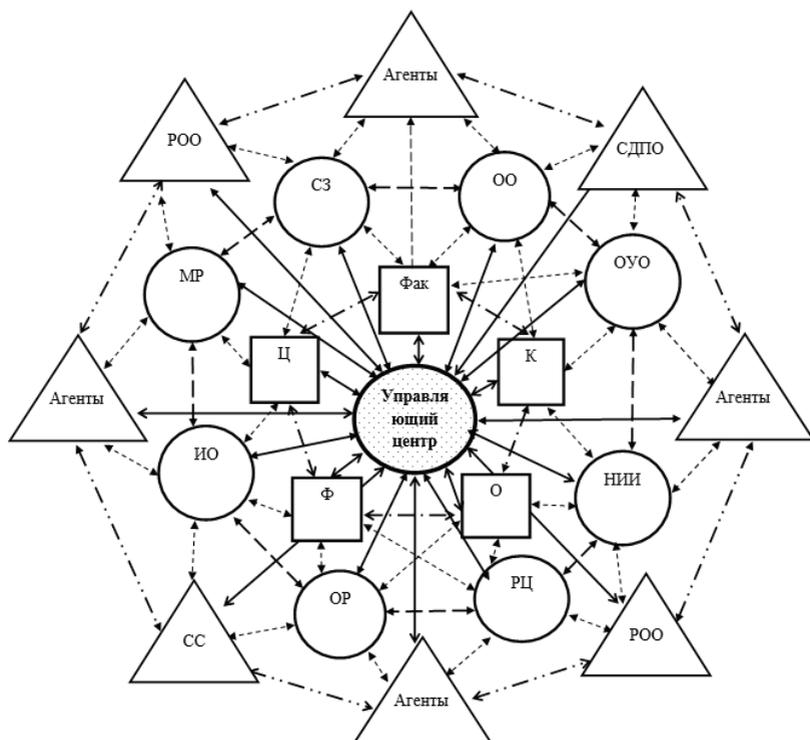
7. включение работников сетевой самообучающейся организации в обмен знаниями, информацией, опытом в процессах профессионально-самообразовательной деятельности, взаимообучения;

8. устойчивый положительный синергетический эффект, проявляющийся в повышении показателей результативности деятельности работников сетевой самообучающейся организации и результативности деятельности данной организации в целом [24].

Сетевая самообучающаяся организация ДПО, на наш взгляд, является организацией со структурой, которая отличается максимальной открытостью и может создаваться в результате интеграционных процессов, сетевых, командных взаимодействий работников функционирующих образовательных бизнес-структур, образовательных организаций-партнеров, некоммерческих организаций ДПО, различных организаций реального сектора экономики, заинтересованных в повышении уровня профессионализма своих сотрудников, а также физических лиц, вовлеченных в сотрудничество с организацией ДПО.

Структуру создаваемой организации мы предлагаем рассматривать в форме тройной сети (рисунок 1), объединяющей внутренних и внешних партнеров вокруг системообразующего управленческого ядра, выполняющего роль стратегического центра, создающего и координирующего всех ее участников. На рисунке 1 отражено множество сетевых взаимодействий, способствующих обмену знаниями, информацией и опытом работников, создающих сетевую самообучающуюся организацию, изображенных различными форматами линий стрелок.





*Рисунок 1 – Структура тройной сети сетевой самообучающейся организации ДПО*

- ↔ - взаимодействия центрального, управляющего ядра с участниками тройной сети
- ⋯↔⋯ - взаимодействия участников внутренней сети
- ⋯↔⋯ - взаимодействия участников модульной концентрической сети
- ⋯↔⋯ - взаимодействия участников динамической сети
- ⋯↔⋯ - взаимодействия между собой участников трех сетей

Сплошная линия отражает взаимодействия центрального, управляющего ядра с участниками тройной сети, длинный штрих-пунктир – взаимодействия участников внутренней сети; длинный штрих – взаимодействия участников модульной концентрической сети; длинный штрих-двойной пунктир – взаимодействия участников динамической сети; взаимодействия участников внутренней, модульной концентрической и динамической сетей между собой отражены тонкой линией штриха.

В условиях высшей школы центральным, управленческим ядром может быть структурное подразделение вузовской системы ДПО либо управленческий орган, ответственный за ее развитие. Как правило, это различные институты ДПО, факультеты и центры повышения квалификации и профессиональной переподготовки, советы по управлению развитием ДПО в вузе; краевые отраслевые институты, академии повышения квалификации и т.д.

*Первая внутренняя сеть* объединяет внутренних партнеров долгосрочного внутриорганизационного взаимодействия (на рисунке это квадраты) для достижения общих стратегических целей развития, разрабатывающих и реализующих программы ДПО. Внутреннюю сеть представляют: факультеты (Фак), кафедры (К), отделения (О), центры (Ц), филиалы (Ф) и другие структурные подразделения организации, заинтересованные участники ДПО, участвующие в разработке и реализации дополнительных профессиональных программ, в том числе с применением ДОТ.

*Вторая модульная концентрическая сеть* является относительно стабильной и включает внешних партнёров – организации различных отраслей экономики, сконцентрированные по территориальному признаку, имеющие общие цели и ресурсы для их достижения, готовые развивать компетенции своих сотрудников и выстраивать эффективные сетевые взаимодействия по реализации программ ДПО (на рисунке это окружности). Участники второй сети взаимодополняют друг

друга и взаимодействуют с центральным ядром в процессе выявления образовательных потребностей трудоспособного населения, совместного использования ресурсов. Модульная концентрическая сеть объединяет внешних партнеров: образовательные организации (ОО), органы управления образованием (ОУО); научно-исследовательские институты (НИИ); ресурсные центры (РЦ), организации-работодатели (ОР) реального сектора экономики, заинтересованные в развитии компетенций своих сотрудников и являющиеся заказчиками их обучения по программам ДПО, имеющие ресурсы для достижения целей реализации этих программ ДПО; организации, обеспечивающие информационное обслуживание (ИО), Интернет-провайдеры; выставочные центры и другие организации средств массовой информации, маркетинга и рекламы (МР) реализуемых программ, помогающие обеспечивать рекламу и продвижение программ ДПО; службы занятости (СЗ) населения, обеспечивающие трудоустройство безработных граждан на основе их профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

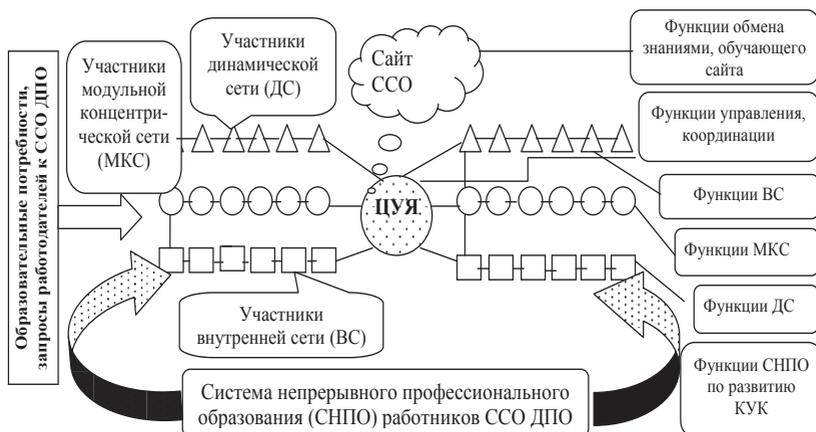
*Третья динамическая сеть* (на рисунке – треугольнички) включает: Союз руководителей дополнительного профессионального образования (СДПО) и другие различные общественные организации (РОО), социальные сети (СС), физические лица – агенты этой организации, способствующие продвижению дополнительных профессиональных программ и набору групп слушателей на всей территории Российской Федерации и за ее пределами. Взаимоотношения с агентами регулируются договорами гражданско-правового характера. «Таковыми агентами могут быть работники различных региональных, муниципальных методических объединений, ресурсных центров и других организаций, индивидуальные предприниматели, слушатели программ, готовые стать участником сетевой самообучающейся организации» [24; 19, с. 44].

Сетевые взаимодействия выстраиваются между участниками внутренней, модульной концентрической и динамической сетями и центральным ядром, вокруг которого формируются все сетевые отношения, способствующие обмену знаниями между работниками исследуемой организации и развитию ДПО с целью повышения конкурентоспособности участников тройной сети на основе развития ключевой управленческой компетентности работников и оформляются на взаимовыгодной договорной основе.

Тройная сеть способствует сетевому взаимодействию, включению организаций работодателей и его представителей, помогающих формулировать образовательные потребности их работников и принимающих непосредственное участие в развитии их профессиональных компетенций, что позволяет ее рассматривать как модель взаимодействия с работодателями.

Выделяя значимость открытости сетевых взаимодействий для включения в тройную сеть сетевой самообучающейся организации ДПО (ССО ДПО) представителей работодателя, рассмотрим эти взаимодействия (рисунок 2) с целью отражения сущности данных сетевых взаимодействий участников тройной сети.

Данная структура тройной сети отличается высокой степенью гибкости и позволяет организации практически неограниченно расширяться, увеличивая количество ее участников. При этом центральное, управляющее ядро (ЦУЯ) тройной сети несет ответственность за отбор, привлечение новых и удержание действующих участников сети, распределение и перераспределение функций и ресурсов сетевого управления, а также за обеспечение устойчивости состава всей организации, повышение ее конкурентоспособности [24; 28], создание условий для сетевого, командного взаимодействия.



*Рисунок 2 – Взаимодействия с работодателями – участниками тройной сети сетевой самообучающейся организации ДПО*

Реализация определенных функций участниками тройной сети, развитие созданной системы непрерывного профессионального образования и сайта сетевой самообучающейся организации ДПО способствуют разработке, реализации ее работниками программ ДПО с учетом образовательных потребностей трудоспособного населения и организаций-работодателей, расширению спектра этих программ и увеличению контингента обучаемых слушателей, в том числе и с применением ДОТ. Функции участников внутренней сети (ВС), модульной концентрической сети (МКС) и динамической сети (ДС) определяются спецификой их деятельности и фиксируются в договорах сетевого взаимодействия, договорах с физическим или юридическим лицом, заключаемых с центральным, управляющим ядром тройной сети. Функции системы непрерывного профессионального образования (СНПО) направлены на непрерывное развитие ключевой управленческой компетентности (КУК) работников исследуемой организации.

Взаимодействия работников управляющего центра с участниками тройной сети позволяют не только актуализировать их непрерывное самообразование, выявление и удовлетворение образовательных потребностей заказчиков, но и увеличивать количество обучаемых слушателей, привлекая в сеть новых участников. Эти участники тройной сети могут выступать заказчиками, включающимися в процесс формулирования цели и основных разделов заказываемых программ через согласование ими учебных планов, направленных на развитие актуальных для работодателя профессиональных и социально-личностных компетенций работников. Особый интерес представляет включение в тройную сеть участников динамической сети – агентов сетевой самообучающейся организации. Взаимодействие с агентами выстраивается на взаимовыгодной договорной основе, что позволяет существенно увеличивать круг заказчиков и количество обученных слушателей, а также осуществлять мониторинг образовательных потребностей трудоспособного населения и способствовать продвижению программ ДПО в различных территориях.

Таким образом, *структура тройной сети сетевой самообучающейся организации ДПО включает центральное, управляющее ядро; внутреннюю, модульную концентрическую и динамическую сети, способствующие сетевому взаимодействию ее участников и объединяющие внутренних и внешних партнеров на взаимовыгодной основе в целях повышения результативности ее деятельности* [23; 24].

Тройная сеть – гибкая, открытая структура организации, участники которой объединены общей целью и мотивационно-ценностной корпоративной культурой, обмениваются знанием и опытом в процессе сетевых, командных взаимодействий, что способствует их самообучению, адаптации в условиях изменений. Объединяющим содержательным фактором тройной сети данной организации может стать ориентация на инновационную деятельность посредством включения работников организации в командную, проектную и научно-иссле-

довательскую деятельность, направленную на сотрудничество с организациями-партнерами, работодателями в целях повышения качества образования и удовлетворения потребностей населения, общества и государства в дополнительном профессиональном образовании.

Выделение в качестве основных характеристик сетевой самообучающейся организации ДПО ключевую управленческую компетентность ее работников, а также необходимость завершения обоснования сущности данной организации актуализируют значимость обоснования данной ключевой управленческой компетентности, раскрытия сущности понятия «ключевая управленческая компетентность работника» сетевой самообучающейся организации ДПО.

В настоящее время компетентностный подход является одним из основополагающих в контексте непрерывного совершенствования профессиональной деятельности специалистов различных организаций, включая и организации ДПО. Существует большое количество работ, посвященных исследованию компетентности и компетенции как научных категорий профессионального образования, среди них работы В.А. Адольфа, В.А. Болотова, А.Н. Дахина, А.А. Деркача, А.И. Жилиной, Э.Ф. Зеер, И.А. Зимней, В.В. Игнатовой, А.К. Марковой, Дж. Равена, Н.С. Сахаровой, В.А. Слостенина, А.В. Хуторского, Г.И. Чижиковой, Т.И. Шамовой и др.

Компетенция (*competentia*) в переводе с латинского означает круг вопросов, в которых человек хорошо осведомлен, обладает познаниями и опытом. Следует отметить, что в определенный период ряд исследователей не различали понятия «компетентность» и «компетенция», а в настоящее время современное содержание этих понятий авторами понимается в различных аспектах. А.В. Хуторской определяет компетентность как владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и предмету деятельности, а компетенцию как «совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов дея-

тельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним» [230]. Анализируя понятия «компетентность» и «компетенция», И.А. Зимняя считает, что «компетенции – это некоторые внутренние, потенциальные, сокрытые психологические новообразования: знания, представления, программы (алгоритмы) действий, систем ценностей и отношений, которые затем выявляются в компетентностях человека, обозначим, очертим сначала круг этих основных компетенций, имея в виду их дальнейшие проявления в качестве компетентностей» [64].

Проведенный анализ позволил рассматривать «компетентность» как целостную интегральную характеристику, проявляющуюся в практической деятельности в единстве с личностными качествами работника и являющуюся совокупностью различных компетенций, а «компетенцию», вслед за А.В. Хуторским, как совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для решения различных профессиональных задач в процессе реализации определенной деятельности. Такой подход к пониманию этих дефиниций, на наш взгляд, позволит в дальнейшем задать определенные требования к уровню сформированности знаний, умений, навыков и способов деятельности работников сетевой самообучающейся организации, а затем измерить этот уровень.

По итогам междисциплинарного анализа концепций ключевых компетенций личности и организаций в работах И.А. Зимней, В. Хутмакера, Г. Хэмела, К. Прахалады и других ученых выявлено, что И.А. Зимняя среди десяти ключевых компетенций личности, проявляющихся в дальнейшем как компетентность, рассматривает три группы компетенций: компетенции, относящиеся к самому человеку как личности, субъекту деятельности, общения; компетенции, относящиеся к социальному взаимодействию человека и социальной сферы, и компетен-



ции, относящиеся к деятельности человека [63]. В. Хутмахер ключевыми, основными (key) компетенциями называет две компетенции: умение писать и думать, а в своем докладе, принятом Советом Европы называет пять ключевых компетенций, среди которых мы выделяем способность учиться на протяжении жизни в личной, профессиональной и в социальной жизни.

Степень успеха становления и развития исследуемой организации зависит от развития ключевой компетентности работников организации, от их знаний, умений, навыков в области повышения результативности их профессиональной деятельности, управления своей профессиональной деятельностью и собственным поведением; «от инициативности и умений добиваться поставленных целей; готовности и способности к изменениям, рефлексии; умений непрерывного самообразования и обучения; умений разрабатывать и реализовывать эффективные управленческие решения в области» [20, с. 65] собственной профессиональной деятельности. «Работникам создаваемой организации уже недостаточно быть успешными преподавателями, методистами или специалистами в области узко-предметной профессиональной деятельности, прежде всего, они должны уметь управлять тем процессом, за результативность которого несут персональную ответственность» [20, с. 65] в рамках исполнения своих должностных обязанностей.

В рамках субъект-объектных отношений работников создаваемой организации рассматриваем в качестве субъекта управленческой деятельности дважды. Во-первых, как субъект управления собственной профессиональной деятельностью; во-вторых, как объект субъекта управленческой деятельности более высокого порядка. Мы считаем, что управленческой компетентностью должны обладать не только руководители организации, но и каждый сотрудник с позиции управления его собственной деятельностью, даже если у него нет в непосредственном подчинении других работников.

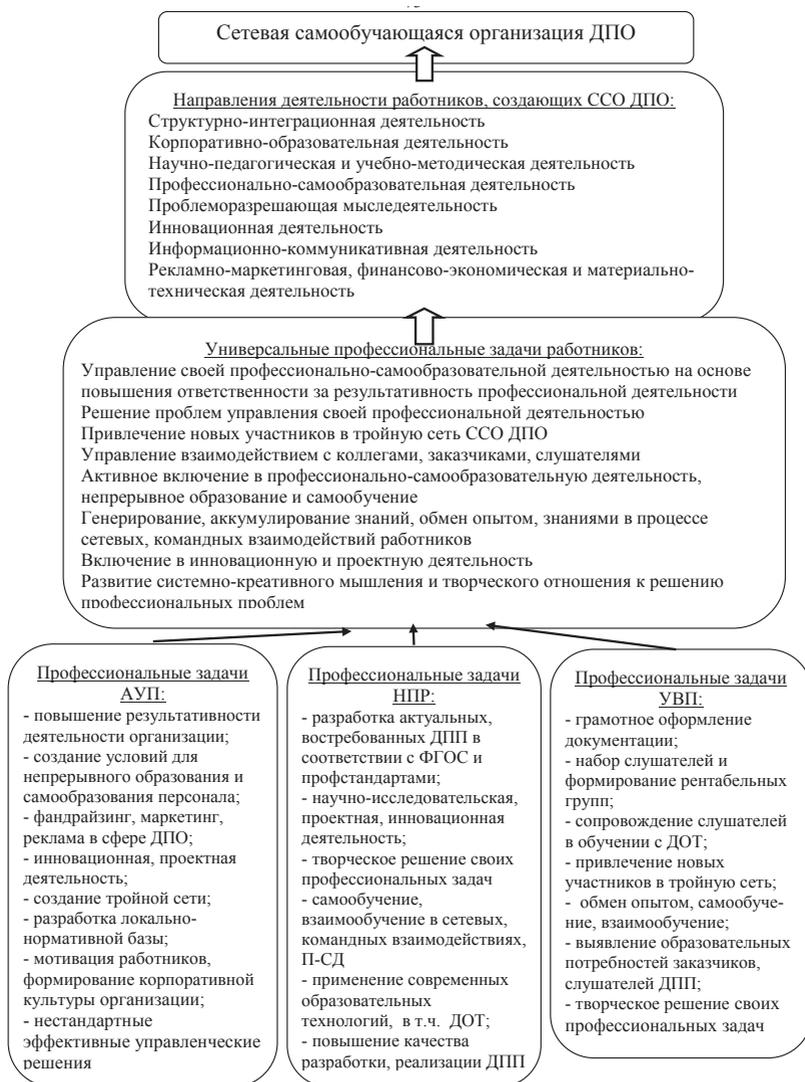
Таким образом, можно предположить, что в условиях становления и развития сетевой самообучающейся организации

управленческая компетентность становится ключевой компетентностью для трех групп работников этой организации, занимающих должности административно-управленческого, учебно-вспомогательного персонала и научно-педагогических работников, являющихся субъектами данных процессов.

В целях уточнения особенностей и структуры ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации рассмотрены задачи каждой группы работников и выделены универсальные профессиональные задачи, характерные в большей степени для каждой из трех групп работников в процессах становления и развития исследуемой организации, и задачи, являющиеся универсальными для всех (рисунок 3). На рисунке 3 представлены профессиональные задачи, являющиеся *ключевыми, универсальными для трех групп работников* и их направления деятельности, которые детально рассмотрим в следующей главе. При этом ряд профессиональных задач работников определяется целями повышения результативности деятельности всей организации (для АУП), управления повышением качества образовательного процесса и научно-исследовательской деятельности, разработки и реализации дополнительных профессиональных программ (далее – ДПП) (для НПП), управления результативностью решения профессиональных задач учебно-методического и организационно-технического сопровождения образовательного процесса (для УВП).

Таким образом, на основе проведенного анализа выделяем наряду со специальными профессиональными задачами для каждой группы работников сетевой самообучающейся организации ДПО задачи универсальные для всех работников, к профессионализму которых в этих условиях предъявляются новые требования:

– умение управлять своей профессиональной деятельностью, самообучением, нести ответственность за повышение результативности собственной профессиональной деятельности;



*Рисунок 3 – Профессиональные задачи и направления деятельности работников, создающих сетевую самообучающуюся организацию ДПО*

- умение управлять своим взаимодействием с коллегами, участниками сетевой организации и слушателями ДПП;

- умение решать проблемы, возникающие в процессе реализации названных направлений деятельности, включая непрерывное повышение качества образовательных услуг, расширение спектра реализуемых программ, увеличение количества слушателей и привлечение новых участников в сетевую организацию;

- умение своевременно выявлять, формулировать, целостно анализировать проблемы управления собственной профессиональной деятельностью и находить пути их эффективного разрешения на уровне каждого работника, группы работников и организации;

- умение генерировать, аккумулировать знания, обмениваться опытом, знаниями, обучаться и самообучаться в процессе сетевых коммуникаций с субъектами тройной сети, взаимодействий с коллегами посредством профессионально-самообразовательной деятельности;

- навыки системно-креативного мышления и творческого отношения к решению различных производственных ситуаций, позволяющие адаптироваться к новым условиям профессиональной деятельности;

- компетенции в области фандрайзинга, рекламы и маркетинга;

- умения и навыки непосредственного включения в стратегическое планирование и прогнозирование; создание локально-нормативной базы, разработку стандартов по определенным видам деятельности и т.д.

Выявленные и охарактеризованные универсальные профессиональные задачи, решаемые работниками, создающими сетевую самообучающуюся организацию, требования, предъявляемые к ним, характеризуют не только профессиональную деятельность при выполнении тех или иных обязанностей, но их целенаправленную управленческую

деятельность и позволяют рассматривать названные универсальные задачи как задачи в области управления работниками собственной профессиональной деятельностью, повышением ее результативности.

В целях дальнейшего уточнения сущности ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации рассмотрим содержание понятий «самообразование», «самообучение», «самообразовательная компетенция», «профессионально-специальная компетенция» и «управленческая компетентность»; выявим и обоснуем компоненты ключевой управленческой компетентности, разработаем ее критериальные характеристики, уровни развития.

В контексте нашего исследования становится значимым рассмотрение понятий «самообразование», «самообучение» и «самообразовательная компетенция». Анализ литературы позволил выявить несколько подходов к исследованию проблем самообразования и самообучения в рамках теории непрерывного самообразования (А.А. Бодалев, Е.Н. Дмитриева, В.Г. Онушкин, В.Н. Турченко и др.); в педагогических концепциях повышения квалификации и подготовки кадров (Т.Г. Браже, Ю.Н. Кулюткин, Г.С. Сухобская и др.); в социологических исследованиях (Л.Ф. Колесников, Т.А. Ильина, Г.Н. Сериков и др.); в контексте педагогической и социальной психологии (А.Я. Айзенберг, А.К. Громцева, П.И. Пидкасистый, Г.И. Щукина и др.); ряд авторов рассматривают понятие «самообразование» как чтение, работу с позиции творческого начала (Н.А. Рубакин, С.И. Гессен и др.); как самостоятельное приобретение обучающимися знаний, подготовку с учетом их интересов (Н.Ф. Голованова, Г.С. Закиров, С.И. Зиновьев, И.Л. Наумченко и др.); другие авторы описывают понятие «самообразование» как личностно-регулируемую, целенаправленную и профессионально-значимую самостоятельную познавательную деятельность с це-

лью поиска и усвоения социального опыта (А.Я. Айзенберг, А.К. Громцева, М.Г. Кузьмина, Б.Ф. Райский, И.А. Редковец, Р.Р. Сагитова, М.Н. Скаткин и др.). Ряд ученых разделяет понятия «самообразование» и «самообучение», включая в самообразование два процесса – самообучение и самовоспитание. Е.Н. Дмитриева характеризует «самообразование как деятельность субъекта, направленную на реализацию собственных познавательных потребностей и потребностей в собственном развитии, а самообучение – как учебную деятельность, которая планируется, разрабатывается, осуществляется, контролируется и управляется ее субъектом самостоятельно, без помощи преподавателя» [53].

Р.Р. Сагитова понимает самообразование как особый вид познавательной деятельности, предполагающий наличие положительной мотивационной активности, проявление значительных волевых усилий, достижение высокой самостоятельности и наличие адекватного уровня самооценки [181]. И.Ф. Медведев считает, что профессиональное самообразование сопутствует обучению специалиста в образовательной организации, а под самообразовательной компетентностью он понимает «комплексную характеристику специалиста, отражающую его готовность и способность осуществлять эффективную самообразовательную деятельность в условиях непрерывно изменяющихся современных производственных и образовательных процессов» [118, с. 45].

Проблеме самообразовательной компетентности и компетенции посвящены публикации различных авторов (Л.А. Альковой, М.Б. Баликаевой, И.Ф. Медведева, Г.В. Мухаметзяновой, А.М. Новикова, Р.Р. Сагито, Г.И. Чижаковой и др.). М.И. Поднебесова понимает самообразовательную компетентность «как личностно профессиональное качество, характеризующее специалиста как субъекта, способного к самостоятельной организации познавательной деятельности, направленной на непрерывное саморазвитие профессиональ-

ных и общекультурных качеств и самосовершенствование» [163]. И.А. Коровина и С.Г. Заболотная самообразовательную компетентность рассматривают «как интегративное качество личности, которое обеспечивается ценностным отношением к саморазвитию и самообразовательной деятельности, системой знаний о планировании и реализации данной деятельности, готовностью к самообразованию, организации собственных приемов самообучения» [93].

На основе проведенного анализа мы будем рассматривать самообразовательную компетенцию работника сетевой самообучающейся организации как совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), необходимых для реализации эффективной профессионально-самообразовательной деятельности в условиях становления и развития исследуемой организации.

Современными авторами весьма широко исследуется понятие «профессиональная компетентность». В.А. Адольф профессиональную компетентность педагога характеризует как способность действовать адекватно, самостоятельно и ответственно в постоянно изменяющейся профессиональной среде, отражающую его готовность к самооценке и саморазвитию [3; 4]. Э.Ф. Зеер и О.Н. Шахматова профессиональную компетентность описывают как совокупность профессиональных знаний и умений, а также способов профессиональной деятельности [61]. В.А. Козырев, Н.Ф. Радионова и др. профессиональную компетентность понимают, как интегральную характеристику личности, определяющую способность специалиста решать профессиональные проблемы и задачи, возникающие в профессиональной деятельности, с использованием знаний, опыта, ценностей и наклонностей [90].

На основе проведенного анализа мы будем рассматривать профессионально-специальную компетенцию работ-

ника создаваемой организации как «совокупность профессиональных знаний и умений, а также способов профессиональной деятельности (по Э.Ф. Зеер), способствующих решению профессиональных проблем и универсальных профессиональных задач, возникающих в различных реальных ситуациях профессиональной деятельности (по В.А. Козыреву, Н.Ф. Радионовой)» [20, с. 66].

«Анализ научных исследований в области моделирования компетентности работников показывает, что в понятие «управленческая компетентность» авторы включают наличие необходимых знаний, управленческих умений (А.К. Маркова, В.Г. Онишкин, Л.И. Панарин, В.А. Сластенин, Т.И. Шамова, В.П. Шепель и др.); характеристику личности (С.Г. Вершловский, В.И. Зверева, Ю.Н. Кулюткин и др.); владение различными компетенциями (И.А. Зимняя, Л.Н. Павлова, Дж. Равен, А.В. Хуторской, И.Д. Чечель и др.). Однако следует отметить, что в его рассмотрении нет единой точки зрения, что может объясняться сложностью управленческой деятельности, различными подходами к условиям результативности профессиональной деятельности» [20, с. 65-66]. По мнению И.П. Семькина, в основе управленческой компетентности заложена профессиональная пригодность, принимаемая как совокупность психических и психофизических особенностей человека, необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности [186]. И.Д. Чечель описывает управленческую компетентность как сложную интегральную характеристику, включающую комплекс компетенций, содержание которого определяется целями, задачами и характером деятельности [231]. И.А. Зимняя выделяет социальные и ключевые компетентности [63].

В основу нашего понимания ключевой управленческой компетентности работников исследуемой организации взято ранее сформулированное понятие управленческой ком-



петентности руководителей образовательных учреждений [16; 20; 27; 29]. Понимание ключевой управленческой компетентности работников исследуемой организации связывается с профессиональной зрелостью личности и обретением такого состояния, которое позволяет управлять своей профессиональной деятельностью, эффективно разрешать те или иные проблемы, тем самым развивать готовность и способность к повышению результативности собственной профессиональной деятельности и результативности организации в целом.

Проведенный категориальный анализ понятий «компетентность», «самообразование», «самообучение», «самообразовательная компетентность», «самообразовательная компетенция», «профессиональная компетентность», «профессионально-специальная компетенция», «управленческая компетентность» позволил раскрыть сущность понятия *«ключевая управленческая компетентность работника»* сетевой самообучающейся организации ДПО как *«качество личности, проявляющееся в способности и готовности своевременно выявлять, целостно анализировать, точно формулировать профессиональные проблемы»* [20, с. 66] и *задачи, находить и реализовывать наиболее целесообразные и эффективные управленческие решения* [27, с. 69], *способствующие повышению результативности их профессиональной деятельности* [22 – 24].

В результате анализа профессиональных стандартов «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» (от 08.09.2015 г.) [170], «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией» (от 06.05.2015 г.), «Специалист по администрированию сетевых устройств информационно-коммуникационных систем» (от 05.10.2015 г.), проекта профстандарта «Руководитель образовательной организации» от 2015 г.

[169], практической деятельности работников организаций ДПО в целях обеспечения развития необходимых знаний, умений и навыков этих работников, необходимых им для разработки и реализации эффективных управленческих решений, способствующих повышению результативности профессиональной деятельности разработана структура их ключевой управленческой компетентности.

Ключевую управленческую компетентность работников сетевой самообучающейся организации ДПО представляют *три группы компетенций: самообразовательные, профессионально-специальные и социально-личностные*, направленные на успешное решение сложных универсальных задач, возникающих в процессе управления работником его профессиональной деятельностью в пределах исполнения определенных трудовых функций, направленных на обеспечение становления и развития исследуемой организации.

Группа самообразовательных компетенций (СК) работника сетевой самообучающейся организации включает компетенции, направленные на осуществление им эффективной профессионально-самообразовательной деятельности и способствующие его личностно-профессиональному развитию посредством непрерывного образования, самообразования и самообучения: СК-1 – аналитико-синергетическая компетенция (обладание системным, аналитическим мышлением, умением самоанализа и анализа деятельности коллег, выстраивания своей профессионально-самообразовательной деятельности в логике последовательного достижения поставленных целей и повышения результативности работы; актуализация знаний, информации в сетевых, командных взаимодействиях; владение навыками профессионального саморегулирования, самоменеджмента и самообучения; умения самоактуализации, самоанализа и рефлексии); СК-2 – аксиологическая компетенция (умение формулировать ценности и смысл собственной жизни и професси-

онально-самообразовательной деятельности; ценностно-ориентированное отношение к профессионально-самообразовательной деятельности; способность к усвоению норм и правил мотивационно-ценностной корпоративной культуры и общества); СК-3 – креативно-инновационная компетенция (обладание самостоятельным, системно-креативным мышлением, инициативностью, способностью к генерированию идей, склонностью к разумному риску в процессе принятия и реализации нестандартных управленческих решений профессиональных проблем; умение адаптироваться к заданным условиям; способность к работе в команде, разработке и реализации проектов, авторских программ и др.).

Профессионально-специальные компетенции (ПСК) работника сетевой самообучающейся организации включают компетенции в различных видах его деятельности, способствующие решению профессиональных проблем, возникающих в реальных ситуациях: ПСК-1 – организационно-функциональная компетенция (умение управлять своей профессиональной деятельностью посредством реализации функций образовательного менеджмента, решать возникающие проблемы в пределах своих полномочий на основе причинно-следственной связи и применения технологий проблеморазрешающей мыследеятельности; обладание знаниями, умениями и навыками стратегического планирования и целеполагания, организации, координации и самооценки собственной профессионально-самообразовательной деятельности; умения проектной и инновационной деятельности, фандрайзинга и маркетинга); ПСК-2 – корпоративно-сетевая компетенция (готовность и способность участвовать в формировании мотивационно-ценностной корпоративной культуры; владение умениями обмениваться положительным профессиональным опытом и навыками обучения в условиях сетевого, командного взаимодействия, привлечения субъектов в тройную сеть и их удержания на основе фор-

мирования взаимных интересов и общих целей); ПСК-3 – информационно-технологическая компетенция (владение управленческими и узкоспециальными технологиями, отражающими операционно-инструментальную сторону специфики профессиональной деятельности работников; способность и готовность управления информационными потоками в сетевом, командном взаимодействии; использование в профессиональной деятельности современных информационно-коммуникационных технологий, включая ДОТ).

Социально-личностные компетенции (СЛК) работника сетевой самообучающейся организации включают компетенции, связанные с психофизиологическими особенностями его личности и их проявлениями во взаимодействии с другими участниками тройной сети: СЛК-1 – коммуникативно-сетевая компетенция (способность к сотрудничеству, толерантности, умения выстраивать эффективные коммуникации; владение навыками обмена знаниями и опытом с коллегами в сетевом, командном взаимодействии); СЛК-2 – эмоциональная компетенция (умение управлять своими высказываниями, поступками, эмоциями, мыслями и чувствами; самообладание; обладание уравновешенностью, гибкостью, способностью адаптироваться); СЛК-3 – здоровьесберегающая компетенция (знание и владение навыками здорового образа жизни; знание и соблюдение правил личной гигиены; свобода и ответственность выбора образа жизни, способствующие стрессоустойчивости и работоспособности) [24].

Таким образом, на основе анализа результатов исследования, управленческой и педагогической практики, с учетом названных профессиональных задач сделан вывод о наличии четырех компонентов ключевой управленческой компетентности работников: мотивационно-ценностного, когнитивно-синергетического, деятельностно-проблеморазрешающего и оценочно-рефлексивного, отраженных в схеме структуры ключевой управленческой компетентности [29] (рисунок 4).

В процессе изучения научной литературы и проведения опытно-экспериментальной работы выявлено, что главным критерием профессионального мастерства работников, создающих сетевую самообучающуюся организацию, является уровень развития их ключевой управленческой компетентности. Выполненный анализ позволил предположить, что развитие данной компетентности осуществляется по четырем уровням. Вслед за В.П. Беспалько, выделяющим четыре уровня усвоения знаний обучающимися [30; 31], видим уровни развития ключевой управленческой компетентности работников исследуемой организации: дезадаптивный (критический), характеризующийся актуализацией интеллектуальных стереотипов; адаптивный (низкий) – актуализацией личностных стереотипов; продуктивный (средний) – формированием личностных новообразований; креативный (высший) – появлением и проявлением личностных новообразований [20; 24].

Разработанные критериальные характеристики ключевой управленческой компетентности работников, проявляющиеся на дезадаптивном, адаптивном, продуктивном и креативном уровнях, и отражающие их способность, готовность к повышению результативности своей профессиональной деятельности, успешному управлению этой деятельностью, представлены в работах автора [22; 24].

Приоритет в образовательном менеджменте стратегий непрерывного развития ключевой управленческой компетентности работников; систему непрерывного профессионального образования с применением ДОТ; сетевые, командные взаимодействия; мотивационно-ценностную корпоративную культуру, командообразование; включение работников в обмен знаниями, информацией, опытом посредством профессионально-самообразовательной деятельности, взаимообучения; устойчивый положительный синергетический эффект детально рассмотрим в следующей главе монографии.

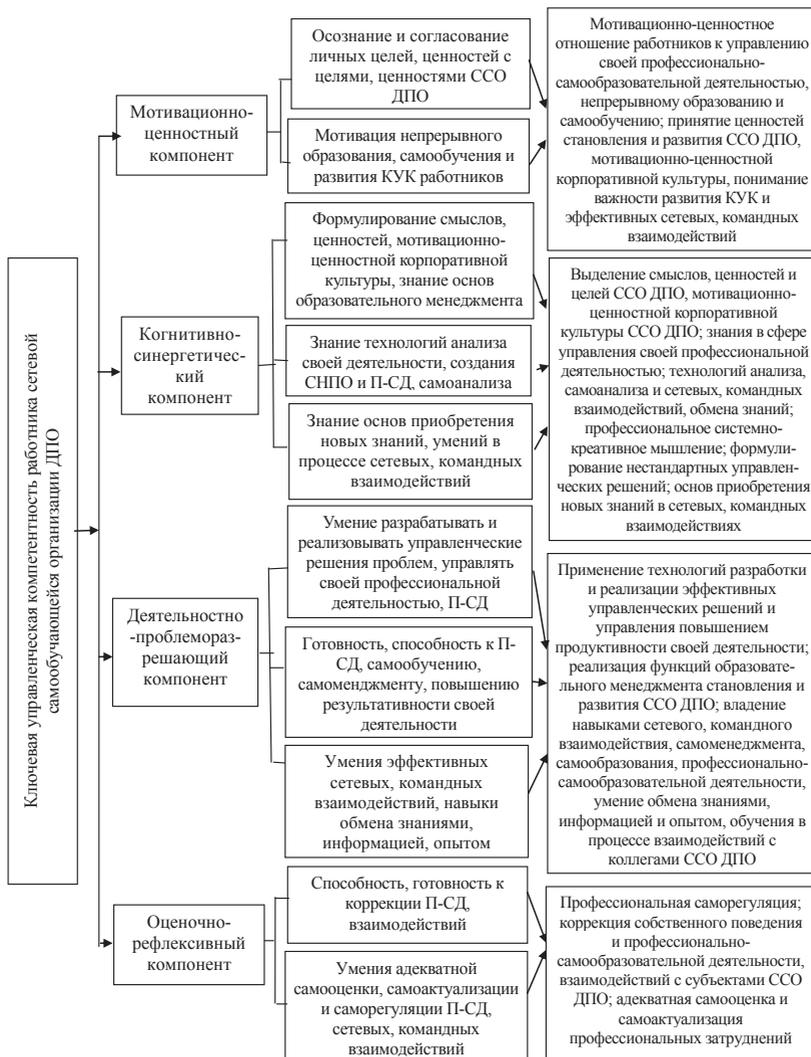


Рисунок 4 – Структура ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации ДПО

Итак, по итогам трансдисциплинарного анализа методом категориального синтеза теорий и аспектов образовательной деятельности сформулировано новое понятие «сетевая самообучающаяся организация», раскрыты сущность и основные характеристики исследуемой организации, среди которых особо выделены структура тройной сети, ключевая управленческая компетентность ее работников, что позволяет в завершающем параграфе данной главы обосновать сущность становления и развития сетевой самообучающейся организации.

#### **1.4 Обоснование сущности становления и развития сетевой самообучающейся организации**

Выявленные и охарактеризованные теоретико-методологические и социально-исторические предпосылки, обоснованная сущность сетевой самообучающейся организации, раскрытые выделенные основные характеристики исследуемой организации позволяют рассмотреть сущность становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО как направления модернизации организаций ДПО с целью повышения результативности деятельности данных организаций.

При обосновании сущности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО будем учитывать сущность понятий «сетевая самообучающаяся организация» ДПО, «становление», «развитие» и особенности становления и развития любой образовательной организации.

Вопросы развития, становления или рождения в системе нового качества широко обсуждаются в работах различных ученых (Б.Г. Ананьев, В.Г. Буданов, Л.С. Выготский, Э.Н. Гусинский, Э.Ф. Зеер, Е.И. Исаев, О.А. Козырева, С.П. Курдюмов, А.Ф. Лосев, В.И. Слободчиков, Ю.И. Турчанинова и др.).

По итогам междисциплинарного анализа научной литературы по проблеме исследования выявлено, что понятия «становление», «развитие» исследуются философией, педагогикой, психологией, социологией, менеджментом, биологией, культурологией, астрономией, биоинженерией, другими науками и являются ведущими в современных научных исследованиях. При этом обоснование сущности данных понятий дается с разных точек зрения, используется в разных контекстах, что свидетельствует о существующей проблеме определения их сущности. Зачастую ученые рассматривают развитие и становление как синонимы или стремятся найти отражение одного в другом.

В словаре русского языка С.И. Ожегова «становление» представлено как возникновение, образование чего-нибудь в процессе развития; а «развитие» как процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию, как степень сознательности, просвещенности, культурности [143]. В.И. Слободчиков в контексте психологии развития человека утверждает, что категория «развитие» совмещает в себе три самостоятельных процесса: становление как созревание и рост; формирование как двуединый процесс формообразования субъектности, единства цели и социально значимого результата развития; и преобразование как саморазвитие и смена основного жизненного вектора [191]. А.А. Остапенко говорит о антиномическом единстве этих процессов и рассматривает рост (созревание), формирование и становление в процессе развития [151]. Э.Ф. Зеер рассматривает профессиональное становление личности в единстве с развитием личности в процессе выбора профессии, профессионального образования, подготовки и выполнения профессиональной деятельности [62]. Согласно данным точкам зрения процесс становления является одной из составляющих процесса развития.



Как педагогическая категория «становление» рассматривается в контексте профессионального становления личности, педагога (В.А. Адольф, В.В. Игнатова, Н.Ф. Ильина, К.М. Левитан, В.Г. Маралов, М.Г. Янова и др.). К.М. Левитан понимает профессиональное становление педагога как решение профессионально значимых, усложняющихся задач, что позволяет профессионалу овладеть необходимым комплексом деловых и нравственных качеств, связанных с его профессией [105]. Н.Ф. Ильина характеризует профессиональное становление педагога как «непрерывный процесс совершенствования профессионально значимых качеств педагога под влиянием внешних воздействий, профессиональной деятельности и собственных усилий личности» [70, с. 30]. М.Г. Янова, рассматривая становление и развитие организационно-педагогической культуры будущего педагога в социокультурном образовательном пространстве, считает, что «становление – это зарождение качества с «приостановкой» в продвижении на определенном этапе, после чего продолжается «развитие», которое по своей природе бесконечно» [244, с. 125].

А.В. Воронин понятие «развитие» определяет как изменения во внутреннем мире, облике человека в результате внешних влияний и его собственной активности; деятельность по достижению такого результата; процесс и результат количественных и качественных изменений человека. Развитие личности ученый понимает, как процесс закономерного ее изменения в результате социализации, а социальное развитие как процесс, в ходе которого происходят существенные количественные и качественные изменения в социальной сфере общественной жизни в целом или в отдельных ее компонентах [41].

Рассмотрение понятия «становление» как философской категории, предполагает процесс возникновения принципиально нового материального или идеального объекта, это

процесс перехода от возникновения данного объекта к его развитому состоянию. Главной чертой становления является то, что существование явления уже началось, но еще не приобрело завершенной формы. А «развитие» как философская категория предполагает поступательное движение, переход от одного состояния к другому, необратимое, направленное и закономерное изменение объектов [223].

Э.Н. Гусинский и Ю.И. Турчанинова, рассматривая понятия «становление» и «развитие», также понимают развитие как направленное, необратимое и закономерное изменение, принципиальное появление чего-то нового, не существующего; а становление как период «подготовки» к появлению этого нового [48]. Л.С. Выготский считает развитие процессом необратимых, направленных и закономерных изменений, приводящих к возникновению качественных и структурных преобразований в психике и поведении людей [42].

В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов понимают развитие личности как единый биосоциальный процесс, в котором происходят не только количественные, но и качественные преобразования. А противоречия между новым и старым считают движущими силами развития личности [189].

Рассматривая понятие «развитие» как общенаучную категорию, следует отметить бесконечность данного процесса. В контексте теории, известной под названием «теория эмерджентных циклических уровней существования» или спиральной динамики развития К.У. Грейвза, вся жизнь человечества развивается по спиральному направлению, развитие происходит вверх по спирали, но при этом все предыдущие стадии развития не отбрасываются, а накапливаются и могут вновь пробудиться при определенных возникающих внутренних потребностях организации, воздействии определенных факторов [198]. Спиральная динамика развития понимается, как переход от одного уровня развития к другому, который связан со сменой системы ценностей, влия-

ющих на технологии обучения работников организации. Мы разделяем точку зрения ученого о нецелесообразности фиксирования временных рамок этих переходов и значимости определения их последовательности, направления происходящих изменений под влиянием определенных условий и накапливаемого опыта решения профессиональных проблем и задач, и рассматриваем возникновение, формирование, стабилизацию, индивидуальное развитие, взаимообучение и командное развитие, коллективное развитие и саморазвитие как этапы целенаправленных изменений. Понимая бесконечность процесса развития сетевой самообучающейся организации, как коллектива людей, объединенных общей целью повышения результативности ее деятельности, стремящихся к непрерывному профессиональному образованию, самообучению и саморазвитию, важно сначала создать условия, способствующие приобретению новых смыслов и характеристик сетевой самообучающейся организации в процессе ее становления, а затем создать условия для необратимых, направленных, закономерных изменений, свидетельствующих о развитии исследуемой организации.

Развитие сетевой самообучающейся организации основывается на индивидуальном, командном и коллективном обучении в процессе повышения квалификации и переподготовки, самообучении и саморазвитии ее работников, на создании условий, способствующих запуску инструментов саморазвития организации. Развитие приводит к качественным изменениям, проявляющимся в появлении характеристик сетевой самообучающейся организации, отражающихся в показателях и индикаторах результативности становления и развития этой организации.

Процесс развития среди других изменений выделяет одновременное наличие трех качеств: необратимое, направленное и закономерное изменение объекта. Обратимость изменений характерна для процессов функционирования,

отсутствие направленности изменений могут лишить развитие единой взаимосвязанной линии, а отсутствие закономерности могут свидетельствовать о случайных изменениях, не характерных развитию, в процессе которого появляется новое качественное состояние объекта изменений, проявляющееся в изменении структуры организации, связей между ее элементами и взаимосвязей между участниками тройной сети. Необратимость развития предполагает стабильность проявления определенных характеристик сетевой самообучающейся организации, включая сохранение работодателей и других партнеров – участников структуры тройной сети, их интеграцию, постоянную актуализацию системы непрерывного профессионального образования, сетевые, командные взаимодействия, мотивационно-ценностную корпоративную культуру и взаимообучение работников. Направленность развития сетевой самообучающейся организации заключается в постоянном повышении уровня развития ключевой управленческой компетентности ее работников, повышении показателей результативности деятельности организации и появлении устойчивого положительного синергетического эффекта. Любое развитие протекает во времени, переход от одного этапа развития к другому проходит в разных организациях в различных временных рамках. Источник развития, саморазвития сетевой самообучающейся организации находится внутри организации и заключается в постоянном стремлении работников к самообучению, саморазвитию и их самоактуализации под влиянием мотивационно-ценностной корпоративной культуры и осознания работником значимости повышения результативности собственной профессиональной деятельности. Сетевая самообучающаяся организация, как единая сложная, взаимосвязанная в своих основных элементах саморазвивающаяся социальная и педагогическая система, является коллективным объектом изменений.

Разделяя точку зрения ученых, *становление сетевой самообучающейся организации ДПО* рассматриваем как процесс приобретения новых смыслов и характеристик, заключающихся в понимании значимости создания сетевой самообучающейся организации, объединения партнеров и создания структуры тройной сети, развития ключевой управленческой компетентности работников исследуемой организации для повышения результативности их профессиональной деятельности под влиянием внешних воздействий, реализации направлений профессиональной деятельности и собственных усилий этих работников [23; 24].

*Развитие сетевой самообучающейся организации ДПО* понимаем, как процесс необратимых, направленных и закономерных изменений, приводящих к возникновению качественных и структурных преобразований, проявляющихся в развитии ключевой управленческой компетентности ее работников на креативном и продуктивном уровнях, их взаимообучении, самоактуализации, самообучении и саморазвитии, комплексной интеграции [23; 24]. Эти изменения обусловлены созданием определенных условий для обмена знаниями, информацией и опытом между работниками, их взаимообучения, самообучения и саморазвития и осуществляются посредством профессионально-самообразовательной деятельности работников, их проблеморазрешающей мыследеятельности в условиях интеграции ресурсов участников тройной сети, интеграции содержания формального, неформального и информального непрерывного образования, мотивационно-ценностной корпоративной культуры, сетевых и командных взаимодействий.

Становление и развитие как общие философские категории понимаются как два взаимосвязанных, взаимоусиливающих и равнонаправленных процесса.

На основе проведенного анализа, с учетом стадий жизненного цикла любой образовательной организации и спец-

ифики сетевой самообучающейся организации рассматриваем становление и развитие исследуемой организации как направление модернизации организации ДПО. По сути, становление и развитие сетевой самообучающейся организации являются взаимосвязанными, взаимоусиливающими и равнонаправленными процессами комплексных изменений с целью преобразования традиционной организации ДПО в сетевую самообучающуюся организацию со структурой тройной сети и уделяющую особое внимание ключевой управленческой компетентности ее работников, непрерывное развитие которой обеспечивает развитие сетевой самообучающейся организации.

*Итак, становление и развитие сетевой самообучающейся организации ДПО – это процессы приобретения новых смыслов, характеристик и необратимых, направленных, закономерных изменений, обеспечивающих повышение результативности профессиональной деятельности ее работников и организации в целом через создание структуры тройной сети и непрерывное развитие их ключевой управленческой компетентности [13; 23; 24].*

Для нас важным является рассмотрение этапности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО. С учетом особенностей данных процессов *выделяем три этапа становления* сетевой самообучающейся организации ДПО как процесса приобретения новых смыслов и характеристик:

*1. Этап возникновения сетевой самообучающейся организации (осознание важности, необходимости изменений руководителями организации, выделение системообразующих целей становления и развития исследуемой организации; проблемный анализ результативности деятельности организации ДПО, оценка ее ресурсов и потенциальных партнеров – участников тройной сети; разработка «Дорожной карты» становления и развития сетевой самообу-*

чающейся организации на основе предложенного проекта (приложение А) с учетом выявленных проблем конкретной организации ДПО; подготовка центрального ядра тройной сети к выполнению функций управляющего центра и начало объединения партнеров вокруг центрального ядра во внутреннюю, модульную концентрическую и динамическую сети, и формирования сетевых взаимодействий; актуализация необходимости развития ключевой управленческой компетентности руководителями организации, работниками центрального, управляющего ядра тройной сети и формирование ключевой управленческой компетентности руководителей организации; проектирование и создание элементов системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, инфраструктуры образовательного менеджмента; разработка локально-нормативной базы, регламентов сетевого взаимодействия участников тройной сети и субъектов данных процессов, применение технологий образовательного менеджмента в области выстраивания взаимодействий с партнерами, мотивации работников к управлению собственной профессиональной деятельностью и повышению ее результативности; разработка индивидуальных планов личностно-профессионального развития работников).

2. *Этап формирования сетевой самообучающейся организации* (осознание работниками центрального, управляющего ядра тройной сети ценностей, смыслов и актуальности становления и развития сетевой самообучающейся организации, важности развития их ключевой управленческой компетентности; развитие ключевой управленческой компетентности руководителей организации и формирование ключевой управленческой компетентности работников центрального, управляющего ядра тройной сети в условиях формирующейся системы непрерывного профессионального образования; создание структуры тройной сети, заключе-

ние договоров о сетевом взаимодействии, сотрудничество с участниками тройной сети, включая представителей работодателя; реализация мероприятий «Дорожной карты» становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО по всем направлениям деятельности, включая создание системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, применение технологий образовательного менеджмента в области командообразования, формирования мотивационно-ценностной корпоративной культуры центрального ядра тройной сети, активизация инновационной, проектной деятельности; реализация индивидуальных планов личностно-профессионального развития работников, развитие их умений обмена знаниями, информацией в процессе сетевых, командных взаимодействий).

3. Этап *стабилизации* (закрепление достигнутых результатов и стабильное функционирование сетевой самообучающейся организации ДПО, подготовка перехода к процессу развития).

*Выделяем три этапа развития* сетевой самообучающейся организации ДПО как процесса необратимых, направленных и закономерных изменений, приводящих к возникновению качественных и структурных преобразований:

1. *Этап индивидуального развития сетевой самообучающейся организации* (самоактуализация и постоянное развитие ключевой управленческой компетентности работников центрального ядра тройной сети; актуализация и формирование ключевой управленческой компетентности работников – участников тройной сети организации; сформированность всех компонентов данной компетентности у большинства работников на продуктивном и креативном уровнях в условиях постоянно актуализируемых системы непрерывного профессионального образования и инфраструктуры образовательного менеджмента в соответствии с меняющимися профессиональными задачами; индивиду-



альное профессионально-консалтинговое сопровождение обучения работников и развитие их профессионально-самообразовательной деятельности; применение работником технологий проблеморазрешающей мыследеятельности).

2. *Этап взаимообучения и командного развития сетевой самообучающейся организации* (командообразование, активное включение работников в командную работу, сетевые, командные взаимодействия, способствующие развитию ключевой управленческой компетентности работников – участников тройной сети организации; применение работниками навыков и умений обмена знаниями, информацией, взаимообучения в процессах профессионально-самообразовательной деятельности, сетевого, командного взаимодействия).

3. *Этап коллективного развития и саморазвития сетевой самообучающейся организации* (активное включение работников в сформированную мотивационно-ценностную корпоративную культуру, во взаимодействия и совместную работу с участниками тройной сети, включая работодателей, способствующее постоянному повышению уровня развития ключевой управленческой компетентности этих работников; самоактуализация, самообучение и саморазвитие ее работников в условиях мотивационно-ценностной корпоративной культуры и интеграции участников структуры тройной сети) [24].

Каждый из перечисленных этапов содержит определенные аспекты, способствующие успешности становления и развития инновационной сетевой самообучающейся организации ДПО, которые мы выделяем, опираясь на работы Н.Ф. Ильиной [70; 71] и М.А. Мкртчяна [128]: предназначение и цели; содержание и способы деятельности; образовательный менеджмент становления и развития организации; мотивационно-ценностную корпоративную культуру, способствующая осознанию работниками важности развития

их ключевой управленческой компетентности в условиях создаваемой системы непрерывного профессионального образования; необходимые условия реализации этапа, решаемые задачи; объективные возможности и ограничения каждого этапа, его противоречия. Несомненно, все этапы становления и развития данной организации можно отнести к этапам ее развития и интенсивного приобретения новых смыслов и характеристик в контексте спиральной динамики развития.

Итак, развитие созданной новой сетевой самообучающейся организации ДПО характеризуем последовательно тремя этапами, отражающимися в *трех уровнях данного развития*, связанных с развитием ключевой управленческой компетентности ее работников: *индивидуальный* (развитие ключевой управленческой компетентности работников на продуктивном и креативном уровнях в условиях системы непрерывного профессионального образования), *командный* (дальнейшее развитие ключевой управленческой компетентности работников посредством взаимообучения, обмена знаниями, опытом в процессах профессионально-самообразовательной деятельности и сетевых, командных взаимодействий), *коллективный* (постоянное повышение уровня развития ключевой управленческой компетентности работников на основе их самоактуализации, самообучения, саморазвития в условиях комплексной интеграции участников тройной сети и сформированной мотивационно-ценностной корпоративной культуры и комплексной интеграции).

Успешность и продолжительность прохождения каждого этапа определяется выполнением разработанных нами рекомендаций и созданием всех необходимых условий, обеспечивающих становление и трехуровневое развитие сетевой самообучающейся организации. Высший коллективный уровень развития и саморазвития сетевой самообучающейся

ся организации ДПО – уровень создания всех педагогических и организационных условий, который обеспечивает устойчивый положительный синергетический эффект, тенденцию повышения результативности деятельности данной организации характеризуем как необратимый. Уровень развития может быть достигнут разный, что зависит от учета возможных рисков, связанных с нестабильностью состава работников, отсутствием преемственности при смене руководителей и определенной специфики каждой организации.

Становление и развитие сетевой самообучающейся организации ДПО предполагает создание определенных условий и формирование механизма, способствующих результативности данных процессов и достижению устойчивого положительного синергетического эффекта. *Устойчивый положительный синергетический эффект*, как одну из характеристик сетевой самообучающейся организации ДПО понимаем, как *постоянное повышение результативности деятельности организации от создания педагогических, организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, проявляющееся в показателях и индикаторах результативности данных процессов* [24].

Синергетический эффект (от греч. Συ너지ός – вместе действующий) – это изменение эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности) [242]. Появление данного синергетического эффекта связано с тем, что объединяемые ресурсы в результате их кооперации, концентрации, специализации, взаимодополняемости, взаимозаменяемости, оптимальности соотношений могут взаимно усиливать или ослаблять друг друга. Для нас важным является создание условий для появления устойчивого положительного синергетического эффекта. Условия становления и развития

сетевой самообучающейся организации ДПО, механизм, способствующий данным процессам, более детально рассмотрим в следующей главе работы.

Процесс становления сетевой самообучающейся организации понимаем как процесс приобретения организацией определенных смыслов и характеристик сетевой самообучающейся организации ДПО. Рассматривая развитие сетевой самообучающейся организации как единый биосоциальный педагогический процесс развития коллективного субъекта, в котором происходят не только количественные, но и качественные изменения под влиянием определенных факторов, для нас важным было выявить эти факторы становления и развития сетевой самообучающейся организации. Нами рассмотрены объективные и субъективные, глобальные и локальные, внешние и внутренние факторы. В рамках данной работы автором ранее выделены внутренние факторы [22; 24; 28].

Для становления и развития сетевой самообучающейся организации, как объединения людей, координируемых для достижения цели повышения результативности ее деятельности, становится важным создание условий для появления эффекта «петли» двойного обучения (по К. Арджирису и Д. Шону), наличие которого является сущностным признаком становления и развития этой организации. Необходимо создание такой системы непрерывного профессионального образования, которая может обеспечить развитие ключевой управленческой компетентности работников не только в процессе их традиционного повышения квалификации, но и в процессе самообразования [20], самообучения, профессионально-самообразовательной деятельности и дальнейшего саморазвития.

Традиционное ДПО (профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку) понимаем, как первую «петлю» обучения, а самообучение, профессиональ-

но-самообразовательную деятельность и взаимообучение работников как вторую «петлю» обучения. Предполагаем, что в процессе повышения квалификации или переподготовки работники осваивают основные технологии самоанализа, самоактуализации, самоменеджмента, самообучения, устранения профессиональных дефицитов, разработки и реализации управленческих решений, что в дальнейшем помогает им своевременно учиться на собственном опыте постоянно обмениваясь знаниями и опытом с коллегами в процессах сетевого взаимодействия и командной работы.

Профессионально-самообразовательную деятельность работников понимаем, как их самоактуализацию, целенаправленную самостоятельную познавательную деятельность на рабочем месте и/или вне рабочего места с целью поиска и усвоения качеств, необходимых для успешной профессиональной деятельности, их личностно-профессиональное развитие в условиях мотивационно-ценностной корпоративной культуры на основе обмена информацией, знаниями и опытом с коллегами, участниками сетевых, командных взаимодействий, разработки и реализации собственных управленческих решений.

Становится важным развитие навыков самоанализа управления работником своей профессиональной деятельностью, формирования их стремления к развитию способностей и умений в области непрерывного образования и самообучения, выявления, формулирования и разрешения проблем в собственной профессиональной деятельности.

Активизация профессионально-самообразовательной деятельности работников, проблеморазрешающей мыслительности и взаимообучения способствуют дальнейшему повышению уровня сформированности компонентов их ключевой управленческой компетентности и трехуровневому развитию сетевой самообучающейся организации.

Мы, вслед за Л.С. Выготским [42], считаем, что становление и развитие исследуемой организации осуществляется на основе взаимодействия трех субъектов этих взаимосвязанных, взаимоусиливающих и равнонаправленных процессов: преподавателя, обучающегося и среды между ними, формирующейся средствами системы непрерывного профессионального образования, мотивационно-ценностной корпоративной культуры и сетевых, командных взаимодействий. Понимая, что в качестве преподавателя в процессе профессионально-самообразовательной деятельности, направленной на обмен знаниями, информацией и опытом, могут выступать наиболее успешные, опытные и креативные работники сетевой самообучающейся организации, в этой триаде взаимодействия меняются традиционные взаимоотношения работников и преподавателей, зачастую выступающих наставниками, консультантами, сопровождающими непрерывное развитие готовности и способности работников повышения результативности их профессиональной деятельности.

*Трехсторонний активный процесс* (активен обучающийся работник, активен преподаватель, активна среда между ними) позволяет рассматривать это взаимодействие субъектов становления и развития исследуемой организации как *единый целенаправленный педагогический процесс* становления и развития сетевой самообучающейся организации. При этом, *сетевое взаимодействие* понимаем, как систему связей, позволяющих обмениваться знаниями и информацией, разрабатывать и предлагать профессиональному сообществу актуальные дополнительные профессиональные программы; это способ деятельности участников тройной сети сетевой самообучающейся организации по совместному использованию ее ресурсов, с приоритетностью интеллектуального ресурса. А *сетевые, командные взаимодействия* рассматриваем

как процесс коммуникации партнеров тройной сети, совместной профессиональной деятельности и педагогического сотрудничества работников организации, их взаимобучения, обмена знаниями, информацией, опытом между ними, оказывающий прямое или косвенное влияние его участников друг на друга, и способствующий их изменениям в целях становления и развития сетевой самообучающейся организации.

Авторская позиция заключается в том, что становление и развитие сетевой самообучающейся организации связано с созданием условий для приобретения организацией ДПО новых смыслов, основных характеристик сетевой самообучающейся организации и дальнейшего ее развития через непрерывное развитие ключевой управленческой компетентности ее работников на индивидуальном, командном, коллективном уровнях.

Таким образом, проведенный междисциплинарный анализ позволил обосновать сущность становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, этапы становления сетевой самообучающейся организации (возникновение, формирование, стабилизация), три этапа развития сетевой самообучающейся организации (индивидуального развития, взаимобучения и командного развития, коллективного развития и саморазвития), связанные с индивидуальным, командным и коллективным уровнями развития сетевой самообучающейся организации.

Становление сетевой самообучающейся организации ДПО рассматриваем как процесс приобретения новых смыслов и характеристик, а ее развитие как процесс необратимых, направленных и закономерных изменений, приводящих к возникновению качественных и структурных преобразований. Становление и развитие исследуемой организации понимаем, как два взаимосвязанных, взаимоусиливающих и равнонаправленных процесса.

## Выводы по первой главе

В первой главе «Предпосылки и сущность становления и развития сетевой самообучающейся организации» в результате проведенного анализа *выявлены и охарактеризованы* основные проблемы развития организаций ДПО: низкий процент обучения трудоспособного населения Российской Федерации по дополнительным профессиональным программам, несоответствие этих программ требованиям заказчиков вследствие отсутствия моделей эффективного взаимодействия с работодателями; низкий процент обучения слушателей с применением ДОТ, цифровых технологий и недостаточный уровень профессионализма персонала, сопровождающего слушателей; неэффективность традиционных структур организаций и образовательного менеджмента, недостаточность ресурсов и уровня развития профессиональной компетентности работников организаций и другие проблемы, следствием которых является низкая результативность деятельности организаций и зачастую их несоответствие современным вызовам.

С учетом *выявленных* проблем и перспектив развития организаций ДПО *определен и обоснован социальный заказ на модернизацию* данных организаций посредством становления и развития сетевой самообучающейся организации.

В качестве *теоретико-методологических предпосылок* определены пять групп предпосылок, включающие знания о сущностных характеристиках понятий «сетевая организация», «самообучающаяся организация», «организация ДПО», «становление» и «развитие», рассматриваемых философией образования, педагогической наукой, теориями и концепциями непрерывного образования, образования в течение жизни, корпоративного обучения, сетевых и самообучающихся организаций.

Определены *социально-исторические предпосылки*: социальный заказ на модернизацию организаций ДПО, созда-



ние самообучающихся и сетевых организаций в мировой экономике, активное развитие интеграционных процессов, сетевых взаимодействий и ДОТ в сфере образования, многообразии форм сетевых структур современных организаций. В ретроспективном аспекте *разработана периодизация* предпосылок, включающая пять периодов, отражающих последовательность формирования теорий педагогической аксиологии, синергетики, педагогической системы и образовательного менеджмента; концепций непрерывного образования, ДПО, корпоративного образования, образования в течение жизни и ключевых компетенций; идей становления и развития, трансдисциплинарности и саморазвивающейся личности, эффекта «петли» двойного обучения и проблеморазрешающей мыследеятельности, интеграционных процессов, сетевых и самообучающихся организаций.

На основе проведенного теоретического анализа, опираясь на труды, рассматривающие сущность философско-педагогической концепции непрерывного образования, а также на законодательную базу в сфере ДПО *уточнены* понятия: «непрерывное образование», «непрерывное профессиональное образование», «дополнительное профессиональное образование», «система ДПО», «организация дополнительного профессионального образования».

Уточнена сущность сетевого взаимодействия, сетевой организации и самообучающейся организации, понятий «становление», «развитие», что позволило по итогам категориального синтеза теорий и аспектов образовательной деятельности *сформулировать новое понятие* «сетевая самообучающаяся организация», *определить и охарактеризовать* сущность исследуемой организации, *выявить и обосновать* сущность и этапы процесса ее становления (возникновение, формирование, стабилизация), этапы процесса ее развития (индивидуальное развитие, взаимообучение и командное развитие, коллективное развитие и саморазвитие), что по-

зволило *определить* уровни развития созданной новой сетевой самообучающейся организации: индивидуальный, командный, коллективный, связанные с развитием ключевой управленческой компетентности ее работников.

По итогам анализа сущности сетевой самообучающейся организации *выделены ее основные характеристики*, к которым отнесены: структура тройной сети; ключевая управленческая компетентность работников; приоритет стратегий развития данной ключевой управленческой компетентности в условиях интеграционных процессов и системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ; постоянно актуализируемая система непрерывного профессионального образования; сетевые, командные взаимодействия; мотивационно-ценностная корпоративная культура; включение работников в обмен знаниями, опытом, информацией, взаимообучение и устойчивый положительный синергетический эффект.

*Разработана, охарактеризована и оформлена схематически* открытая, гибкая структура тройной сети исследуемой организации. Уточнена сущность структуры тройной сети сетевой самообучающейся организации. Включение в тройную сеть представителей работодателя, вовлечение их в выявление и удовлетворение образовательных потребностей работников этих организаций позволяет рассматривать тройную сеть как модель взаимодействия с работодателями.

*Выявлены и описаны* ключевые, универсальные задачи работников, создающих сетевую самообучающуюся организацию, *обоснована* значимость их *ключевой управленческой компетентности* как основной характеристики организации, *уточнена сущность* ключевой управленческой компетентности, которую представляют самообразовательные, профессионально-специальные и социально-личностные компетенции; *выявлены ее компоненты*: мотивацион-

но-ценностный, когнитивно-синергетический, деятельностно-проблеморазрешающий и оценочно-рефлексивный.

Определена сущность *становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО* как процессов приобретения новых смыслов, характеристик и необратимых, направленных, закономерных изменений, обеспечивающих повышение результативности профессиональной деятельности ее работников и организации в целом через создание структуры тройной сети и непрерывное развитие их ключевой управленческой компетентности. Данные процессы являются взаимосвязанными, взаимоусиливающими и равнонаправленными процессами комплексных изменений с целью преобразования традиционной организации ДПО в сетевую самообучающуюся организацию.

Обоснование, выявление предпосылок и сущности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, сформулированная научная проблема определяют необходимость дальнейшего обоснования и разработки концепции становления и развития исследуемой организации в следующей главе монографии.

## ГЛАВА 2

---

### **КОНЦЕПЦИЯ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СЕТЕВОЙ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Вторая глава монографии направлена на решение задач научного обоснования и разработки концепции становления и развития сетевой самообучающейся организации; разработки и обоснования на основе концепции модели становления и развития исследуемой организации, представленной основными компонентами данных процессов, этапами и механизмом, в совокупности способствующими устойчивому положительному синергетическому эффекту и достижению цели становления и развития; разработки, характеристики педагогических и организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации.

Концепция обоснована и разработана в логике общих принципов педагогического концептуального конструирования (И.И. Барахович [11], Н.Ф. Ильина [71], Е.В. Яковлев, Н.О. Яковлева [243], М.Г. Янова [244] и др.) с учетом теоретико-методологических и социально-исторических предпосылок; теоретического обоснования сущности сетевой самообучающейся организации, ее основных характеристик; обоснования сущности, факторов, этапов процессов ее становления и развития, а также на основе междисциплинарного анализа концепций развития российского ДПО, непрерывного и корпоративного профессионального образования, документов, регламентирующих деятельность организаций ДПО и сетевых организаций.

## **2.1 Теоретико-методологическое обоснование концепции становления и развития сетевой самообучающейся организации**

Существуют различные взгляды на понимание сущности концепции. С позиции этимологии слово «концепция» происходит от латинского *conceptio*, что означает зачатие, соединение, система понимания, восприятие. В контексте проведенного лексикографического анализа слово «концепция» означает: в переводе с французского языка *conception* – представление, понимание, проектирование, в переводе с английского *concept* – понятие, идея. В современном словаре иностранных слов А.Н. Булько «понятие концепция» рассматривается как система взглядов на явления, способ понимания каких-либо явлений и как основная мысль чего-либо [37], в словаре русского языка С.И. Ожегова концепция рассматривается как система взглядов на что-нибудь, основная мысль чего-нибудь [143]. Для нас важно понимание концепции в контексте педагогической науки. А.С. Воронин в словаре терминов по общей и социальной педагогике характеризует концепцию как систему взглядов на явления, руководящую идею, определяющую характер познавательной и практической деятельности, основную мысль или ведущий замысел, трактовку какого-либо явления, основную точку зрения [41]. Мы, разделяя точку зрения И.Ф. Медведева [118], Е.В. Яковлева и Н.О. Яковлевой [243], М.Г. Яновой [244], остановимся на понимании концепции как комплекса ключевых положений, раскрывающих сущность, содержание и особенности исследуемого явления, представляющего систему фундаментальных знаний о педагогическом феномене.

Таким образом, *концепцию* становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО рассматриваем как комплекс ключевых положений, раскрывающих сущность и

содержание данных процессов. *Структуру концепции* составляют: базовые положения, включающие актуальность и цель концепции, задачи становления и развития исследуемой организации, правовую и методическую основу, место концепции в теории педагогики и системе междисциплинарного знания, субъекты процессов становления и развития, границы применимости; терминологический аппарат; подходы, законы, закономерности и принципы, представляющие методологическое ядро концепции; содержательное наполнение, раскрытое в направлениях деятельности; модель, условия, этапы становления и трехуровневого развития сетевой самообучающейся организации, критерии, показатели и индикаторы результативности становления и развития исследуемой организации [13], рассмотренные в следующих параграфах данной главы, и ожидаемые результаты.

Начнем с теоретико-методологического обоснования *базовых положений концепции* становления и развития сетевой самообучающейся организации.

В настоящее время, в период глобализации, формирования экономики, основанной на знаниях, интеграции российского образования в единое мировое образовательное пространство, особую важность приобретает модернизация организаций ДПО, направленная на повышение результативности их деятельности. Основные направления модернизации российского образования, требования к ДПО определены Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 [91], Государственной программой РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы [166], Национальным проектом «Образование» на 2018–2024 годы [136] и другими документами, определяющими современную государственную политику в сфере ДПО; вопросы развития непрерывного образования в течение всей жизни (Life-long Learning), корпоративного об-

разования активно обсуждаются в России [92] и за рубежом [119; 248; 249]. Необходимость теоретико-методологического обоснования становления и развития новой, результативной организации ДПО, соответствующей современным требованиям, которой, на наш взгляд, является сетевая самообучающаяся организация ДПО, актуализирует разработку концепции ее становления и развития.

Концепция задает общую теоретико-методологическую рамку для дальнейшей разработки организационного и учебно-методического обеспечения становления и развития исследуемой организации, включая проектирование «дорожной карты» становления и развития сетевой самообучающейся организации, создания системы непрерывного профессионального образования ее работников; дополнительных профессиональных программ, в том числе с применением ДОТ, требований к разработке электронных учебно-методических комплексов этих программ; разработку договоров сетевого взаимодействия субъектов тройной сети и др. Концепция направлена на объективно необходимое преобразование традиционной организации ДПО в сетевую самообучающуюся организацию.

*Целью разработки концепции становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО является теоретико-методологическое обоснование и методико-технологическое обеспечение процессов становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО как возможного направления модернизации организаций ДПО, обеспечивающего повышение результативности их деятельности в соответствии с современными вызовами.*

В основе концепции лежит идея, заключающаяся в становлении и развитии сетевой самообучающейся организации ДПО как коллективного субъекта изменений, направленных на повышение результативности ее деятельности, посредством непрерывного развития готовности и способности к по-

вышению результативности профессиональной деятельности ее работников в процессе их обучения, взаимообучения, самоактуализации, самообучения и саморазвития в условиях системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, мотивационно-ценностной корпоративной культуры и сетевых, командных взаимодействий [13; 23; 24].

Становление сетевой самообучающейся организации ДПО понимаем, как процесс приобретения новых смыслов и характеристик исследуемой организации, а ее трехуровневое развитие как процесс необратимых, направленных, закономерных изменений, связанных с развитием ключевой управленческой компетентности ее работников, и обеспечивающих повышение результативности профессиональной деятельности ее работников и организации в целом. Становление и развитие самообучающейся организации ДПО рассматриваем как два взаимосвязанных, равнонаправленных, равнодоказуемых процесса комплексных изменений и направление модернизации организации ДПО.

Рассматривая становление и развитие сетевой самообучающейся организации ДПО в контексте системного подхода как два взаимосвязанных, взаимоусиливающих, равнонаправленных процесса комплексных изменений, мы вслед за В.А. Сластениным [189], представляем эти процессы как специально организованное взаимодействие педагогов и обучающихся – работников исследуемой организации, направленное на решение задач непрерывного развития ключевой управленческой компетентности этих работников.

Работники сетевой самообучающейся организации постоянно развивают свою готовность и способность управлять собственной профессиональной деятельностью и решать проблемы, возникающие в тех или иных ситуациях. Они обучаются быстрее коллег из других организаций в условиях специально созданной и постоянно актуализируемой системы непрерывного профессионального образования на



основе их непрерывного образования и самообучения, сетевых, командных взаимодействий в структуре тройной сети, обмена знаниями и информацией в условиях командной, проектной деятельности, мотивационно-ценностной корпоративной культуры и комплексной интеграции.

*Правовую основу концепции* составили нормативно-правовые и программные документы, регламентирующие образовательную деятельность организаций системы ДПО и определяющие приоритетные направления, требования к их развитию, в том числе:

– Федеральный закон РФ от 29 декабря 2012 года № 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Государственная программа развития образования на 2013–2020 годы, утвержденная постановлением Правительства РФ от 15 мая 2013 г.;

– Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года от 17.11.2008г.;

– Национальный проект «Образование» на 2018 – 2024 годы от 03.09.2018 г.;

– Меморандум непрерывного образования Европейского Союза;

– приказ Министерства образования и науки РФ «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» от 1 июля 2013 г. № 499 г.;

– письмо Министерства образования и науки РФ от 9 октября 2013 г. № 06-735 «О дополнительном профессиональном образовании»;

– методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов Министерства образования и науки РФ от 22.01.2015 г.;

– методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных программ и другие документы.

*Методическую основу концепции* составили методы ее теоретико-методологического обоснования и разработки: междисциплинарный теоретико-методологический анализ предпосылок становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО и степени разработанности проблемы исследования; контент-анализ нормативно-правовых и программных документов; категориальный синтез теорий и конкретных аспектов деятельности в процессе уточнения терминологического аппарата и формулировании базовых понятий исследования; анализ зависимости результативности становления и развития исследуемой организации от уровня развития ключевой управленческой компетентности ее работников, создания структуры тройной сети, образовательного менеджмента и от других аспектов данного становления и развития; гипотетико-дедуктивный метод изучения и обобщения инновационного управленческого и педагогического опыта деятельности организаций ДПО; дискурсивная рефлексия и педагогическое моделирование; педагогическая экстраполяция концептуальных положений; педагогический эксперимент в процессе верификации модели становления и развития исследуемой организации.

На основе понимания предмета исследования как сложной системы педагогических процессов становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, включающей создание структуры тройной сети и интеграционные процессы, развитие ключевой управленческой компетентности ее работников, создание и развитие компонентов инфраструктуры образовательного менеджмента, формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, создание системы непрерывного профессионального обра-

зования и других условий, концептуальная рамка, которая используется при рассмотрении данных процессов, должна включать положения, относящиеся не только к областям, освоенным педагогикой в части раздела теории и методики профессионального образования (системный, аксиологический, компетентностный, системо-мыследеятельностный подходы), но и к областям, которые педагогическая наука начинает изучать и осмысливать в контексте теорий постнеклассического этапа ее развития (трансдисциплинарный и синергетически-сетевой подходы).

*Субъектами* процессов становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО являются:

- работники, занимающие должности административно-управленческого персонала (АУП) организации;
- научно-педагогические работники (НПР), включая преподавателей из организаций-партнеров, работающих на договорной основе;
- работники, занимающие должности учебно-вспомогательного персонала (УВП), обеспечивающего учебно-методическое, техническое и организационное сопровождение слушателей дополнительных профессиональных программ;
- преподаватели, осуществляющие обучение и консалтинговое сопровождение работников (АУП, НПР, УВП), создающих сетевую самообучающуюся организацию – участников процесса непрерывного профессионального образования.

*Границы применимости* концепции относительно ограничены сферой ДПО, что связано с активным развитием в настоящее время ДПО не только непосредственно в учреждениях ДПО, но и в учреждениях среднего профессионального образования и высшего образования, научных и других образовательных организациях, реализующих дополнительные профессиональные программы согласно имеющейся лицензии на данный вид деятельности. Не исключаем воз-

возможность применения данной концепции для других типов образовательных организаций, стремящихся повысить свою результативность посредством создания структуры тройной сети и развития ключевой управленческой компетентности ее работников в условиях системы непрерывного профессионального образования и самообучения этих работников [13; 24].

Для дальнейшего теоретико-методологического обоснования концепции становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО рассмотрим *терминологический аппарат* исследования, который включает основные понятия.

*Организация ДПО* – это образовательная организация или структурное подразделение организации высшего образования или среднего профессионального образования, представляющая объединение людей и осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам.

*Сетевая самообучающаяся организация* – это организация ДПО со структурой тройной сети, работники которой постоянно развивают готовность и способность к повышению результативности собственной профессиональной деятельности в процессе непрерывного образования, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности.

*Становление и развитие сетевой самообучающейся организации ДПО* – это процессы приобретения новых смыслов, характеристик и необратимых, направленных, закономерных изменений, обеспечивающих повышение результативности профессиональной деятельности ее работников и организации в целом через создание структуры тройной сети и непрерывное развитие их ключевой управленческой компетентности.

*Структура тройной сети сетевой самообучающейся организации* включает центральное, управляющее ядро, внутреннюю, модульную концентрическую и динамическую сети, способствующие сетевому взаимодействию ее участников и объединяющие внутренних и внешних партнеров на взаимовыгодной основе в целях повышения результативности ее деятельности.

*Ключевая управленческая компетентность работника* – качество личности, проявляющееся в способности и готовности своевременно выявлять, целостно анализировать, точно формулировать проблемы и задачи, находить и реализовывать наиболее целесообразные и эффективные управленческие решения, способствующие повышению результативности их профессиональной деятельности.

*Система непрерывного профессионального образования работников сетевой самообучающейся организации* – комплекс мероприятий своевременного выявления и удовлетворения их образовательных потребностей средствами формального, неформального и информального непрерывного образования с применением ДОТ, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности, направленных на постоянное развитие их ключевой управленческой компетентности.

*Профессионально-самообразовательная деятельность работников* представляет их самоактуализацию, самообразование и личностно-профессиональное развитие в условиях мотивационно-ценностной корпоративной культуры посредством проблеморазрешающей мыследеятельности, обмена информацией, знаниями и опытом с коллегами в процессе сетевых, командных взаимодействий.

*Мотивационно-ценностную корпоративную культуру сетевой самообучающейся организации ДПО* относим к групповому неявному знанию, закрепленному в сознании ее работников как совокупность ценностей и мотивационных

стимулов, правил, традиций и форм поведения, ориентирующая их на непрерывное образование, самоактуализацию, самообучение и саморазвитие.

*Командообразование* – процесс формирования команд работников сетевой самообучающейся организации, участники которых объединены общей целью, взаимной ответственностью за ее достижение, обладают необходимыми определенными знаниями, умениями, навыками, которыми они обмениваются в процессе совместной профессиональной деятельности.

*Сетевые, командные взаимодействия* – процесс коммуникации партнеров тройной сети, совместной профессиональной деятельности и педагогического сотрудничества работников организации, их взаимообучения, обмена знаниями, информацией, опытом, оказывающий прямое или косвенное влияние его участников друг на друга, и способствующий их изменениям в целях становления и развития сетевой самообучающейся организации.

*Устойчивый положительный синергетический эффект* – постоянное повышение результативности деятельности организации от создания педагогических, организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, проявляющееся в показателях и индикаторах результативности данных процессов [23; 24].

*Методологическое ядро концепции* представляют подходы, принципы и закономерности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО. В качестве методологических основ исследования научной проблемы становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО выделяем комплекс методологических подходов.

В своем исследовании опираемся на *синергетически-сетевой подход*, изучающий самообразование, самообучение, самоорганизацию, саморазвитие и самоактуализацию в про-

цессе сотрудничества с другими людьми и с самим собой (И.Б. Ардашкин, В.Г. Буданов, Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов, В.М. Розин, П.И. Третьяков, Г. Хакен и др.), обмен знаниями и информацией в условиях интеграции ресурсов, сетевых, командных взаимодействий между различными учебными заведениями, организациями и людьми в условиях гибкой сетевой структуры тройной сети, способной быстро реагировать на современные вызовы и адаптироваться к ним (А.И. Адамский, М. Кастельс, Ю.А. Конаржевский, Р. Майлз, Ч. Сноу, М.М. Чучкевич и др.). В контексте синергетически-сетевых подходов разработана модель становления и развития исследуемой организации, отражающая содержание и взаимодействие компонентов данных процессов, обеспечивающих формирование устойчивого положительного синергетического эффекта в результате создания педагогических, организационных условий, включая обмен знаниями, информацией и опытом между работниками в процессах профессионально-самообразовательной деятельности и сетевых, командных взаимодействий; разработана, описана и внедрена модель тройной сети, обеспечивающая синергию ресурсов ее участников с приоритетностью интеллектуального ресурса, включающего ключевую управленческую компетентность ее работников, создавались условия для интеграции, вовлечения в тройную сеть представителей работодателя и включения в совместную деятельность ученых, преподавателей, других работников организации, слушателей и заказчиков обучения [13; 24].

Мы опирались на *трансдисциплинарный подход*, позволяющий рассматривать исследование проблемы становления и развития сетевой самообучающейся организации в контексте степени сложности природы данных процессов и наличия понятийно-смысловых соответствий в различных областях знания с выходом за пределы междисциплинарности и научного познания (И.А. Колесникова,

Е.Н. Князева, В.Е. Лепский, В.С. Мокий и др.). В соответствии с трансдисциплинарным подходом осуществлялись характеристика выявленных социально-исторических и теоретико-методологических предпосылок, выделение экономических законов и законов образовательного менеджмента при обосновании закономерностей становления и развития исследуемой организации, разработка инфраструктуры системы образовательного менеджмента. В рамках данного подхода осуществлялось и содержательное наполнение дополнительных профессиональных программ повышения квалификации работников, направленных на развитие их ключевой управленческой компетентности, предполагающее освоение знаний, умений и навыков из различных областей знания (педагогика, психология, экономика, право, образовательный менеджмент, маркетинг и др.) и практики ДПО.

*Системный подход*, постулирующий исследуемую организацию как сложную, взаимосвязанную в своих основных элементах саморазвивающуюся социальную и педагогическую систему (В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, В.С. Лазарев, Э.Г. Юдин и др.); в соответствии с которым обоснованы, разработаны и апробированы все компоненты инфраструктуры системы образовательного менеджмента становления и развития данной организации, создана система непрерывного профессионального образования и самообучения ее работников. Особо выделяется необходимость создания системы непрерывного профессионального образования работников организации (формального, неформального, информального образования), развития их системно-креативного мышления, способствующего осознанию работником себя как части системы; пониманию важности собственного вклада в решение проблем своей профессиональной деятельности в контексте понимания систем и стремления к повышению продуктивности их деятельности.



*Аксиологический подход* к определению ценностей становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, формированию мотивационно-ценностной основы системы непрерывного профессионального образования, корпоративной культуры и развития ключевой управленческой компетентности ее работников (Л.С. Выготский, Н.Д. Никандров, В.А. Сластенин, Г.И. Чижаква и др.). С позиции этого подхода разработана и описана структура мотивационно-ценностной корпоративной культуры исследуемой организации, способствующей формированию мотивационно-ценностной основы системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ; в структуре данной культуры выделены ценности лидеров центрального, управляющего ядра тройной сети и ценности работников организации, а в структуре ключевой управленческой компетентности – аксиологическая компетенция, развитие которой предполагает не только осознание ценностей и смыслов своей профессионально-самообразовательной деятельности, но и формирование их стремления к постоянному развитию готовности и способности повышения результативности собственной профессиональной деятельности.

*Компетентностный подход*, способствующий рассмотрению сетевой самообучающейся организации как субъекта индивидуального, группового и коллективного обучения, самообучения работников, и позволяющий рассматривать в качестве важнейшей характеристики данной организации ключевую управленческую компетентность этих работников (В.А. Адольф, И.А. Зимняя, В. Хутмахер, Л.В. Шкерина и др.). В рамках данного подхода разработаны и апробированы структура, критериальные характеристики компонентов данной компетентности и схема ее развития; критериальная модель оценки компонентов трех групп самообразовательных, профессионально-специальных и социально-личност-

ных компетенций, которые затем развивались в процессе их обучения и профессионально-самообразовательной деятельности в условиях системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ.

*Системо-мыследеятельностный подход*, позволивший рассматривать в качестве основной образовательной технологии интерактивную технологию проблеморазрешающей мыследеятельности (А.Г. Асмолов, Н.А. Бернштейн, Б.А. Грушин, Г.П. Щедровицкий и др.), способствующую развитию ключевой управленческой компетентности работника организации в процессе разработки им собственных управленческих решений проблемных ситуаций. В рамках данного подхода применялись интерактивные образовательные технологии на основе включения работников в индивидуальную, командную и коллективную проблеморазрешающую мыследеятельность, направленную на разрешение конкретных профессиональных проблемных ситуаций, активизации их творческого самообразования, самореализации, обратной связи, рефлексии и саморазвития [24].

При выделении закономерностей становления и развития исследуемой организации в контексте трансдисциплинарного подхода необходимо учитывать экономические *законы*, оказывающие влияние на результативность становления и развития любой организации (спроса и предложения, конкуренции, интеграции, экономии времени и др.), закон упорядоченности, заключающийся в необходимости установления порядка взаимодействия элементов внутри сетевой самообучающейся организации и взаимоотношений с внешней средой посредством определенных форм, методов и средств передачи информации; закон самосохранения, определяющий стремление любой системы к сохранению себя и экономии ресурсов; и законы образовательного менеджмента становления и развития организации: закон композиции, отражающий необходимость согласования целей всей организации

и участников тройной сети; закон развития, отражающий необходимость развития организации как условие ее выживания; закон пропорциональности, характеризующий необходимость соизмерения, соответствия и зависимости между участниками тройной сети – частями всей организации; закон наименьших – о структурной устойчивости организации в зависимости от устойчивости ее наименьшего звена. В контексте синергетически-сетевых подходов – закон синергии, проявляющийся в неравенстве суммы свойств всей организации и суммы свойств ее компонентов – участников тройной сети, в стремлении достижения устойчивого положительного синергетического эффекта. При этом начальной жизненной стадией организации становится этап ее возникновения, результативность которого во многом зависит от формирования ключевой управленческой компетентности ее руководителей, а главной жизненной стадией становится процесс развития, результативность уровней которого определяет уровень развития ключевой управленческой компетентности всех работников организации; закон единства и борьбы противоположностей, определяющий возможность и условия объединения различных участников тройной сети как систем-противоположностей в более мощную и устойчивую систему, которой является сетевая самообучающаяся организация, и наоборот, разъединения этой организации как единой системы на несколько противоположностей с подчинением одной противоположности другой.

Рассматривая соотношение понятий «закон» и «закономерность» в работах ученых (А.М. Гайфутдинова, И.М. Кантора, Л.П. Крившенко, И.Я. Лернера, В.П. Максакковского, В.А. Слостенина и др.) в качестве критерия, позволяющего разграничивать эти понятия, мы определяем взаимозависимость определенных явлений. Закон как теория, отражающая всеобщую, необходимую, прочную, не часто меняющуюся связь явлений, уже получившая ранее досто-

верное подтверждение. В рамках нашего исследования важным становится выявление закономерностей становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО как необходимых, постоянно повторяющихся взаимосвязей, определяющих этапы, уровни, условия и механизм данных процессов.

На основе концептуализации перечисленных методологических оснований посредством применения гипотетико-дедуктивного метода, изучения и обобщения инновационного управленческого и педагогического опыта организаций ДПО, анализа продуктов деятельности выделены следующие *закономерности* становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО:

I. цель и задачи обеспечения становления и развития исследуемой организации обусловлены социальным заказом на модернизацию организаций ДПО, стратегическими концептуальными положениями государственной политики, проектами, программами развития образования и ДПО;

II. существенная зависимость результативности становления и развития исследуемой организации от создания педагогических, организационных условий и от образовательного менеджмента как механизма данных процессов;

III. уровень развития сетевой самообучающейся организации зависит от уровня развития ключевой управленческой компетентности ее работников в условиях системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, мотивационно-ценностной корпоративной культуры, комплексной интеграции и сетевых, командных взаимодействий.

С опорой на представленные методологические подходы и выявленные закономерности сформулированы следующие основополагающие принципы становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО:

1. *Принцип самоактуализации*, характеризующийся осознанием работника самого себя, самоанализом результативности управления собственной профессиональной деятельностью, выявлением своих дефицитов, готовностью к их устранению и развитию ключевой управленческой компетентности посредством разработки и реализации их индивидуальных образовательных маршрутов. Данный принцип, по нашему мнению, становится основополагающим для становления и развития сетевой самообучающейся организации.

2. *Принцип интегративности*, как ведущий принцип становления и развития данной организации, заключается в выстраивании определенной системы взаимосвязи ранее автономных ее элементов, в условиях которой развиваются сетевые, командные взаимодействия субъектов становления и развития сетевой самообучающейся организации, их сотрудничество, интеграция ресурсов участников тройной сети и интеграция содержания системы непрерывного профессионального образования в контексте комплексной интеграции.

3. *Принцип непрерывности* ДПО, неформального и информального профессионального образования, самообучения работников сетевой самообучающейся организации, заключающийся в его непрерывном характере. Данный принцип, на наш взгляд, становится одним из ведущих принципов становления и развития исследуемой организации.

4. *Принцип максимального удовлетворения образовательных потребностей* работников данной организации через диагностику профессиональных затруднений и удовлетворение образовательных потребностей в процессе индивидуального, группового и коллективного обучения и профессионально-самообразовательной деятельности, самоанализ развития ключевой управленческой компетентности, совершенствование мотивации ее непрерывного разви-

тия, маркетинг [29, с. 45]. Воплощению данного принципа способствуют разработка и реализация индивидуальных планов, дорожных карт лично-профессионального развития, консалтинговое сопровождение, формируемые на основе методологической целостности и единстве содержания, методов и технологий системы непрерывного профессионального образования.

5. *Принцип динамической иерархичности (эмерджентности) процессов становления и развития сетевой самообучающейся организации*, определяющий неизбежность реализации всех этапов процессов становления и развития, и появления трех уровней развития исследуемой организации: индивидуальный, командный, коллективный. Характеризуется структурной иерархией, подчиненностью работников, участников тройной сети вышестоящим руководителям центрального, управляющего ядра. Основан на распределении обязанностей и ответственности между субъектами сетевой самообучающейся организации; утверждении механизмов сетевого взаимодействия и локально-нормативной базы, регламентирующей это взаимодействие. Согласно методологии синергетики В.Г. Буданова, «одни управляют, организуя согласованное поведение и порядок, другие подчиняются, передавая первым часть своих степеней свободы и, тем самым, участвуя в создании порядка» [53, с. 51]. Отражает изменение параметров деятельности одних работников в зависимости от изменения параметров деятельности других работников, взаимосогласованность, круговую подчиненность, взаимозависимость.

6. *Принцип открытости*, заключающийся в постоянном изменении состава участников тройной сети, а также в возможности приобретения знаний и информации как из внешней, так и из внутренней среды. Реализация данного принципа способствует обмену знаниями и информацией, приращению коллективного знания и формированию об-

щих целей. Если определенная информация и знания своевременно не поступают и не принимаются работниками центрального ядра организации, то может наступить кризисная ситуация, препятствующая ее становлению. Пристальное внимание уделяется информации, поступающей в процессе обратной связи со слушателями и работодателями, рефлексии.

7. *Принцип вариативности* определяется возможностью различных вариантов ее развития в контексте влияния определенных условий и факторов. Предполагает вариативность не только блочно-модульных образовательных программ, способствующих развитию ключевой управленческой компетентности работников исследуемой организации, но и вариативность уровней этого развития (индивидуальный, командный, коллективный), применение разнообразных образовательных технологий интерактивного обучения и возможность выбора слушателем индивидуального образовательного маршрута.

8. *Принцип индивидуальности и практикоориентированности образовательных целей и программ*, направленных на развитие ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации в процессе их индивидуального, группового, коллективного обучения в условиях системы непрерывного профессионального образования. Реализуется посредством создания и разрешения практикоориентированных проблемных ситуаций в процессе индивидуальной, командной и коллективной проблеморазрешающей мыследеятельности на основе субъектной направленности образовательного процесса и предполагает учет специфики каждого работника.

9. *Принцип междисциплинарности*, предполагающий решение разнообразных задач работниками, создающими сетевую самообучающуюся организацию, что выдвигает определенные требования к уровню развития их ключевой

управленческой компетентности и определяет содержание дополнительных профессиональных программ, направленных на это развитие.

Методологические подходы, соответствующие им педагогические принципы, обеспечивающие результативность становления и развития исследуемой организации в контексте методологических оснований теории и методики профессионального образования, законы и закономерности позволили выделить методологическое ядро концепции.

*Содержательное наполнение концепции* представляет проекцию теоретико-методологических, социально-исторических предпосылок и обоснований сущности процессов становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО на практическую реализацию с учетом обоснованных этапов данных процессов, условий, уровней развития, основных направлений деятельности работников, создающих сетевую самообучающуюся организацию: структурно-интеграционной, корпоративно-образовательной, профессионально-самообразовательной, научно-педагогической и учебно-методической, проблеморазрешающей мыследеятельности, инновационной, информационно-коммуникативной, рекламно-маркетинговой, финансово-экономической и материально-технической.

*Структурно-интеграционная деятельность* направлена на создание центрального, управляющего ядра сетевой самообучающейся организации с последующим объединением вокруг него внутренних и внешних партнеров, агентов в структуру тройной сети; на интеграцию ресурсов участников тройной сети с приоритетом развития интеллектуального ресурса. Таким управляющим ядром могут выступить академия, институт или центр ДПО, основным видом деятельности которого является образовательная деятельность по дополнительным профессиональным



программам. Эта деятельность направлена на интеграцию, взаимодействие всех субъектов становления и развития сетевой самообучающейся организации в контексте рассмотрения данных процессов как двух взаимосвязанных, взаимоусиливающих, равнонаправленных процессов.

*Корпоративно-образовательная деятельность* направлена на создание общей мотивационно-ценностной корпоративной культуры, способствующей достижению целей организации и формированию мотивационно-ценностного отношения ее работников к непрерывному образованию, самообучению и профессионально-самообразовательной деятельности, становлению и развитию сетевой самообучающейся организации. Заключается в вовлечении работников организации в формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, миссии, слогана, девиза стратегии развития организации, в командную работу, способствующую обмену знаниями; в создание системы непрерывного профессионального образования и самообучения этих работников, обеспечивающей непрерывное развитие их ключевой управленческой компетентности посредством организации индивидуального, группового и коллективного непрерывного профессионального образования, включая обучение по программам повышения квалификации с применением ДОТ.

*Профессионально-самообразовательная деятельность* работников после обучения по программам повышения квалификации представляет их самоактуализацию, самообразование и личностно-профессиональное развитие в условиях мотивационно-ценностной корпоративной культуры посредством проблеморазрешающей мыследеятельности, обмена информацией, знаниями и опытом с коллегами, участниками команд и сетевых взаимодействий. Профессионально-самообразовательная деятельность включает использование резервов сетевого, командного

взаимодействия и организованного педагогического, консультационного сопровождения обучения работников посредством проблеморазрешающей мыследеятельности в процессе трудовой деятельности, разработки, реализации управленческих решений и индивидуального плана их личностно-профессионального развития.

*Научно-педагогическая и учебно-методическая деятельность* направлена на формирование научно-педагогического ядра организации посредством привлечения к педагогической деятельности ведущих практикующих специалистов, обучения и активизации участия научно-педагогических работников организации в научно-исследовательской и учебно-методической деятельности, во внедрении ДОТ. Она включает разработку и издание различных дополнительных профессиональных программ, учебно-методических пособий, электронных учебно-методических комплексов, рекомендаций, учебников, монографий, научных статей по результатам их фундаментальных и прикладных научных исследований; обучение работников организации.

*Проблеморазрешающая мыследеятельность* работников направлена на своевременное выявление, целостный анализ, точное формулирование проблем и задач, разработку и реализацию наиболее целесообразных и эффективных управленческих решений, способствующих повышению результативности их профессиональной деятельности. Проблеморазрешающая мыследеятельность работников обеспечивает развитие их умений и способностей в области управления своей профессиональной деятельностью, образовательного менеджмента становления и развития данной организации; и способствует развитию, саморазвитию организации на основе применения работниками проблеморазрешающих технологий, освоенных в процессе формального непрерывного образования, в даль-

нейшей их профессиональной и профессионально-самообразовательной деятельности. Она реализуется через включение работников в создание и развитие компонентов инфраструктуры образовательного менеджмента (управляющая, управляемая, целевая и обеспечивающая подсистемы), регламентацию видов деятельности, разработку и внедрение локально-нормативной базы, в решение повседневных профессиональных задач и новых проблем, командное целеполагание и стратегическое планирование.

*Инновационная деятельность* направлена на развитие командной инновационно-образовательной, инновационно-предпринимательской, проектной деятельности, направленных на поиск новых идей повышения результативности и качества ДПО, обмен знаниями между работниками и повышение результативности организации посредством реализации инновационных программ, проектов и образовательных, управленческих технологий в области ДПО. Развитие инновационной деятельности способствует развитию креативного мышления работников, повышению результативности, объединению участников тройной сети и привлечению дополнительного финансирования посредством участия в различных конкурсах разработки и реализации дополнительных профессиональных программ, а также в конкурсах инновационных проектов.

*Информационно-коммуникативная деятельность* направлена на развитие сетевого взаимодействия участников тройной сети, способствующего обмену знаниями, информацией между работниками организации; на создание условий для генерирования, аккумуляции и обмена знаниями, информацией между этими работниками с применением ДОТ. Заключается во включении работников в сетевые профессиональные сообщества, сетевые взаимодействия, в создании различных баз данных (потенциальных заказчиков, преподавателей, программ, слушателей

и др.), проведении сетевых образовательных, научных и проектных мероприятий в форме семинаров, симпозиумов, форумов, конференций, вебинаров и т.д.

*Рекламно-маркетинговая, финансово-экономическая и материально-техническая деятельности* соответственно направлены на: рекламу реализуемых организацией дополнительных профессиональных программ среди потенциальных заказчиков, маркетинг образовательных потребностей работодателей и слушателей программ, а также работников создаваемой организации; развитие финансового и материально-технического ресурсов организации, способствующих повышению ее результативности. Данные виды деятельности включают различные системные рекламные мероприятия и акции, социологические исследования, мониторинг образовательных потребностей; внедрение эффективных управленческих технологий повышения рентабельности реализуемых программ и увеличения количества реализуемых программ; оснащение рабочих помещений и учебных аудиторий необходимым современным оборудованием, включая компьютерную и организационную технику, обеспечивающую сетевые взаимодействия посредством Интернета и применения дистанционных образовательных технологий [24].

Результативность верификации модели, разработанной на основе данной концепции, обеспечивается посредством разработки, обоснования и реализации *педагогических и организационных условий*, способствующих достижению цели, задач этого становления и развития: формирование мотивационно-ценностного отношения работников к развитию их готовности и способности повышать результативность собственной профессиональной деятельности в процессе непрерывного образования, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности; активизация инновационной, проектной и научно-исследо-

вательской деятельности; развитие ключевой управленческой компетентности работников в условиях созданной системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ на мотивационно-ценностной основе; включение работников в профессионально-самообразовательную деятельность, проблеморазрешающую мыслительность и взаимообучение; объединение внутренних и внешних партнёров в тройную сеть; формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, командообразование и создание условий для сетевых, командных взаимодействий работников; создание и развитие подсистем инфраструктуры образовательного менеджмента; организационное и учебно-методическое обеспечение. Более детально рассмотрим условия становления и развития сетевой самообучающейся организации в четвертом параграфе данной главы.

На основе понимания необходимости реализации выявленных *трех этапов становления* сетевой самообучающейся организации ДПО: возникновение, формирование, стабилизация и *трех этапов ее развития*: индивидуальное развитие, взаимообучение и командное развитие, коллективное развитие и саморазвитие определяем необходимость последовательности их реализации и выделяем трехуровневость развития исследуемой организации, связанную с этапами данного развития: индивидуальный, командный, коллективный в контексте закономерности процессов становления и развития, заключающейся в зависимости уровня развития исследуемой организации от уровня развития ключевой управленческой компетентности ее работников.

*Индивидуальный* уровень характеризуется развитием ключевой управленческой компетентности у более 65 % работников на продуктивном и креативном уровнях в условиях системы непрерывного профессионального об-

разования; *командный* уровень отличает развитие ключевой управленческой компетентности на продуктивном и креативном уровнях у более 70 % работников в условиях их взаимообучения в процессах профессионально-самообразовательной деятельности и сетевых, командных взаимодействий; *коллективный* уровень развития сетевой самообучающейся организации характеризуется развитием ключевой управленческой компетентности на продуктивном и креативном уровнях у более 80 % работников посредством их самоактуализации, самообучения и саморазвития в условиях комплексной интеграции и сформированной мотивационно-ценностной корпоративной культуры.

Комплексная интеграция как синтез организационной интеграции ее участников в структуре тройной сети в процессе сетевых, командных взаимодействий и содержательной интеграции, заключающейся во взаимопроникновении, взаимодействии различных элементов педагогических процессов становления и развития исследуемой организации, включая содержание программ повышения квалификации, средства формального, неформального, информального образования, образовательные и управленческие технологии и др.

Мы понимаем, что неизбежно прохождение всех этапов ее становления и развития и переход от одного этапа к другому при определенных обстоятельствах в разных организациях ДПО может проходить в разные сроки. Уровень развития может также быть достигнут разный: от индивидуального до высшего коллективного, в зависимости от степени успешности реализации педагогических и организационных условий, стабильности состава работников, определенной специфики каждой организации, а также преемственности в деятельности при смене руководителей. В случае смены руководства и текучести кадров в

организации зачастую возникает необходимость возврата на первоначальные этапы становления и развития организации, на которые существенное влияние оказывает мотивационно-ценностное отношение работников к достижению общих целей и повышению результативности их профессиональной деятельности и стабильность кадрового состава организации. Лишь высший уровень развития организации – уровень создания всех педагогических и организационных условий, обеспечивающих устойчивый положительный синергетический эффект, тенденцию повышения результативности деятельности сетевой самообучающейся организации ДПО, характеризуется как необратимый.

Схематично концепция становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО представлена на рисунке 5.

В результате теоретико-методологического обоснования сущности становления и развития сетевой самообучающейся организации, выявленных и охарактеризованных методологических подходов, закономерностей, принципов, этапов становления и развития, уровней развития, направлений деятельности, с учетом существенных признаков организации определены *четыре критерия оценки результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации*: мотивационно-ценностный, коммуникативно-сетевой, когнитивно-самообразовательный, профессионально-результативный; их показатели и выделены индикаторы, которые отдельно рассмотрим в третьем параграфе данной главы.

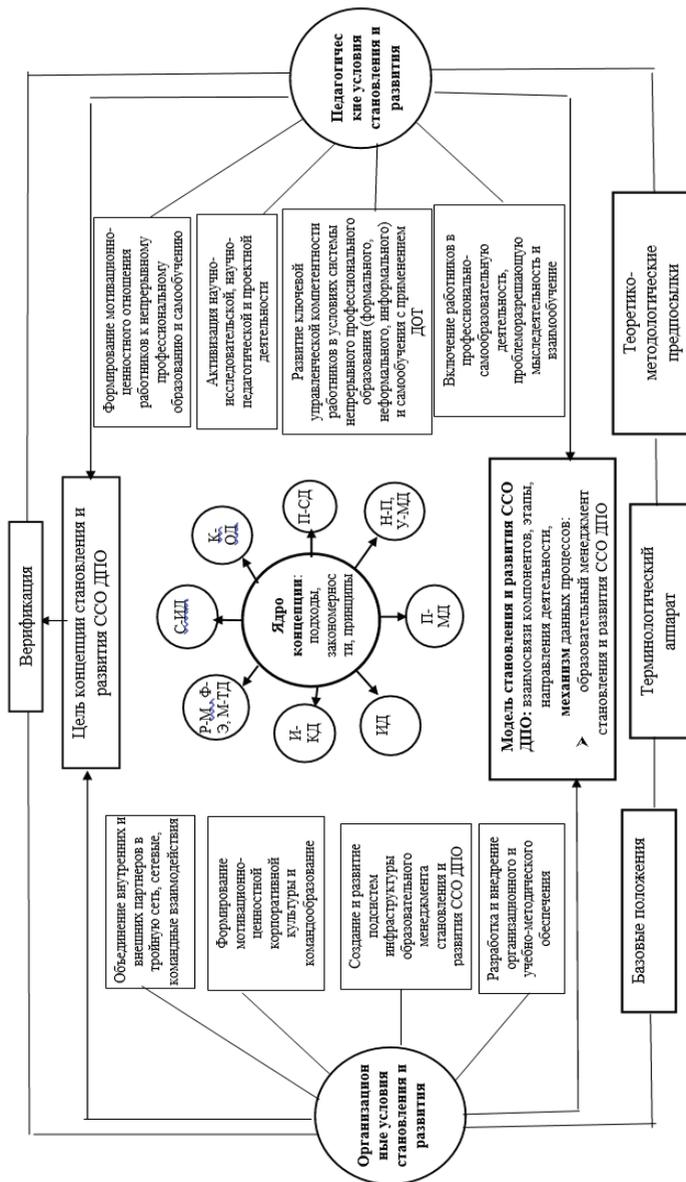


Рисунок 5 – Схема концепции становления и развития сетевой самообучающейся организации



*Ожидаемые результаты от реализации концепции* заключаются в становлении и развитии сетевой самообучающейся организации, отличающейся от традиционной организации структурой тройной сети, готовностью и способностью ее работников разрешать актуальные задачи и новые проблемы, повышать результативность их профессиональной деятельности и деятельности организации в целом, что будет способствовать модернизации организаций ДПО и более эффективному развитию человеческого ресурса России в условиях формирования экономики, основанной на знаниях.

*В заключение* отметим, что теоретико-методологическое обоснование концепции становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО рассмотрено на основе выделенных предпосылок, закономерностей, принципов, условий, направлений деятельности, этапов данных процессов в контексте синергетически-сетевых, системных, трансдисциплинарных, аксиологических, компетентностных и системно-мыследеятельностных методологических подходов, а также анализа аспектов модернизации организаций ДПО и нормативно-правовых документов, регламентирующих их деятельность.

Таким образом, авторский подход заключается в создании структуры тройной сети и непрерывном развитии ключевой управленческой компетентности ее работников, в содержании, способах и средствах их обучения в условиях системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ в единстве со всеми педагогическими, организационными условиями, обеспечивающими устойчивый положительный синергетический эффект. Они основаны на ином способе генерации, аккумуляции, обмена и использования существующих в организации знаний, информации, опыта; на создании

условий для эффекта «петли» двойного обучения работников на основе рефлексии после первичного обучения в процессе повышения квалификации, самоактуализации и дальнейшего самообучения, взаимообучения в процессе их профессионально-самообразовательной деятельности, проблеморазрешающей мыследеятельности, сетевого, командного взаимодействий и профессионально-консалтингового сопровождения работников.

Проекция теоретико-методологических обоснований процессов становления и развития сетевой самообучающейся организации на практическую его реализацию подробно рассмотрена в следующем параграфе, посвященном разработке и обоснованию модели становления и развития исследуемой организации, раскрывающей содержательное наполнение концепции.

## **2.2 Модель становления и развития сетевой самообучающейся организации**

Модель становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО разработана и обоснована на основе теоретико-методологического обоснования разработанной концепции становления и развития сетевой самообучающейся организации с целью раскрытия ее содержательного наполнения. Для разработки данной модели необходимо представить цель и задачи становления и развития сетевой самообучающейся организации как направления модернизации организаций ДПО, этапы этого становления и развития, уровни развития, учесть особенности, заключающиеся в создании условий для появления эффекта «петли» двойного обучения работников и непрерывного развития их ключевой управленческой компетентности средствами формального, неформального,

информального непрерывного образования, направления деятельности работников, условия и механизм, обеспечивающие результативность становления и развития исследуемой организации.

При научном обосновании сущности и концепции становления и развития сетевой самообучающейся организации определены три этапа процесса становления: возникновение, формирование, стабилизация; три этапа процесса развития: индивидуального развития, взаимобучения и командного развития, коллективного развития и саморазвития, выделены три уровня развития исследуемой организации: индивидуальный, командный и коллективный.

В зависимости от обстоятельств последовательный переход от одного этапа к следующему этапу в конкретных организациях может проходить в разных временных рамках. Это во многом зависит от поддерживающих факторов и согласованности общих действий всех субъектов данных процессов. Радикальные изменения в организации могут вернуть ее на более ранние этапы становления и развития, либо ускорить переход от одного этапа к другому. Смена руководителей, ротация и текучесть кадров, как правило, возвращает организацию на более ранние этапы. Изменения зачастую вызывают сопротивление работников. В этих условиях усиливается значимость мотивационно-ценностной корпоративной культуры, умений работников адаптироваться в новых условиях, их способность действовать согласно разработанной локально-нормативной базе и своевременно актуализировать регламенты деятельности в соответствии с новыми вызовами, а также эффективности действующей системы мотивации трудовой активности и готовности работников к непрерывному профессиональному образованию.

Рассматривая процессы становления и развития как комплекс взаимосвязанных, взаимодействующих элементов в контексте системного подхода, считаем возможным представлять модель становления и развития сетевой самообучающейся организации структурно-функциональной, компоненты которой связаны логической и временной последовательностью решения задач и достижения стратегической и оперативной целей. При разработке модели мы руководствовались необходимостью описания значимости взаимосвязи механизма, способствующего созданию педагогических и управленческих условий при последовательности реализации этапов становления: возникновения, формирования, стабилизации и этапов развития исследуемой организации: индивидуального развития, взаимообучения и командного развития, коллективного развития и саморазвития. В качестве структурных компонентов данной модели выделяем целевой, теоретико-методологический, мотивационно-ценностный, комплексно-содержательный, организационно-деятельностный, рефлексивный и результативно-диагностический компоненты, обеспечивающие возможность более чёткого представления этих многогранных целенаправленных педагогических процессов (рисунок 6).

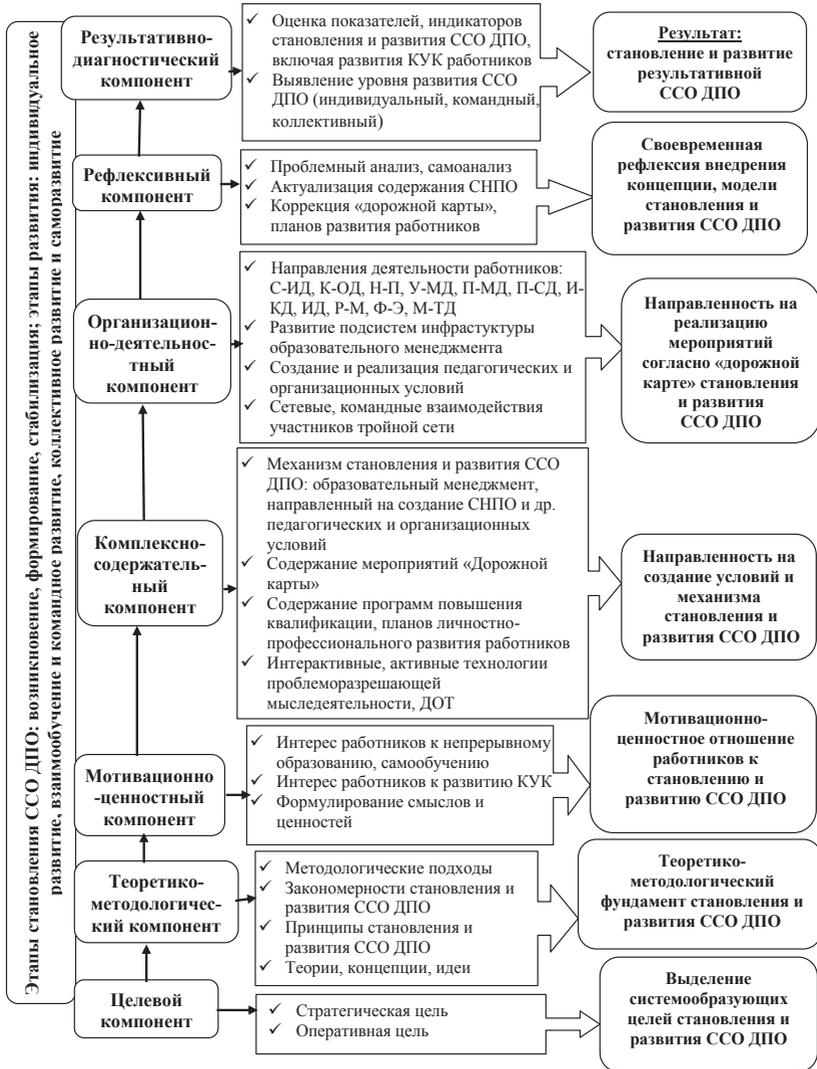


Рисунок 6 – Модель становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО

1. Данные компоненты тесно взаимосвязаны и каждый из них направлен на достижение определенной цели процессов становления и трехуровневого развития исследуемой организации. При этом, считаем нецелесообразным привязывать определенные компоненты к конкретному этапу, так как все они тесно взаимодействуют и могут быть значимы на разных этапах данных процессов.

2. Рассмотрим специфику каждого компонента данной модели.

*Целевой компонент* является системообразующим, он позволяет выделить цели становления и развития сетевой самообучающейся организации: стратегическую (становление и развитие результативной сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования) и оперативную (развитие ключевой управленческой компетентности работников исследуемой организации, способствующей повышению результативности их профессиональной деятельности), и задачи данного процесса. При определении оснований для разработки целевого компонента за основу взято положение о рассмотрении сетевой самообучающейся организации как сложной саморазвивающейся системы, а работников организации как субъектов конкретного вида деятельности, что играет значительную роль в регулировании профессионального труда и развития субъекта в целом (А.В. Гнеушева, А.А. Деркач, В.Г. Зыкин, А.К. Маркова, С.А. Чистякова и др.). Задачи целевого компонента заключаются в принятии работниками стратегической цели становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, и оперативной цели их личностно-профессионального развития.

Для успешного достижения стратегической цели становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, заключающейся в повышении результативности ее деятельности, необходимо решение следующих задач:

- подготовка управляющего органа, ответственного за разработку и реализацию программ ДПО, способного и готового выполнять функции центрального, управляющего и координирующего ядра структуры тройной сети сетевой самообучающейся организации;

- объединение заинтересованных внутренних и внешних партнеров, агентов вокруг центрального, управляющего ядра во внутреннюю, модульную концентрическую и динамическую сети, представляющие тройную сеть;

- эффективный образовательный менеджмент становления и развития исследуемой организации, обеспечивающий создание тройной сети, единой локально-нормативной базы, совершенствование маркетинга образовательных потребностей работников организации, формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, командообразование, сетевые, командные взаимодействия и другие организационные условия;

- развитие ключевой управленческой компетентности ее работников в условиях созданной и актуализируемой системы непрерывного профессионального образования работников с применением ДОТ, активизация инновационной, проектной и научно-исследовательской деятельности и создание других педагогических условий;

- включение работников в профессионально-самообразовательную деятельность, проблеморазрешающую мыследеятельность и взаимообучение посредством их участия в сетевых, командных взаимодействиях, разработке и реализации управленческих решений, направленных на разрешение актуальных для организации и работника задач, что в целом может способствовать постоянному повышению уровня развития ключевой управленческой компетентности этих работников и развитию сетевой самообучающейся организации ДПО.

*1. Теоретико-методологический компонент* является методологическим фундаментом становления и разви-

тия сетевой самообучающейся организации и представлен методологическими подходами: системным, синергетически-сетевым, трансдисциплинарным, аксиологическим, компетентностным и системо-мыследеятельностным; закономерностями и принципами становления и развития исследуемой организации; а также теориями и концепциями философии образования: синергетики, трансдисциплинарности, становления и развития; теориями, концепциями и идеями педагогики: педагогической системы и образовательного менеджмента, педагогической аксиологии, ключевых компетенций личности и организации, образования в течение жизни, непрерывного профессионального образования, эффекта «петли» двойного обучения; теории и идеи самообучающихся и сетевых организаций.

2. *Мотивационно-ценностный компонент* содержит педагогическое и организационное обеспечение развития мотивационно-ценностного отношения работников к становлению и развитию сетевой самообучающейся организации, управлению своей профессиональной деятельностью и повышению ее результативности на основе формирования у них ценностей непрерывного профессионального образования и самообучения, понимания важности управления собственной профессиональной деятельностью, повышением ее результативности и готовности к развитию их ключевой управленческой компетентности. На основе такой мотивации формируются смыслы и ценности мотивационно-ценностной корпоративной культуры, оказывающей влияние на непрерывное образование, самообучение, профессионально-самообразовательную деятельность работников и развитие их ключевой управленческой компетентности.

3. *Комплексно-содержательный компонент* модели представляет научно обоснованное, целесообразно-содержательное наполнение механизма становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО: образова-



тельного менеджмента, направленного на создание и дальнейшую актуализацию системы непрерывного профессионального образования ее работников с применением ДОТ, педагогических и организационных условий. Данный компонент включает проектирование содержания различных мероприятий «Дорожной карты становления и развития сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования» (приложение А), в рамках реализации видов деятельности ее работников: структурно-интеграционной, корпоративно-образовательной, профессионально-самообразовательной, научно-педагогической и учебно-методической, проблеморазрешающей мыследеятельности, инновационной, информационно-коммуникативной, рекламно-маркетинговой, финансово-экономической и материально-технической. Содержательное наполнение планов лично-профессионального развития и программ, направленных на развитие ключевой управленческой компетентности работников организации и проектирование системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, проблемных практикоориентированных ситуаций; совершенствование педагогических технологий. В контексте реализации задач данного исследования появляется необходимость разработки и внедрения авторских блочно-модульных дополнительных профессиональных программ, способствующих становлению и развитию сетевой самообучающейся организации.

4. *Организационно-деятельностный компонент* содержит организационное и технологическое обеспечение реализации всех видов деятельности, способствующих становлению и развитию сетевой самообучающейся организации ДПО, посредством развития подсистем инфраструктуры образовательного менеджмента, обеспечивающих успешную реализацию мероприятий «Дорожной карты» по всем видам деятельности, включая создание структуры тройной сети, ко-

мандообразование, мотивационно-ценностной корпоративной культуры и системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, стратегический менеджмент развития инновационной деятельности, управление развитием сетевых ресурсов организации на основе их интеграции и специально организованного сетевого, командного взаимодействий участников тройной сети, обмена знаниями, интеграции науки, образования и производства посредством включения в образовательный процесс не только научно-педагогических работников, но и работодателей и т.д. [24].

5. При реализации структурно-интеграционной деятельности разрабатываются регламенты сетевого взаимодействия, способствующие обмену знаниями и информацией между работниками организации, создаются условия для успешной интеграции участников тройной сети, субъектов процессов становления и развития исследуемой организации. В процессе проблеморазрешающей мыследеятельности выявляются проблемы организации и работника, формулируются задачи и пути их разрешения в процессе разработки и внедрения дорожной карты становления и развития сетевой самообучающейся организации (приложение А), плана личностно-профессионального развития работника. Информационно-коммуникативная деятельность способствует выстраиванию межличностных коммуникаций, обмену информацией, знаниями между работниками – участниками команд, дополняется созданием информационно-технологической инфраструктуры, позволяющей им общаться с коллегами в сетевых профессиональных сообществах сети Интернет, создавать и развивать новые сетевые профессиональные сообщества и образовательные сайты для дистанционного обучения.

6. Направленность инновационной деятельности на выявление, разработку и описание инновационных образовательных и управленческих технологий, генерирование,

аккумуляция, обмен знаниями между работниками в процессе командной работы, командных взаимодействий способствуют дальнейшему взаимообучению работников и успешному развитию сетевой самообучающейся организации. При реализации корпоративно-образовательной деятельности формируется мотивационно-ценностная корпоративная культура и создается система непрерывного профессионального образования и самообучения с применением ДОТ, включающая не только обучение работников по программам ДПО, но и их консалтинговое сопровождение в профессионально-самообразовательной деятельности посредством разработки и реализации индивидуальных образовательных маршрутов, включающих планы личностно-профессионального развития работников и формирование их портфолио. В процессе рекламно-маркетинговой, финансово-экономической и материально-технической деятельности учитываем необходимость оснащения помещений управляющего ядра тройной сети современным информационным-коммуникационным оборудованием, обеспечивающим обмен знаниями в сетевых сообществах и обучение слушателей с применением ДОТ. Научно-педагогическая деятельность и учебно-методическая деятельность целенаправлена на содержательное наполнение программ повышения квалификации, профессиональной переподготовки и индивидуального педагогического профессионально-консалтингового сопровождения работников. В процессе профессионально-самообразовательной деятельности важным становится не только рефлексия, самоактуализация работников, выявление их профессиональных затруднений, но и применение ими в трудовой деятельности проблеморазрешающих технологий, способствующих их самоактуализации, самообучению и саморазвитию.

7. *Рефлексивный компонент* в контексте описанных методологических подходов и принципов становления и

развития сетевой самообучающейся организации включает своевременную рефлексию, актуализацию и самоактуализацию профессиональных затруднений работников в процессе обучения по программам ДПО и после обучения в дальнейшей их профессионально-самообразовательной деятельности. Рефлексивный компонент предполагает проблемный анализ и рефлексию реализации концепции, модели становления и развития на всех этапах, самоанализ работником результатов его профессиональной деятельности, самоактуализацию профессиональных затруднений и актуализацию содержания системы непрерывного профессионального образования, что обеспечивает возможность содержательной коррекции «дорожной карты» становления и развития сетевой самообучающейся организации, планов личностно-профессионального развития работников.

8. *Результативно-диагностический компонент* соотносится с целями и задачами становления и развития сетевой самообучающейся организации, включает подведение итогов и выявление уровня развития сетевой самообучающейся организации ДПО на основе применения методики оценки результативности становления и развития исследуемой организации (приложение Б), способствующей выявлению показателей оценки результативности данных процессов и измерения выделенных индикаторов, включающих три, традиционно характеризующих результативность деятельности организаций ДПО. Для оценки индикатора, измеряющего долю работников, обладающих креативным и продуктивным уровнями развития ключевой их управленческой компетентности, разработаны критерии оценки сформированности компонентов самообразовательных, профессионально-специальных и социально-личностных компетенций данной компетентности (приложение В).

9. При разработке модели становления и развития сетевой самообучающейся организации мы учитывали последо-

вательность прохождения всех этапов при реализации выявленных и описанных восьми направлений деятельности, а также педагогических и организационных условий, которые детально рассмотрим в четвертом параграфе данной главы. В представленной модели отражен образовательный менеджмент как *механизм становления и развития* исследуемой организации, направленный на создание системы непрерывного профессионального образования, педагогических и организационных условий. Данный механизм способствует не только созданию центрального, управляющего ядра, объединению партнеров в тройную сеть, развитию мотивации работников и формированию мотивационно-ценностной корпоративной культуры, повышению результативности их профессиональной деятельности, но и появлению эффекта «петли» двойного обучения, непрерывному развитию их ключевой управленческой компетентности.

10. Систему непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, в условиях которой осуществляется непрерывное развитие ключевой управленческой компетентности работников, мы рассматриваем как комплекс мероприятий процессов становления и развития сетевой самообучающейся организации, что определяет цель и задачи этих процессов. Такой подход к рассмотрению данной системы с одной стороны предполагает создание и дальнейшую актуализацию всех ее элементов в соответствии с изменяющимися целями и стратегией развития организации: формального, неформального, информального непрерывного образования, самообучения с применением ДОТ и профессионально-самообразовательной деятельности в условиях мотивационно-ценностной корпоративной культуры. С другой стороны – в качестве цели непрерывного развития ключевой управленческой компетентности работника выступает развитие готовности и способности к повышению результативности его профессиональной деятельности,

умений разрабатывать управленческие решения, управлять своей деятельностью и личностно-профессиональное развитие, ориентированное на креативность, активность, повышение самостоятельности и ответственности за результаты этой деятельности.

11. Мероприятия по созданию системы непрерывного профессионального образования работников сетевой самообучающейся организации предложены в проекте «Дорожной карте» становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, представленном в таблице А.1 приложения А.

12. Система непрерывного профессионального образования включает не только традиционное обучение работников в процессе переподготовки или повышения квалификации средствами формального образования (первая «петля» обучения), но и самообразование, самообучение в процессе профессионально-самообразовательной деятельности средствами неформального и информального непрерывного образования (вторая «петля» обучения). Поэтому для создания данной системы считаем важным учесть создание трех ее составляющих: формального профессионального образования, включающего мероприятия повышения квалификации, профессиональной переподготовки и стажировки работников сетевой самообучающейся организации; неформального профессионального образования, включающего участие работников в конференциях, семинарах, сетевых мероприятиях, тренингах, совещаниях с моделированием проблеморазрешающих ситуаций, профессионально-консалтинговое сопровождение и др.; информального профессионального образования или самообразования работников, включающего разработку и реализацию их индивидуальных планов личностно-профессионального развития, участие в командной, проектной и инновационной деятельности, профессиональных сообществах и обмене опытом, знаниями с дру-

гими работниками, освоение новых технологий управления своей профессиональной деятельностью в процессе трудовой деятельности и/или в процессе самообучения, взаимобучения. В целях формирования мотивационно-ценностной основы системы непрерывного профессионального образования важно проводить мероприятия, способствующие инновационной деятельности, обмену информацией и знаниями посредством сетевого, командного взаимодействия и формирования мотивационно-ценностной корпоративной культуры, сущность которой рассмотрим в четвертом параграфе данной главы.

13. *Итак, систему непрерывного профессионального образования работников сетевой самообучающейся организации рассматриваем как комплекс мероприятий своевременного выявления и удовлетворения их образовательных потребностей средствами формального, неформального и информального непрерывного образования с применением ДОТ, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности, направленных на постоянное развитие их ключевой управленческой компетентности [23; 24].*

Создание и дальнейшая актуализация системы непрерывного профессионального образования предусматривает разработку и реализацию мероприятий формального, неформального и информального образования, формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры и мотивацию работников, командообразование, обмен знаниями, информацией в процессе профессионально-самообразовательной деятельности и сетевого, командного взаимодействия, создание образовательного сайта, разработку и размещение на сайте электронных учебно-методических комплексов, проектирование содержания, включающее:

–разработку и актуализацию индивидуальных и групповых блочно-модульных дополнительных профессиональных программ с применением ДОТ с учетом результатов

диагностики профессиональных дефицитов, образовательных потребностей работников, сформированности самообразовательных, профессионально-специальных, социально-личностных компетенций ключевой управленческой компетентности и выявленной связи программы повышения квалификации с данными компетенциями и направлениями деятельности работников;

- разработку и актуализацию индивидуальных планов личностно-профессионального развития работников с учетом выявленных их профессионально-образовательных потребностей;

- выявление предпочтений работников к ценностям корпоративной культуры и проектирование системы мотивации и ценностей корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации ДПО, формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры;

- проектирование проблемных ситуаций для реализации проблеморазрешающей мыследеятельности работников;

- проектирование мероприятий создания всех компонентов системы непрерывного профессионального образования согласно «дорожной карте» становления и развития сетевой самообучающейся организации.

Проектированию содержания системы непрерывного профессионального образования, включающей формальное, неформальное и информальное образование или самообразование, самообучение работников, мотивационно-ценностную корпоративную культуру и мотивацию работников, командообразование и организацию обмена знаниями, информацией, опытом в процессе обучения, самообучения и сетевого, командного взаимодействия способствуют научно-педагогическая и учебно-методическая, корпоративно-образовательная, инновационная и профессионально-самообразовательная деятельности. Данные виды деятельности направлены на разработку индивидуальных и груп-



повых блочно-модульных программ с применением ДОТ с учетом критериальной модели оценки компонентов ключевой управленческой компетентности работников (приложение В), выявленной связи программы повышения квалификации этих работников с направлениями их деятельности и развиваемыми компетенциями, представленной в следующей главе диссертации; а также на разработку индивидуальных планов личностно-профессионального развития работников; выявление их предпочтений к ценностям формируемой мотивационно-ценностной корпоративной культуры, проектирование развития этих ценностей, проблеморазрешающих ситуаций, используемых в дальнейшем при реализации разработанных программ повышения квалификации работников.

К мероприятиям неформального непрерывного образования относим: командообразование и сетевые, командные взаимодействия работников, взаимообучение, формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, а также проведение опроса работников с целью оценки корпоративной культуры и выявления ее доминирующего типа, мотивацию работников к повышению результативности профессиональной деятельности на основе развития их ключевой управленческой компетентности; самоактуализацию и диагностику профессиональных затруднений работников; вовлечение работников в стратегическое планирование и целеполагание, проектную и инновационную деятельность.

Проведение мероприятий системы непрерывного профессионального образования предполагает создание условий для дистанционного обучения и равнодоступного для всех его субъектов свободного обмена информацией и знаниями, включая специально оборудованные учебные аудитории для занятий, вебинаров, on-line конференций и очных встреч не только в помещениях управляющего центра тройной сети, но и в помещениях участников этой сети, геогра-

фически отдаленно расположенных (компьютерные классы с доступом к Интернету, специально оборудованные кабинеты, мультимедийное оборудование, специальный образовательный сайт и т.д.) [25, с. 67].

Алгоритм деятельности по созданию и дальнейшей актуализации системы непрерывного профессионального образования работников с применением ДОТ может включать основные шаги:

1) разъяснение необходимости повышения результативности деятельности организации через становление и развитие сетевой самообучающейся организации и мотивация профессионально-самообразовательной деятельности, лично-профессионального развития работников, развитие способностей и умений повышения результативности их профессиональной деятельности;

2) диагностика профессиональных затруднений работника, уровня развития его ключевой управленческой компетентности;

3) формулирование цели и задач непрерывного образования работника;

4) разработка и реализация плана мероприятий по созданию системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, включая мероприятия формального, неформального и информального непрерывного профессионального образования, определение содержания, форм, методов обучения и необходимых ресурсов;

5) обучение работников организации по программам повышения квалификации, профессиональной переподготовки, направленных на развитие их ключевой управленческой компетентности;

6) создание благоприятных условий для рефлексии, взаимообучения, самоактуализации, самообучения, саморазвития работников и их мотивации к постоянному развитию ключевой управленческой компетентности, включая их вов-

леченность в мотивационно-ценностную корпоративную культуру, командообразование, сетевые, командные взаимодействия, разработку и реализацию планов личностно-профессионального развития, онлайн-обучение;

7) оценка эффективности мероприятий по развитию ключевой управленческой компетентности работников, выявление проблем и целеполагание для нового этапа их личностно-профессионального развития;

8) актуализация созданной системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ в соответствии с происходящими изменениями в организации как коллектива работающих в ней людей, объединённых единой целью повышения результативности ее деятельности.

Рассматривая образовательный менеджмент в качестве механизма становления и развития исследуемой организации, обеспечивающего создание и дальнейшую актуализацию системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, создание условий становления и развития сетевой самообучающейся организации актуализируем проблему рассмотрения сущности образовательного менеджмента данных процессов, разработки и описания инфраструктуры образовательного менеджмента.

В современной научной литературе отсутствует единый подход к пониманию *образовательного менеджмента*, проблемы которого рассматриваются М.А. Гончаровым, В.И. Зверевой, В.С. Лазаревым, П.А. Петряковым, М.М. Поташником, С.Д. Резником, А.И. Таюрским, П.И. Третьяковым, Т.И. Шамовой, Е.А. Ямбургом и др. учеными. Некоторые исследователи, рассматривая понятие «образовательный менеджмент», делают акцент на педагогической составляющей, другие – на экономической и социальной составляющих. В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев и Е.Н. Шиянов рассматривая сущность педагогического менеджмента определяют, что «внутришкольное управление представля-

ет собой целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей, направленное на достижение оптимального результата» [189, с. 483]. Рассматривая образовательный менеджмент в контексте классического менеджмента в социальной сфере, следует остановиться на понимании менеджмента П. Друкера как специального вида управленческой деятельности, ориентированной на человека, имеющей целью обеспечение совместной и эффективной работы людей посредством предоставления им возможности реализовать в максимальной степени свои сильные стороны и нейтрализуя недостатки [55], и Ф. Деккера рассматривающего образовательный менеджмент на предприятии как вид управления процессом [247] индивидуального, коллективного обучения сотрудников этого предприятия в различных аспектах: индивидуально-личностном, организационном, культурном и социальном.

Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова и другие исследователи, рассматривая теорию внутришкольного менеджмента, выделяют личностную направленность, построение деятельности менеджера на основе уважения и доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуаций успеха. Назмутдинов В.Я. и Яруллин И.Ф. рассматривают менеджмент в образовании как управление, вид профессиональной деятельности по управлению людьми в образовательных организациях [134]. В.А. Адольф, С.Г. Кукушкин, М.В. Лукьяненко и Н.П. Чурляева различают управление педагогическим процессом и управление педагогической системой, представленной образовательным учреждением. Управление педагогическими системами ими рассматривается как вид социального управления, связанного с согласованием действий отдельных работников образовательной сферы или с координацией действий отдельных педагогических коллективов, обслуживающего персонала и обучаемых [5]. П.А. Петряков

характеризует образовательный менеджмент как целостный многоаспектный феномен [161], рассматривая его как науку и искусство управления, функции менеджмента и коммуникативный процесс, решающий задачи развития организации и ее сотрудников.

Таким образом, образовательный менеджмент рассматриваем как науку и искусство эффективного управления ресурсами организации в контексте трансдисциплинарной стратегии, исследующей закономерности, принципы, функции и методы управления образовательными процессами в организации и интегрирующей психолого-педагогические, философские, социальные, экономические науки и практику управления различными образовательными организациями с целью повышения результативности их деятельности.

На основе обобщения рассмотренных подходов к понятию «образовательный менеджмент», с учетом сущности становления и развития исследуемой организации, делаем вывод о том, что *образовательный менеджмент становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО характеризуется как наука и искусство эффективного управления данными процессами на основе объединения внутренних и внешних партнеров в тройную сеть и создания условий для непрерывного развития ключевой управленческой компетентности ее работников в целях повышения результативности их деятельности и организации в целом [24].*

В целях совершенствования образовательного менеджмента как механизма становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО рассмотрим сущность инфраструктуры образовательного менеджмента становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

В большом толковом словаре понятие «инфраструктура» (от лат. Infra – ниже, под и structura – строение, расположение) представлено как совокупность сооружений, зданий, систем и служб, необходимых для функционирования

отраслей материального производства и обеспечения условий жизнедеятельности общества [34]. В других словарях инфраструктура рассматривается как комплекс взаимосвязанных, обслуживающих структур, составляющих и/или обеспечивающих основу для решения проблемы (задачи) или «совокупность отраслей экономики, обслуживающих производство и обеспечивающих условия жизнедеятельности общества» [211, с. 276; 206, с. 196]. В стандарте ИСО «Менеджмент риска. Принципы и руководство» [46] рассматривается понятие «инфраструктура менеджмента риска» (risk management framework) «как набор компонентов, обеспечивающих основы, организационные меры и структуру для разработки, внедрения, мониторинга, пересмотра и постоянного улучшения менеджмента риска в масштабе всей организации» [Цит. по 206, с. 196].

Мы понимаем *инфраструктуру образовательного менеджмента становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО* как специализированную систему, включающую целевую, управляющую, управляемую и обеспечивающую подсистемы, совокупность научных подходов, компонентов обратной связи, макросреды, мезосферы и микросреды, оказывающих воздействие на постоянное улучшение образовательного менеджмента становления и развития исследуемой организации как механизма данных процессов [23; 24].

Итак, модель становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО отражает этапы, направления деятельности и образовательный менеджмент как механизм данных процессов, направленный на создание, дальнейшую актуализацию системы непрерывного профессионального образования и на создание педагогических, организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации. Разработанная модель включает целевой, теоретико-методологический, мотивационно-цен-

ностный, комплексно-содержательный, организационно-деятельностный, рефлексивный и результативно-диагностический компоненты, обеспечивающие создание педагогических и организационных условий, способствующих устойчивому положительному синергетическому эффекту и достижению цели становления и развития исследуемой организации.

В целях продолжения научного обоснования ключевых положений концепции становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО необходимо в следующем параграфе рассмотреть критерии, показатели и индикаторы результативности данных процессов.

### **2.3 Критерии и показатели результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации**

Для оценивания результативности реализации становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО как сложных динамических процессов, представляющих специально организованное педагогическое взаимодействие его субъектов, рассмотрим критериальный комплекс, представляющий совокупность критериев, их показателей и индикаторов, с помощью которых осуществлялась оценка результативности данных процессов в контексте системного подхода к анализу педагогических процессов (В.П. Беспалько, Т.А. Ильина, Н.В. Кузьмина и др.), позволяющего рассматривать исследуемую организацию, ее становление и развитие, оценку результативности данных процессов с позиции системы.

Критерий (от греческого *kriterion* – средство для суждения) – мерило оценки, суждения [143]; признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо [37]. Показатель – это то, по чему можно судить о развитии и ходе чего-нибудь [143]. Для оценивания становле-

ния и развития исследуемой организации применяем сложные критерии, которые «конкретизируются достаточно широким спектром показателей, адекватно и емко отражающих важнейшие стороны критерия и индикаторов, характеризующих особенности наиболее сложных» [200, с. 10] критериев.

*Критерий* рассматриваем как *сущностное свойство, признак становления и развития* сетевой самообучающейся организации, по которому можно судить о результативности данных педагогических процессов. Критерии процесса становления исследуемой организации выражают появление новых смыслов и основных характеристик, позволяющих считать организацию ДПО сетевой самообучающейся организацией, среди которых осознание работником значимости создания сетевой самообучающейся организации, управления своей профессиональной деятельностью, непрерывного образования, самообучения и развития ключевой управленческой компетентности; структура тройной сети, ключевая управленческая компетентность работников, созданная система непрерывного профессионального образования, формирование сетевых, командных взаимодействий участников тройной сети. Критерии процесса развития сетевой самообучающейся организации выражают характеристики необратимых, направленных и закономерных изменений, заключающихся в постоянном повышении уровня развития ключевой управленческой компетентности ее работников; в непрерывной актуализации в связи с меняющимися задачами системы непрерывного профессионального образования, обеспечивающей появление эффекта двойной «петли» обучения; в сформированной мотивационно-ценностной корпоративной культуре, направленной на мотивацию работников к непрерывному самообучению, взаимообучению и саморазвитию работников; в эффективных сетевых, командных взаимодействиях, обеспечивающих обмен знаниями, опытом между работниками, профессионально-самообразовательную деятельность и проблеморазрешающую мыследеятельность;



в комплексной интеграции участников тройной сети и содержательной интеграции элементов педагогического процесса развития, что способствует повышению результативности профессиональной деятельности работников, появлению устойчивого положительного синергетического эффекта и повышению результативности деятельности исследуемой организации в целом.

Критерии результативности выражают наиболее общие признаки становления и развития исследуемой организации, а степень проявления, качественная сформированность критериев выражается в показателях, являющихся составным элементом критериев, характеризующим их содержание. Для нас важно определить такие показатели критериев, которые могут целостно и всесторонне оценить результативность данных процессов.

С учетом существенных признаков становления и развития сетевой самообучающейся организации, задач, решаемых при реализации направлений деятельности, способствующих становлению и развитию исследуемой организации, выделены *четыре критерия*: мотивационно-ценностный, коммуникативно-сетевой, когнитивно-самообразовательный, профессионально-результативный.

*Мотивационно-ценностный критерий* характеризуют показатели уровней сформированности мотивационно-ценностного отношения работников организации к управлению своей профессиональной деятельностью, непрерывному образованию, самообучению и развитию их ключевой управленческой компетентности; уровней сформированности общегрупповой мотивации к командной работе, достижению целей становления и развития организации; сформулированные и принимаемые работниками ценности и смыслы мотивационно-ценностной корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации ДПО; показатели эмоционально-мотивационных ориентаций работников на сотрудничество, обмен знаниями, информацией и опытом в межгрупповом взаимодействии. *Коммуникатив-*

*но-сетевой критерий* характеризуют показатели экспертной диагностики уровней сетевых, командных взаимодействий работников; результативности совместной деятельности по ДПО с партнерами тройной сети, включения в нее представителей работодателя; участия работодателя в формулировании образовательных потребностей его работников и их обучении по программам ДПО. *Когнитивно-самообразовательный критерий* характеризуют показатели сформированности мотивационно-ценностного, когнитивно-синергетического, деятельностно-проблеморазрешающего и оценочно-рефлексивного компонентов ключевой управленческой компетентности работников; создания системы непрерывного профессионального образования этих работников, включающей своевременное выявление и удовлетворение их образовательных потребностей, формальное, неформальное, информальное образование с применением ДОТ, направленной на непрерывное развитие данной компетентности; владения ими навыками самоанализа, самоактуализации, самоменеджмента, умений управления своей профессиональной деятельностью и повышением ее результативности; обучения работников по программам повышения квалификации, развивающим их ключевую управленческую компетентность; взаимообучения в процессе профессионально-самообразовательной деятельности, сетевых, командных взаимодействий в условиях мотивационно-ценностной корпоративной культуры; применения работниками технологий проблеморазрешающей мыследеятельности при разработке управленческих решений, реализации функций образовательного менеджмента становления и развития сетевой самообучающейся организации и в процессе профессионально-самообразовательной деятельности; участия работников в разработке и реализации планов их личностно-профессионального развития. *Профессионально-результативный критерий* характеризуют четыре основных традиционных показателя результативности деятельности организации ДПО: увеличение чис-

ленности обученных слушателей в организации, в том числе с применением ДОТ; увеличение численности разработанных и реализуемых образовательных программ, в том числе с применением ДОТ; публикационная активность научно-педагогических работников по итогам научной, инновационной, проектной деятельности; профессиональная карьера работников, обладающих креативным уровнем развития ключевой управленческой компетентности; и показатель интеграции ресурсов участников тройной сети в процессе их совместного использования. Показатели профессионально-результативного критерия мы рассматриваем как показатели отсроченного результата непрерывного образования и профессионально-самообразовательной деятельности работников, развития всех направлений деятельности [24].

Из названных четырех критериев, их 18 показателей выделены 10 индикаторов. *Индикаторами становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО* являются количественные измерения определенных выделенных показателей результативности становления и трехуровневого развития, измеряемые в процентах. Соответствие критериев, показателей и индикаторов оценки результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации основным ее признакам и характеристикам представлено в таблице 1.

*Показатели критериев становления и развития исследуемой организации являются обобщенными качественными характеристиками решения конкретных задач* при реализации структурно-интеграционной, корпоративно-образовательной, профессионально-самообразовательной, научно-педагогической и учебно-методической деятельности, проблеморазрешающей мыследеятельности, инновационной, информационно-коммуникативной, рекламно-маркетинговой, финансово-экономической и материально-технической деятельностью работников.

Таблица 1 – Критерии, показатели, индикаторы оценки результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО (ССО ДПО)

№	Критерий оценки результативности становления и развития ССО ДПО	Характеристика, признак ССО ДПО	Показатель результативности становления и развития ССО ДПО	Индикатор результативности становления и развития ССО ДПО
1	<p>Стремление работников к участию в командной работе, становлению и развитию ССО ДПО, непрерывному образованию, их мотивационно-ценностное отношение к непрерывному развитию своей ключевой управленческой компетентности (КУК);</p> <p>мотивационно-ценностная корпоративная культура ССО ДПО;</p> <p>ориентация на сотрудничество, обмен знаниями, позитивные межгрупповые установки, общие ценности</p>	<p>Стремление работников к участию в командной работе, становлению и развитию ССО ДПО, непрерывному образованию, их мотивационно-ценностное отношение к непрерывному развитию своей ключевой управленческой компетентности (КУК);</p> <p>мотивационно-ценностная корпоративная культура ССО ДПО;</p> <p>ориентация на сотрудничество, обмен знаниями, позитивные межгрупповые установки, общие ценности</p>	<p>Уровни сформированности мотивационно-ценностного отношения работников к становлению и развитию ССО ДПО, к управлению своей профессиональной деятельностью, к непрерывному образованию, самообучению, лично-профессиональному развитию и развитию КУК;</p> <p>уровни сформированности общегрупповой мотивации к командной работе, достижение целей становления и развития ССО ДПО;</p> <p>сформулированные и принимаемые работниками ценности и смыслы мотивационно-ценностной корпоративной культуры ССО ДПО;</p> <p>эмоционально-мотивационные ориентации работников на сотрудничество, обмен знаниями, информацией и опытом в межгрупповом взаимодействии</p>	<p>Степень различия ценностей и смыслов преобладающего и предпочитаемого типов мотивационно-ценностной корпоративной культуры ССО ДПО</p>

<p>2</p>	<p><i>Коммуникативной</i></p>	<p>- Структура тройной сети, включающая представителей работодателя; - интеграционные процессы между участниками тройной сети ССО ДПО; - сетевые, командные взаимодействия работников, участников тройной сети, формирующие общие ценности, намерения, мотивацию к повышению результативности их деятельности, непрерывному развитию КУК</p>	<p>- Результативность объединения партнеров, агентов в тройную сеть, совместная деятельность по ДПО в рамках договорных отношений между участниками центрального ядра тройной сети и внутренней, модульной центральной сети и динамической сети, включая представителей работодателя; - участие работодателя в формулировании образовательных потребностей его работников, их обучении; - уровни сетевых, командных взаимодействий работников ССО ДПО</p>	<p>- Доля реализуемых договоров о сетевом взаимодействии от общего количества заключенных в течение года договоров; - доля представителей работодателей – участников тройной сети от общего количества работающих преподавателей в ССО ДПО</p>
<p><i>Когнитивно-образовательный</i></p>	<p>- Формированность КУК работников, обеспечивающая повышение результативности их деятельности; - система непрерывного профессионального образования (СНПО), направленная на непрерывное развитие КУК работников ССО ДПО и обеспечивающая появление эффекта двойной «петли» обучения;</p>	<p>- Формированность мотивационно-ценностного, когнитивно-синергетического, деятельностно-проблемо-разрешающего и оценочно-рефлексивного компонентов КУК работников на продуктивном и креативном уровнях; - создана СНПО, включающая формальное, неформальное, информальное образование с применением ДОТ, направленное на своевременное выявление и удовлетворение образовательных потребностей работников, развитие их КУК; - владение работниками ССО ДПО навыками самоанализа, самоактуализации, самоменеджмента, управления своей профессиональной деятельностью и повышением ее результативности;</p>	<p>- Доля работников, обладающих креативным и/или проактивным уровнями развития КУК; - доля работников, прошедших обучение по программам повышения квалификации, развивающих КУК; - доля работников ССО ДПО, удовлетворенных качеством обучения по программам повышения квалификации, развивающим КУК;</p>	<p>- Доля работников, обладающих креативным и/или проактивным уровнями развития КУК; - доля работников, прошедших обучение по программам повышения квалификации, развивающих КУК; - доля работников ССО ДПО, удовлетворенных качеством обучения по программам повышения квалификации, развивающим КУК;</p>

3	<p>Когнитивная модель образовательный</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- профессионально-самообразовательная деятельность работников с применением технологий проблемно-разрешающей деятельности по программе ДПО;</li> <li>- обучение работников по программам повышения квалификации, развивающим их КУК;</li> <li>- взаимное обучение работников в процессе профессионально-самообразовательной деятельности, сетевых, командных взаимодействий в условиях мотивационно-ценностной корпоративной культуры;</li> <li>- применение работниками технологий проблемно-разрешающей деятельности при разработке управленческих решений, реализации функций образовательного менеджмента, в процессе профессионально-самообразовательной деятельности;</li> <li>- участие работников в разработке и реализации планов личностно-профессионального развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучение работников по программам повышения квалификации, развивающим их КУК;</li> <li>- взаимное обучение работников в процессе профессионально-самообразовательной деятельности, сетевых, командных взаимодействий в условиях мотивационно-ценностной корпоративной культуры;</li> <li>- применение работниками технологий проблемно-разрешающей деятельности при разработке управленческих решений, реализации функций образовательного менеджмента, в процессе профессионально-самообразовательной деятельности;</li> <li>- участие работников в разработке и реализации планов личностно-профессионального развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доля работников, имеющих индивидуальный план или «дорожную карту» профессионального развития, участвующих в профессионально-самообразовательной деятельности на рабочем месте, обмены знаниями и информацией, консультировании</li> </ul>
4	<p>Профессионально-результативный</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие и активизация всех восьми направлений деятельности работников, созданных ССО ДПО в целях повышения ее результативности;</li> <li>- интеграция ресурсов участников тройной сети;</li> <li>- непрерывное развитие КУК работников в условиях СНПО;</li> <li>- устойчивый положительный синергетический эффект</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение количества и повышение качества разрабатываемых и реализуемых программ, увеличение количества обучаемых слушателей, в т.ч. с применением ДОТ;</li> <li>- интеграция ресурсов участников тройной сети в процессе их совместного использования;</li> <li>- профессиональная карьера работников, обладающих креативным уровнем развития КУК;</li> <li>- публикационная активность НПР ССО ДПО по итогам инновационной, проектной деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доля слушателей, обученных в организации с применением ДОТ;</li> <li>- доля разрабатываемых и реализуемых программ полностью или частично с применением ДОТ;</li> <li>- доля НПР ССО ДПО, имеющих ежегодно более трех авторских публикаций</li> </ul>

При разработке данных показателей и индикаторов мы учитывали традиционные показатели результативности деятельности организаций ДПО и разработанные показатели результативности процессов становления и развития исследуемой организации; индикаторы, отражающие результативность процесса становления и уровни процесса развития: индивидуальный, командный и коллективный. Показатели критериев оценки результативности процессов становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО в контексте решения задач поэтапной реализации направлений деятельности представлены в таблице 2.

*Таблица 2 – Показатели критериев результативности этапов возникновения, становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО (ССО ДПО)*

№	Направления деятельности	Решаемые задачи	Показатели результативности становления и развития ССО ДПО	
			становление	развитие
1.	Структурно-интеграционная	1.1 Создание центрального, управляющего ядра тройной сети; 1.2 создание структуры тройной сети, включающей представителей работодателя; 1.3 создание условий для эффективного сетевого взаимодействия работников;	- Создание тройной сети, подтверждаемое подписанными договорами сетевого взаимодействия; - включение в модульную концентрическую сеть организаций-работодателей потенциальных заказчиков программ ДПО; - создание сайта ССО ДПО, сетевых профессиональных сообществ; - выявление дефицитов ресурсов центрального ядра тройной сети и потенциала для интеграции с участниками тройной сети;	- Интеграция участников тройной сети в ССО ДПО; - участие работодателя-участника тройной сети в формулировании образовательных потребностей его работников; - обмен знаниями и опытом между работниками в процессе сетевого взаимодействия;

		1.4 создание условий для интеграции участников тройной сети в ССО ДПО, ресурсов участников тройной сети	- включенность работников в сетевые взаимодействия; - интеграция ресурсов центрального ядра и участников тройной сети	- интеграция ресурсов участников тройной сети в процессе их совместного использования
2.	Корпоративно-образовательная	2.1 Создание и развитие СНПО с применением ДОТ с учетом образовательных потребностей работников; 2.2 выделение системообразующих целей становления и развития ССО ДПО и формирование мотивационно-ценностного отношения работников к непрерывному образованию, самообучению, к управлению своей профессиональной деятельностью и непрерывному развитию их ключевой управленческой компетентности (КУК); 2.3 формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, способствующей достижению общих целей и непрерывному образованию, самообучению и взаимообучению работников;	- Создана СНПО с применением ДОТ, включающая формальное, неформальное образование, направленная на непрерывное развитие КУК работников на мотивационно-ценностной основе; - системообразующие цели становления и развития ССО ДПО; - мотивационно-ценностное отношение работников центрального ядра к непрерывному развитию их КУК; - развитие КУК работников центрального ядра в условиях СНПО на продуктивном и/или креативном уровнях; - обучение работников центрального ядра тройной сети по программам повышения квалификации, развивающим их КУК; - ценностно-ориентационное единство работников центрального ядра ССО ДПО в определении ценностей и смыслов корпоративной культуры, способствующей непрерывному образованию, самообучению работников ССО ДПО;	- Постоянно актуализируемая СНПО с применением ДОТ в соответствии с новыми задачами ССО ДПО и образовательными потребностями ее работников, направленная на непрерывное развитие их КУК на более высоком уровне на мотивационно-ценностной основе; - мотивационно-ценностное отношение, постоянный интерес работников ССО ДПО к непрерывному развитию их КУК; - развитие КУК работников ССО ДПО на продуктивном и/или креативном уровнях в условиях СНПО, мотивационно-ценностной корпоративной культуры;



		<p>2.4 непрерывное развитие КУК работников в условиях СНПО;</p> <p>2.5 вовлечение работников в командное формирование миссии, разработку и реализацию стратегических управленческих решений</p>	<p>- обучение части работников ССО ДПО по программам повышения квалификации, развивающим их КУК;</p> <p>- групповая мотивация работников к командной работе, участие в формулировании стратегических целей, решений, ценностей и смыслов ССО ДПО</p>	<p>- принятие работниками ценностей и смыслов мотивационно-ценностной корпоративной культуры, способствующей их взаимообучению, самоактуализации, самообучению и саморазвитию;</p> <p>- обучение всех работников ССО ДПО по программам повышения квалификации, развивающим их КУК;</p> <p>- мотивация всех работников, постоянный обмен знаниями, самообучение, взаимообучение, саморазвитие, инициатива при принятии стратегических решений и др.</p>
3.	<p>Профессионально-самообразовательная</p>	<p>1.1 Своевременное выявление и удовлетворение образовательных потребностей;</p> <p>1.2 Консалтинговое педагогическое сопровождение разработки и реализации планов личностно-профессионального развития работников;</p>	<p>Своевременное выявление и удовлетворение образовательных потребностей в процессе мониторинга, самоанализа, профессионально-консалтингового педагогического сопровождения;</p> <p>- самоанализ, самоактуализация работников центрального ядра управления собственной деятельностью и выявления дефицитов;</p>	<p>- Владение навыками своевременной самоактуализации, самоанализа, самоменеджмента, умениями управлять своей профессиональной деятельностью и повышением ее результативности на продуктивном и креативном уровнях;</p> <p>- рефлексия, самоактуализация и реализация планов личностно-профессионального развития работников ССО ДПО;</p>

		<p>1.3 непрерывное развитие КУК работников;</p> <p>1.4 профессионально-самообразовательная деятельность работников с применением технологий проблеморазрешающей мышледеятельности после их обучения по программам ДПО;</p> <p>1.5 обучение работников навыкам обмена знаниями, информацией и опытом с коллегами;</p> <p>1.6 взаимообучение работников в процессе профессионально-самообразовательной деятельности</p>	<p>- разработка и реализация планов личностно-профессионального развития работников центрального ядра тройной сети ССО ДПО;</p> <p>- применение работниками технологий проблеморазрешающей мышледеятельности после их обучения по программам ДПО в процессе их профессионально-самообразовательной деятельности, разработки и реализации эффективных управленческих решений;</p> <p>- обмен знаниями, опытом с коллегами;</p> <p>- ответственность за повышение результативности работников центрального ядра ССО ДПО и деятельности организации ДПО</p>	<p>- постоянное применение технологий проблеморазрешающей мышледеятельности в процессе профессионально-самообразовательной деятельности, разработки и реализации эффективных нестандартных управленческих решений;</p> <p>- обучение своих коллег работниками, обладающими креативным уровнем развития КУК, их профессиональная карьера, высокая ответственность за результаты развития ССО ДПО в целом</p>
4.	Научно-педагогическая и учебно-методическая	<p>4.1 Формирование научно-педагогического ядра организации, привлечение ведущих преподавателей и практикующих специалистов – представителей работодателя;</p> <p>4.2 активизация научно-исследовательской и учебно-методической деятельности и публикационная активность ННР;</p>	<p>- Способность ННР центрального ядра ССО ДПО управлять своей профессиональной деятельностью в процессе научно-педагогической и учебно-методической деятельности, разработки ДПП и реализации их, в том числе с применением ДОТ, сформированность научно-педагогического ядра организации ССО ДПО;</p> <p>- публикационная активность ННР центрального ядра тройной сети ССО ДПО в научных журналах ВАК, индексируемых РИНЦ;</p>	<p>- Способность ННР ССО ДПО управлять своей профессиональной деятельностью и повышением ее результативности в процессе планирования и реализации НИР, разработки по итогам этих исследований научно-учебно-методического обеспечения сопровождения реализации ДПП, в т.ч. с применением ДОТ, постоянное усиление научно-педагогического ядра ССО ДПО;</p>

		<p>4.3 содержательное учебно-методическое наполнение образовательных программ, развивающих КУК работников ССО ДПО с учетом выявленных их образовательных потребностей;</p> <p>4.4 увеличение количества разрабатываемых и реализуемых программ, в том числе с применением ДОТ и обучаемых слушателей</p>	<p>- выявление и удовлетворение образовательных потребностей работников в процессе мониторинга и профессионально-консалтинговой деятельности;</p> <p>- увеличение количества разрабатываемых и реализуемых программ и обучаемых слушателей в течение года, в т.ч. с применением ДОТ</p>	<p>- публикационная активность НПР ССО ДПО в научных журналах ВАК, индексируемых РИНЦ, международными базами цитирования;</p> <p>- своевременное выявление и удовлетворение образовательных потребностей работников;</p> <p>- постоянное увеличение количества и качества разрабатываемых и реализуемых программ, в т.ч. с применением ДОТ, и слушателей</p>
5.	Проблеморазрешающая мыследеятельность	<p>1.1 Повышение результативности профессиональной, профессионально-самообразовательной деятельности работников на основе освоения и применения технологий проблеморазрешающей мыследеятельности;</p> <p>5.2 эффективный образовательный менеджмент становления и развития ССО ДПО на основе освоения и применения технологий проблеморазрешающей мыследеятельности</p>	<p>- Способность работников ССО ДПО применять технологии проблеморазрешающей мыследеятельности в своей профессиональной деятельности, направленной на решение актуальных профессиональных задач;</p> <p>- владение работниками ССО ДПО знаниями, умениями и навыками образовательного менеджмента становления и развития ССО ДПО</p>	<p>- Эффективное, творческое применение технологий проблеморазрешающей мыследеятельности в управлении своей профессиональной деятельностью и повышением ее результативности;</p> <p>- творческое применение в трудовой деятельности работниками умений и навыков образовательного менеджмента становления и развития ССО ДПО, самоменеджмента</p>

6.	Иновационная	<p>6.1 Развитие инновационно-образовательной, инновационно-предпринимательской, проектной деятельности, способствующих повышению результативности ССО ДПО;</p> <p>6.2 содержание учебно-методического обеспечения ДПП, развивающих КУК работников</p>	<p>- Способность НПР, работников центрального ядра ССО ДПО самостоятельно осуществлять инновационно-образовательную, инновационно-предпринимательскую, проектную деятельность;</p> <p>- разработка ДПП по итогам инновационной деятельности, в том числе с применением ДОТ</p>	<p>- Активное развитие инновационно-образовательной, инновационно-предпринимательской, проектной деятельности;</p> <p>- повышение качества разработки и актуализации ДПП по итогам инновационной деятельности, в том числе с применением ДОТ</p>
7.	Информационно-коммуникативная	<p>7.1 Развитие сетевого взаимодействия участников тройной сети, командных взаимодействий работников, способствующих обмену знаниями, информацией, опытом между работниками;</p> <p>7.2 формирование мотивационных ориентаций работников для эффективных коммуникаций, командной работы, сотрудничества в межгрупповом взаимодействии</p>	<p>- Способность работников центрального, управляющего ядра ССО ДПО аккумулировать и обмениваться знаниями, информацией в командах и в процессе сетевого взаимодействия, проведения сетевых, научно-образовательных мероприятий;</p> <p>- интерес работников к межгрупповому взаимодействию, сотрудничеству, обмену знаниями, информацией, опытом в процессе проведения сетевых мероприятий, реализации мероприятий «дорожной карты»</p>	<p>- Мотивационные ориентации работников ССО ДПО в процессе сетевого взаимодействия, проведения сетевых, научно-образовательных мероприятий, способствующих аккумулярованию, генерированию, обмену знаниями в командах;</p> <p>- интегративная согласованность, мотивация работников к межгрупповому взаимодействию, сотрудничеству, взаимобучению в процессе проведения сетевых мероприятий, реализации мероприятий «дорожной карты»</p>

8.	Рекламно-маркетинговая, финансово-экономическая и материально-техническая	<p>8.1 Организация рекламы ДПП;</p> <p>8.2 выявление, формулирование и удовлетворение образовательных потребностей работников ССО ДПО, потенциальных заказчиков и слушателей (образовательный маркетинг);</p> <p>8.3 увеличение показателей результативности ССО ДПО и устойчивый положительный синергетический эффект;</p> <p>8.4 развитие ресурсов для эффективных сетевых взаимодействий</p>	<p>- Реклама, способствующая продвижению ДПП среди потенциальных заказчиков и участников тройной сети;</p> <p>- выявление актуальных образовательных потребностей работников и слушателей;</p> <p>- развитие ресурсов ССО ДПО посредством объединения ресурсов участников тройной сети;</p> <p>- увеличение большинства показателей результативности ССО ДПО</p>	<p>- Системная реклама реализуемых программ и преимуществ ССО ДПО, способствующая увеличению количества слушателей;</p> <p>- опережающее выявление актуальных образовательных потребностей работников, слушателей и заказчиков;</p> <p>- развитие интегрированных ресурсов ССО ДПО при совместном использовании;</p> <p>- увеличение всех показателей результативности ССО ДПО, появление устойчивого положительного синергетического эффекта</p>
----	---	---	--	---

Из названных показателей выделены десять индикаторов и четыре качественных показателя, измеряя которые мы будем оценивать результативность становления и развития сетевой самообучающейся организации. К данным показателям относим: уровни сформированности мотивационно-ценностного отношения работников к становлению и развитию сетевой самообучающейся организации ДПО, к управлению своей профессиональной деятельностью, к непрерывному образованию, самообучению, личностно-профессиональному развитию и развитию ключевой управ-

ленческой компетентности; уровни сформированности общегрупповой мотивации к командной работе, достижению целей становления и развития исследуемой организации; уровни сетевых, командных взаимодействий работников сетевой самообучающейся организации ДПО; уровни эмоционально-мотивационных ориентаций работников на сотрудничество, обмен знаниями, информацией и опытом в межгрупповом взаимодействии.

Выделены *десять индикаторов оценки результативности* становления и трехуровневого развития сетевой самообучающейся организации: доля реализуемых договоров о сетевом взаимодействии от общего количества заключенных в течение года договоров; доля работников, обладающих креативным и/или продуктивным уровнями развития ключевой управленческой компетентности; доля работников, прошедших обучение по программам повышения квалификации, направленным на развитие их ключевой управленческой компетентности; доля работников, удовлетворенных качеством этого обучения; доля работников, имеющих планы личностно-профессионального развития; доля слушателей, обученных с применением ДОТ; доля разрабатываемых и реализуемых дополнительных профессиональных и дополнительных общеобразовательных программ полностью или частично с применением ДОТ; доля преподавателей – представителей работодателя – участников тройной сети от общего количества работающих преподавателей; степень различия ценностей преобладающего и предпочитаемого типов мотивационно-ценностной корпоративной культуры; доля НПП, имеющих ежегодные авторские публикации (таблица 3).

Индикаторы оценки результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО разработаны на основе выявленных показателей и отражают количественное выражение показателей результативности

процесса становления, а также количественное выражение показателей трех уровней развития исследуемой организации (индивидуальный, командный, коллективный уровни).

Индикаторы становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО замеряются представителями организаций, участвующих в экспериментальной работе, до начала эксперимента и после его проведения (индикаторы № 1 – 2, 4, 6 – 10), после проведения эксперимента (индикаторы № 3, 5).

*Таблица 3 – Индикаторы становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО*

№	Индикаторы	Единица измерения	Процессы становления и развития ССО ДПО			
			Становление	Развитие		
				индивидуальный уровень	командный уровень	коллективный уровень
1.	Доля реализуемых договоров о сетевом взаимодействии от общего количества заключенных в течение года договоров	Проценты	5 %	8 %	12 %	15 %
2.	Доля работников ССО ДПО, обладающих креативным и/или продуктивным уровнями развития ключевой управленческой компетентности	Проценты	>55 %	>65 %	>70 %	> 80 %
3.	Доля работников ССО ДПО, прошедших обучение по программам повышения квалификации, направленным на развитие ключевой управленческой компетентности (в рамках эксперимента)	Проценты	> 70 %	> 80 %	> 90 %	100 %

4.	Доля работников ССО ДПО, включенных во взаимообучение, в профессионально-самообразовательную деятельность, обучение на рабочем месте, обмен знаниями и информацией, и имеющих план личностно-профессионального развития	Проценты	60 %	70 %	80 %	90 %
5.	Доля работников ССО ДПО, удовлетворенных качеством обучения по программам повышения квалификации, направленным на развитие их ключевой управленческой компетентности (в рамках эксперимента)	Проценты	> 70 %	> 80 %	> 85 %	>90 %
6.	Доля преподавателей – представителей работодателя – участников тройной сети от общего количества работающих преподавателей в ССО ДПО	Проценты	>12 %	> 14 %	> 17 %	> 20 %
7.	Степень различия ценностей преобладающего и предпочитаемого типов мотивационно-ценностной корпоративной культуры	Проценты	< 20 %	< 15 %	< 13 %	< 10 %
8.	Доля слушателей, обученных в организации с применением ДОТ	Проценты	> 25 %	> 35 %	> 45 %	> 55 %
9.	Доля разрабатываемых и реализуемых дополнительных профессиональных и общеобразовательных программ полностью и/или частично с применением ДОТ	Проценты	>40 %	> 50 %	> 60 %	> 70 %
10	Доля НПР ССО ДПО, имеющих ежегодно более трех авторских публикаций по результатам научной, инновационной деятельности	Проценты	>80	>85	>90	>95



Методики и инструменты оценки результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО представлены в приложении Б.

К индикаторам результативности деятельности организаций ДПО относим три традиционных индикатора оценки результативности их деятельности, среди них: доля слушателей, обученных в организации по программам с применением ДОТ; доля разрабатываемых и реализуемых дополнительных профессиональных и дополнительных общеобразовательных программ полностью или частично с применением ДОТ; доля научно-педагогических работников, имеющих ежегодные авторские публикации по результатам научной, инновационной деятельности, включая монографии, учебные пособия, методические разработки, патенты и др.

Среди индикаторов результативности становления и развития исследуемой организации есть индикатор, сформулированный как доля работников данной организации, обладающих креативным и продуктивным уровнями развития ключевой управленческой компетентности. Развитие ключевой управленческой компетентности у руководителей центрального управляющего ядра тройной сети является одним из важнейших условий возникновения исследуемой организации. Сформированность ключевой управленческой компетентности работников центрального управляющего ядра тройной сети и развитие ключевой управленческой компетентности руководителей организации – условие становления исследуемой организации; постоянное повышение уровня ее развития у руководителей и повышение уровня развития ключевой управленческой компетентности трех групп работников организации – условие трехуровневого развития сетевой самообучающейся организации. Оценка уровня сформированности компонентов ключевой управленческой компетентности ее работников осущест-

вляется на основе критериальной модели оценки мотивационно-ценностного, когнитивно-синергетического, деятельностно-проблеморазрешающего и оценочно-рефлексивного компонентов ключевой управленческой компетентности работников (приложение В, таблица В. 1) и методики оценки результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации (приложение Б).

Для измерения показателей и индикаторов результативности становления и развития исследуемой организации использовались определенные методики оценки данной результативности (приложение Б). Среди них: модифицированный вариант методики К.М. Левитана и методики В.П. Беспалько, обеспечивающих диагностику показателей сформированности мотивационно-ценностного, когнитивно-синергетического, деятельностно-проблеморазрешающего и оценочно-рефлексивного компонентов ключевой управленческой компетентности работников исследуемой организации (приложения Б. 1, Б. 2, Б. 3, Б. 4, Б. 5); модифицированная методика диагностики групповой мотивации И.Д. Ладанова (приложение Б. 6); модифицированный вариант методики экспертной диагностики сетевых, командных взаимодействий работников А.С. Чернышова, С.В. Сарычева (приложение Б. 7); модифицированный вариант методики оценки типов мотивационно-ценностной корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации К.С. Камерона и Р.Э. Куинна (приложение Б. 8); модифицированная методика самооценки эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии Н.П. Фетискина (приложение Б. 9). Для диагностики компонентов ключевой управленческой компетентности работников применялось их комплексное оценивание в течение обучения и года после его завершения, в том числе такие методы оценивания, как анкетирование, наблюдение, беседа, рейтинговые оценки, тестовая диагностика индивидуального развития работника, метод самооценки, професси-

ональное портфолио, практические задания, защита проекта реализации управленческих решений, анализ динамики результативности, профессиональной карьеры работника и др., апробацию которых рассмотрим в процессе верификации модели становления и развития сетевой самообучающейся организации в третьей главе.

Пороговые индикаторы результативности становления и трехуровневого развития исследуемой организации (индивидуальный, командный, коллективный уровни) были определены по итогам анализа практики этого становления и развития на опыте ИДОиПК и отражают, как правило, реально достижимое, на наш взгляд, повышение результативности деятельности организации на протяжении двух-трех лет. Для ее становления важным является развитие ключевой управленческой компетентности у более 55 % ее работников на креативном и/или продуктивном уровнях, а для развития исследуемой организации на индивидуальном, командном и коллективном уровнях важно развитие ключевой управленческой компетентности у более 65 %, 70 % и 80 % ее работников на креативном и/или продуктивном уровнях соответственно. Поэтому мы суммарно рассматриваем индикаторы, отражающие долю работников, обладающих креативным и продуктивным уровнями ее развития. Компоненты данной компетентности на начало и окончание эксперимента оценивались с помощью методики «Самооценка профессиональной деятельности» К.М. Левитана [104; 105] на основе разработанных тестов и анкет, а также на основе методики В.П. Беспалько [30; 31], позволивших провести комплексное оценивание в течение года после завершения обучения и подтвердить предположение о том, что повышение результативности работников зависит от уровня сформированности их ключевой управленческой компетентности, что в свою очередь может способствовать профессиональной карьере, включая и управленческую.

Разработанные критерии, показатели и индикаторы результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО применимы в качестве ориентиров для постановки задач и оценки результатов выделенных направлений деятельности, реализации педагогических и организационных условий, которые мы рассмотрим в следующем параграфе.

## **2.4 Педагогические и организационные условия становления и развития сетевой самообучающейся организации**

Рассмотрев концепцию, модель становления и развития сетевой самообучающейся организации считаем необходимым уделить особое внимание педагогическим и организационным условиям становления и развития данной организации. Мы, разделяя точки зрения Арье де Гейз, высказанную им в статье «Planning as Learning» и М. Магуры в статье «Управление персоналом в обучающейся организации» об основных конкурентных преимуществах самообучающихся организаций, заключающихся в способности их работников учиться быстрее своих конкурентов [110], считаем, что в целях обеспечения становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, работники которой будут обладать такими способностями, целесообразно разработать, обосновать и создать педагогические и организационные условия, которые будут этому способствовать.

Для обеспечения успешности становления и развития сетевой самообучающейся организации как объединения людей, скоординированных для достижений целей повышения результативности деятельности организаций ДПО особо выделяем следующие *педагогические условия*:

1) формирование мотивационно-ценностного отношения работников к развитию их готовности и способности повышать результативность собственной профессиональной деятельности в процессе непрерывного образования, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности;

2) активизация инновационной, проектной и научно-исследовательской деятельности, способствующих обмену знаниями и информацией, генерированию и аккумулированию знаний работниками исследуемой организации;

3) развитие ключевой управленческой компетентности работников в условиях созданной системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ (формальное, неформальное, информальное образование) на мотивационно-ценностной основе;

4) включение работников в профессионально-самообразовательную деятельность, проблеморазрешающую мыследеятельность и взаимообучение в целях постоянного повышения уровня развития их ключевой управленческой компетентности и развития сетевой самообучающейся организации ДПО [24].

Педагогические процессы становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО осуществляются на мотивационно-ценностной, субъектно-деятельностной основе. Формирование мотивационно-ценностного отношения работников к развитию способностей и умений повышения результативности их профессиональной деятельности в процессе непрерывного образования, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности предполагает развитие их интереса, формулирование ценностей и смыслов совершенствования управления своей профессиональной деятельностью,

лично-профессионального развития через самоанализ, самоактуализацию и проживание ими проблемных ситуаций. Мотивационно-ценностное отношение работников формируется в процессе их обучения по программам повышения квалификации, участия в командной работе и сетевых, командных взаимодействиях, в реализации направлений деятельности, включая их профессионально-самообразовательную деятельность. Существенное влияние на данное отношение работников оказывает их вовлеченность в мотивационно-ценностную корпоративную культуру и разрешение проблемных ситуаций, возникающих в процессе реализации новых для них направлений деятельности, актуализирующих значимость непрерывного профессионального образования и самообучения для повышения результативности их профессиональной деятельности, определяющей степень ее успеха.

Активизация инновационной, проектной и научно-исследовательской деятельности осуществляется в процессе реализации работниками всех видов деятельности, способствующих становлению и развитию сетевой самообучающейся организации через содержательное наполнение системы непрерывного профессионального образования, включающей программы повышения квалификации этих работников, внедрение современных образовательных технологий; повышение результативности их деятельности и организации в целом. Эта активизация сопровождается обменом информацией, знаниями, опытом в процессе командной работы, межличностных коммуникаций, сетевых, командных взаимодействий и способствует аккумулярованию, генерированию и обмену знаниями между работниками, развитию их системно-креативного мышления.

Развитие компонентов ключевой управленческой компетентности работников организации осуществляется в условиях системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ и включает:

- проектирование содержания системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ;
- моделирование проблемных ситуаций, актуализирующих образовательные потребности работников;
- применение активных и интерактивных образовательных технологий, ДОТ, консультирование в процессе обучения работников по дополнительным профессиональным программам, развивающим их ключевую управленческую компетентность и способствующим освоению технологий самоменеджмента, самообразования и проблеморазрешающей мыследеятельности;
- профессионально-консалтинговое сопровождение и включение работников в коллективную, групповую, индивидуальную проблеморазрешающую мыследеятельность, принятие управленческих решений в процессах их обучения и профессионально-самообразовательной деятельности;
- рефлексию работника после обучения по программам повышения квалификации, самоактуализацию, корректировку своих действий и планов личностно-профессионального развития;
- профессионально-самообразовательную деятельность, самообучение и взаимообучение на рабочем месте, применение освоенных технологий самоменеджмента, самообучения и проблеморазрешающей мыследеятельности в процессе их неформального и информального непрерывного образования.

Многоаспектный характер исследования, выделение среди педагогических условий развитие ключевой

управленческой компетентности работников в условиях системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ определил необходимость построения схемы прогностической модели развития ключевой управленческой компетентности (рисунок 7), которая позволяет целостно увидеть образовательный процесс на основе реализации подходов, принципов становления и развития организации, использования методов индивидуальной и коллективной проблеморазрешающей мыслительности, самообразования в процессе обучения и профессионально-самообразовательной деятельности.

В основе «развития ключевой управленческой компетентности заложена проблематизация управления работником собственной профессиональной деятельностью, повышением ее результативности посредством разработки проекта решения какой-либо профессиональной проблемы в контексте личностно-профессионального развития и развития организации в целом. Реализация коллективной проблеморазрешающей деятельности предполагает сотрудничество всех субъектов образовательного процесса по выявлению и формулированию актуальных профессиональных проблем, разработке конкретных действий, направленных на их разрешение» [20, с. 67].

Развитие ключевой управленческой компетентности работников исследуемой организации – процесс циклический, т.к. в процессе педагогической, управленческой и любой профессиональной деятельности необходимо постоянное повышение профессионализма, и каждый раз перечисленные ранее шаги создания системы непрерывного профессионального образования повторяются, но уже в новом качестве.





Рисунок 7 – Схема процесса развития ключевой управленческой компетентности работников ССО ДПО

Процессы самообразования, самоменеджмента, самообучения и саморазвития, обусловлены биологически и связаны с социализацией и индивидуализацией личности, которая сознательно организует собственную жизнь, а значит, и собственное развитие. Процесс непрерывного развития ключевой управленческой компетентности так же зависит от образовательного менеджмента, влияния мотивационно-ценностной корпоративной культуры и других благоприятных условий.

При этом формирование положительного отношения работников к повышению уровня этой компетентности определяется следующими условиями:

- самоактуализация работниками непрерывного профессионального образования и самообучения в целях минимизации профессиональных дефицитов, мотивация к управлению своей профессиональной деятельностью;

- обладание работником способностью и готовностью к ее непрерывному развитию в процессе профессионально-самообразовательной деятельности;

- потребность работников в освоении технологий управленческих решений профессиональных проблем, обусловленная самооценкой недостаточности знаний в области управления своей профессиональной деятельностью, оценкой вероятности избегания ошибок и достижения значимых результатов;

- субъективная оценка внутренних возможностей для обучения, обусловленных их самооценкой к восприятию нового, готовностью к переменам, внедрению обновленного содержания, оценкой личных ограничений на затраты времени и усилий для освоения новых знаний [29];

- убежденность в непосредственной взаимосвязи между уровнем развития ключевой управленческой компетентности работника и успешностью его профессиональной деятельности и служебной карьеры;

– мотивационно-ценностная основа системы непрерывного профессионального образования.

Именно креативный и/или продуктивный уровни развития ключевой управленческой компетентности у более 55 % работников позволяет предполагать о достаточности создания таких педагогических условий становления сетевой самообучающейся организации как непрерывное развитие ключевой управленческой компетентности руководителей организации и формирование ключевой управленческой компетентности работников центрального ядра тройной сети, создание и дальнейшая актуализации системы непрерывного профессионального образования на мотивационно-ценностной основе, способствующих рефлексии, самоактуализации и стремлению работников к развитию их ключевой управленческой компетентности.

2. Сформированность компонентов ключевой управленческой компетентности на креативном и/или продуктивном уровнях у подавляющего большинства работников (более 65%, 70 % и 80 %) позволяет предполагать о достаточности данного условия для развития исследуемой организации на индивидуальном, командном и коллективном уровнях.

Анализ структуры, содержания и специфики процесса развития ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации в условиях системы непрерывного профессионального образования дает возможность утверждать, что совершенствование данного процесса связано с:

- определением критериальных характеристик этого уровневого развития в соответствии с современными требованиями;
- формированием мотивационно-ценностного отношения работника к непрерывному развитию его ключевой управленческой компетентности;

– реализацией наиболее эффективных подходов к построению содержания и организации образовательного процесса согласно следующим составляющим:

✓ выявление и удовлетворение профессионально-образовательных потребностей работников на основе их самоактуализации управления своей профессиональной деятельностью, адекватности самооценки и возможности инициировать их предложения по моделированию индивидуальной образовательной траектории;

✓ построение содержания образования на блочно-модульной основе с учетом актуальной профессионально-ориентированной проблематики конкретного работника и/или профессиональной группы;

✓ обеспечение взаимодействия работников в командной работе, профессионально значимом сетевом сообществе при организации образовательного процесса и после его завершения;

✓ «использование в образовательном процессе продуктивных образовательных технологий, которые обеспечивают максимальное приближение образовательной ситуации к реальной профессиональной деятельности (как по форме, так и по содержанию) и обеспечивают актуализацию результатов обучения в профессиональной деятельности» [20, с. 67];

– модернизацией учебно-методического обеспечения процесса непрерывного профессионального образования и консалтингового педагогического сопровождения работников;

– созданием условий для появления эффекта двойной «петли» обучения или продолженного обучения на основе профессионально-самообразовательной деятельности, самообучения работников после завершения обучения в процессе трудовой деятельности;

– построением системы работы по подбору и систематическому повышению квалификации профессорско-препо-

давательского, административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала.

К особенностям создаваемых педагогических условий можно отнести:

– междисциплинарность содержания «дополнительных профессиональных программ, направленных на развитие ключевой управленческой компетентности работников, основывается на синтезе знаний, умений и навыков, интеграции науки, образования и производства» [18, с. 109] и определяется их профессионально-образовательными потребностями;

– качественный характер изменения соотношения теоретической и практической частей обучения в единстве с его количественным представлением – менее 25 % теории и более 75 % практики;

– необходимость качественного образования работников определяет повышение требований к работающим с ними преподавателям;

– «единство репродуктивной и творческой деятельности при разработке, принятии и реализации управленческих решений, способствующих повышению результативности профессиональной деятельности обучающихся работников в процессе их индивидуальной и коллективной проблеморазрешающей мыследеятельности» [18, с. 109; 22; 24];

– освоение технологий проблеморазрешающей мыследеятельности в процессе обучения, консультирования и дальнейшее их применение в процессе профессиональной, профессионально-самообразовательной деятельности и взаимообучения.

Принимая во внимание особенности системы непрерывного профессионального образования, создающейся на мотивационно-ценностной основе и способствующей эффекту «петли» двойного обучения, ведущая роль в образовательном процессе принадлежит самому работнику, который ис-

полняет роль обучающегося, а не обучаемого и в последствии – роль обучающего. Принципами непрерывного образования работников являются выявленные и обоснованные ранее принципы, среди них практикоориентированность, междисциплинарность и индивидуальность реализуемых «программ, позволяющих развивать ключевую управленческую компетентность в процессе реализации как индивидуального, так и группового образовательного маршрута от критического уровня до креативного; гибкость организационных форм обучения: очная и заочная в процессе обучения по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации, а также обучение с применением ДОТ» [18, с. 110]. В «результате такой образовательной ситуации каждый обучающийся определяет индивидуальную образовательную траекторию» [18, с. 107], которая в соответствии с изменением содержания личных профессионально-образовательных потребностей периодически актуализируется.

Для обеспечения трехуровневого развития сетевой самообучающейся организации ДПО особая значимость отводится созданию условий, обеспечивающих непрерывное развитие ключевой управленческой компетентности работников центрального ядра тройной сети, формированию и дальнейшему развитию данной компетентности работников – участников тройной сети на продуктивном и креативном уровнях. Данное развитие ключевой управленческой компетентности обеспечивается через включение этих работников после их обучения по программам повышения квалификации в профессионально-самообразовательную деятельность, проблеморазрешающую мыследеятельность, самообучение и взаимообучение, что может способствовать повышению результативности их профессиональной деятельности.

Отметим важность понимания связи педагогических и организационных условий, конкретных аспектов образова-

тельной деятельности при создании системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ на мотивационно-ценностной основе, через формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации с учетом ее структуры и создание условий для эффекта «петли» двойного обучения.

На основе выявленных факторов, с учетом разработанных концепции и модели становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, обоснованных направлений деятельности работников выделим основные *организационные условия*, к которым относим:

1) объединение внутренних и внешних партнёров в структуру тройной сети сетевой самообучающейся организации;

2) формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, командообразование и создание условий для сетевых, командных взаимодействий работников исследуемой организации;

3) создание и развитие подсистем инфраструктуры образовательного менеджмента становления и развития сетевой самообучающейся организации;

4) организационное, учебно-методическое обеспечение становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО [23; 24].

Объединению внутренних и внешних партнёров в тройную сеть способствует образовательный менеджмент в процессе реализации структурно-интеграционной, информационно-коммуникативной, корпоративно-образовательной, инновационной, рекламно-маркетинговой, финансово-экономической и материально-технической деятельности, направленных на объединение участников тройной сети, привлечение организаций-работодателей, физических лиц – агентов сетевой самообучающейся организации и интеграцию ресурсов участников тройной сети; на заключение

договоров о сетевом взаимодействии центрального ядра и внутренней, модульной концентрической, динамической сетей и выстраивание совместной деятельности в рамках заключенных договоров; на обмен знаниями в процессе сетевых взаимодействий, командной инновационной, проектной деятельности.

В целях разработки и обоснования в качестве организационного условия формирования мотивационно-ценностной корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации, командообразование и создание условий для сетевых, командных взаимодействий работников рассмотрим сущность данной корпоративной культуры и командообразования. В настоящее время понятия «культура организации», «организационная культура» и «корпоративная культура» зачастую употребляются исследователями как взаимозаменяемые. Проблематика создания и развития корпоративной культуры, способствующей повышению результативности организации, широко обсуждается в трудах отечественных и зарубежных ученых. Отечественные ученые О.С. Виханский, А.Л. Гапоненко, С.В. Иванова, Л.В. Карташова, Р.Л. Кричевский, Е.Д. Малинин, В.Л. Михельсон-Ткач, Т.М. Орлова, А.И. Пригожий, В.А. Спивак и др., ряд зарубежных ученых в своих работах не различают понятия «организационная культура» и «корпоративная культура», что является весьма распространённой точкой зрения; другие ученые – Ю.Д. Красовский, Б.З. Мильнер, Е.Г. Молл, В. Перекрестов, В.В. Щербина и др. – рассматривают «корпоративную культуру» как часть «организационной культуры». Мы разделяем точку зрения первых и рассматриваем вслед за А.Л. Гапоненко, Т.М. Орловой корпоративную культуру как совокупность ценностей, норм, правил, традиций, форм поведения и ритуалов, а также присущий организации стиль отношений [43].

В определенном смысле мотивационно-ценностная корпоративная культура сетевой самообучающейся ор-



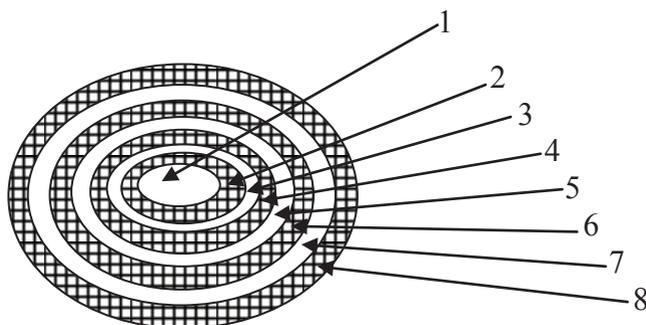
ганизации может быть отнесена к групповому неявному знанию, закрепленному в сознании людей, управляющему поведением работников и самоформирующемуся под воздействием их поведения. Данная культура имеет большое значение для формирования мотивационно-ценностного отношения работников к повышению результативности их профессиональной деятельности, развитию ключевой управленческой компетентности. Она является мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать субъектов тройной сети на достижение общих целей, способствующим обеспечению обмена знаниями в процессе сетевого взаимодействия и влияющим на развитие их стремления к непрерывному образованию и самообучению.

Таким образом, *мотивационно-ценностную корпоративную культуру сетевой самообучающейся организации ДПО относим к групповому неявному знанию, закрепленному в сознании ее работников как совокупность ценностей и мотивационных стимулов, правил, традиций и форм поведения, ориентирующая их на непрерывное образование, самоактуализацию, самообучение и саморазвитие* [23; 24].

Структура мотивационно-ценностной корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации (рисунок 8) обоснована особенностями основных направлений деятельности работников в процессе становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО и включает в себя следующие элементы:

1 – ценности лидеров центрального, управляющего ядра сетевой самообучающейся организации, отражающие ее цели и ценности и формирующие корпоративную культуру;

2 – ценности работников данной организации, которые могут не совпадать с ценностями руководителей, но все равно оказывать влияние на корпоративную культуру;



*Рисунок 8 – Структура мотивационно-ценностной корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации ДПО*

3 – управленческая культура, основанная на ценностях руководителей, способствующая вовлечению работников в принятие и реализацию управленческих решений в области не только собственной профессиональной деятельности, но и деятельности всей организации;

4 – культура сетевых, командных взаимодействий, основанная на ценностях работников – участников тройной сети организации, локально-нормативной базе сетевой самообучающейся организации, регламентирующей основные виды деятельности, способствующей командообразованию и обмену знаниями, информацией, опытом между работниками;

5 – культура человеческих взаимоотношений, формируемая на основе мотивационно-ценностного отношения работников к своей профессиональной деятельности, командной работе, становлению и развитию сетевой самообучающейся организации;

6 – система мотивации работников организации, способствующая повышению результативности их профессио-

нальной деятельности и стремлению к развитию ключевой управленческой компетентности;

7 – маркетинговая культура, включающая особенности сбора информации о культурной среде организации, выявление профессиональных затруднений работников, образовательных потребностей слушателей и их работодателей;

8 – культура профессионально-самообразовательной деятельности, способствующая становлению и развитию сетевой самообучающейся организации.

Формирование и развитие мотивационно-ценностной корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации является процессом длительным, требующим постоянного внимания со стороны руководителей и сотрудников организации. При этом определяющими факторами ее успешного развития являются не только сформированность корпоративной культуры центрального, управляющего ядра тройной сети организации, умения руководителей организации управлять корпоративной культурой, но и мотивация и ценности ее работников, совпадающие по основным целям становления и развития организации с ценностями ее руководителей.

Важно учитывать возможные сопротивления работников, порождающиеся происходящими изменениями в организации. Известно, что степень сопротивления изменениям в корпоративной культуре организации пропорциональна величине происходящих изменений, поэтому предпочтительно первоначально сформировать корпоративную культуру центрального управляющего ядра тройной сети, а затем постепенно формировать на ее основе мотивационно-ценностную корпоративную культуру всей организации. Успешность формирования корпоративной культуры организации на мотивационно-ценностной основе во многом определяется высоким уровнем развития ключевой управленческой компетентности ее руководителей, развитием

системы мотивации, эффективностью профессиональных и личностных коммуникаций, командообразованием. Для нас является важным формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, способствующей мотивации работников к развитию их ключевой управленческой компетентности, обмену информацией и знаниями в условиях системы непрерывного профессионального образования, сетевых, командных взаимодействий в процессе совместной работы.

Обмен знаниями, информацией, опытом между работниками организации в процессе сетевых, командных взаимодействий способствует развитию ключевой управленческой компетентности, повышению результативности их профессиональной деятельности и организации в целом.

Проблематика командообразования активно обсуждается в работах отечественных и зарубежных исследователей (В.В. Авдеев, К. Бланшар, Е.М. Дубовская, Ю.М. Жуков, Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Е.В. Карташевич, Р.Л. Кричевский, А.А. Халина и др.). А.А. Халина рассматривает командообразование как «процесс формирования команды, члены которой объединены общей целью, владеют отработанными процедурами координации своих действий в достижении конкретных результатов, несут совместную ответственность за результаты своей деятельности на основе общего видения ситуации» [225]; Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская считают команду высокопрофессиональным субъектом совместной деятельности, и рассматривают ее как группу психологически совместимых людей, обладающих определенной квалификацией, необходимой для достижения поставленной цели [97]. Мы разделяем точку зрения ученых и рассматриваем командообразование как процесс формирования команд работников сетевой самообучающейся организации, участники которых объединены общей целью, взаимной ответственностью за ее достижение (по А.А. Ха-

линой), *обладают необходимыми определенными знаниями, умениями, навыками* (по Р.Л. Кричевскому и Е.М. Дубовской), *которыми они обмениваются в процессе совместной профессиональной деятельности.*

В процессе командообразования важно не только создать условия для групповой мотивации, но и учитывать уровень профессионализма каждого участника команды при распределении ролей и функционала, выработать правила эффективного взаимодействия в ходе выполнения задач, способствующие обмену знаниями, опытом и информацией, достижению общих целей.

Мероприятия по формированию мотивационно-ценностной корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации, командообразованию и развитию командных взаимодействий работников способствуют развитию их ключевой управленческой компетентности на основе формирования мотивационно-ценностного отношения ее работников к повышению результативности собственной профессиональной деятельности, управлению этой деятельностью, самостоятельному выявлению и разрешению проблем в пределах их должностных полномочий. Эти мероприятия направлены на формирование смысловых ценностей работников, слоганов и миссии организации, взаимодействия с коллегами, самоменеджмент, самообучение, взаимообучение и саморазвитие этих работников, на включение их в совместную командную работу, направленную на становление и развитие сетевой самообучающейся организации.

*Командные взаимодействия* работников, рассматриваем как их сотрудничество, обмен знаниями, информацией, опытом и взаимообучение в процессе совместной профессиональной деятельности, способствующей развитию их ключевой управленческой компетентности средствами неформального непрерывного образования.

*А сетевые, командные взаимодействия в целом понимаем, как процесс коммуникации партнеров тройной сети, совместной профессиональной деятельности и педагогического сотрудничества работников организации, их взаимобучения, обмена знаниями, информацией, опытом между ними, оказывающий прямое или косвенное влияние его участников друг на друга, и способствующий их изменениям в целях становления и развития сетевой самообучающейся организации [23; 24].*

Особое внимание уделяем маркетингу выявления и удовлетворения образовательных потребностей работников в процессе их образовательной и профессионально-самообразовательной деятельности, включая формирование этих потребностей в процессе обучения и профессиональной деятельности под руководством опытных специалистов, преподавателей, экспертов и руководителей организации; консультирование и педагогическое сопровождение. В условиях развития сетевой самообучающейся организации руководители, успешные специалисты и преподаватели уже не только выполняют функции в пределах своих должностных обязанностей, они становятся консультантами, тьюторами, фасилитаторами, коучами и модераторами по отношению к своим коллегам в процессе их профессионально-самообразовательной деятельности, реализации всех других видов деятельности, способствуя появлению устойчивого положительного синергетического эффекта и повышению результативности как отдельных работников, так и всей организации.

В целях теоретического обоснования создания и развития подсистем инфраструктуры образовательного менеджмента, как организационного условия становления и развития сетевой самообучающейся организации, рассмотрим данную инфраструктуру, разработанную на основе ранее описанной структуры системы инновационного менеджмента организации Р.А. Фатхутдиновым [218].

Компоненты инфраструктуры образовательного менеджмента существенно зависят от основополагающих характеристик самой сетевой самообучающейся организации. Анализ образовательного менеджмента процессов становления и развития исследуемой организации, понимаемых как педагогическая система, начинается с ее «выхода» – оказываемых услуг ДПО.

Главным требованием к «выходу» является обеспечение высокого качества реализуемых программ, конкурентоспособности; и повышение, за счет этого, показателей результативности деятельности организации ДПО [206]. Доказательством достоверности результативности «выхода» образовательного менеджмента исследуемых процессов становится сам факт становления и развития, подтверждаемый рядом показателей и индикаторов. В числе этих индикаторов увеличение количества слушателей, разработанных и реализованных программ, в том числе с применением ДОТ; количество субъектов, включенных в тройную сеть организации, и др.

К «входу» инфраструктуры образовательного менеджмента становления и развития исследуемой организации относится все, чем она должна располагать для реализации своей основной деятельности: высокий уровень управленческой компетентности руководителей центрального, управляющего ядра тройной сети; помещения, оборудованные современной техникой; информация, специальные знания в области ДПО; разработанное организационное, учебно-методическое обеспечение деятельности. Задача руководителей организации ДПО обеспечить конкурентоспособный «вход» путем предварительного развития своей ключевой управленческой компетентности, проведения научных и маркетинговых исследований, отбора наиболее конкурентоспособных преподавателей, способных разрабатывать и реализовывать востребованные и рентабельные

программы; а также подготовки центрального управленческого ядра тройной сети к выполнению его функций и объединению различных партнеров во внутреннюю, модульную концентрическую и динамическую сети.

К компонентам обратной связи относятся не только требования заказчиков и потребителей услуг, но и диагностика образовательных потребностей ее работников. Это могут быть беседы руководителей с работниками, самоанализ работников результативности управления собственной профессиональной деятельностью и готовности к самообразованию, оценка результатов их деятельности руководителями организации; рабочие совещания, планерки, «круглые столы», «мозговые штурмы» и другие мероприятия, позволяющие обмениваться знаниями и информацией с коллегами. В качестве обратной связи можно рассматривать отзывы слушателей, работодателей, общественных организаций – заказчиков услуг; новую информацию от потребителей услуг – слушателей программ, возникшую «в связи с неудовлетворительным или высоким качеством предоставляемых услуг, с новыми потребностями заказчика, достижениями научного и образовательного прогресса, инновациями и другими факторами. Потребители нуждаются в обратной связи как с руководителями, менеджерами, методистами сетевой самообучающейся организации» [206, с. 199], так и с преподавателями, работающими в данной организации.

К компонентам внешней среды относятся макросреда, мезосфера и микросреда, оказывающие прямое или косвенное влияние на конкурентоспособность, эффективность и устойчивость данной организации.

Макросреда характеризуется международными, политическими, социально-демографическими, правовыми, природно-климатическими, научно-техническими, культурными факторами. Мезосфера региона характеризуется системой следующих его отраслей: наука и образование;



культура; рыночная инфраструктура региона; мониторинг окружающей природной среды, здравоохранение; торговля; общественное питание; транспорт и связь; промышленность; строительство и др. [15; 206]. К факторам микросреды мы относим: непосредственных конкурентов предоставления услуг ДПО; маркетинговых посредников по «входу» и «выходу» системы; субъектов и агентов тройной сети организации; «контактные аудитории (профессиональные сообщества, контролирующие органы, работодатели, профсоюзы, пресса и т.п.). Чем сильнее конкуренция по «входу» и «выходу» системы, тем выше будет конкурентоспособность реализуемых программ» [206, с. 199].

«Вход», «выход», обратная связь и внешняя среда – окружение сетевой самообучающейся организации. К внутренней среде относятся: подсистемы научного профессионально-консалтингового, педагогического сопровождения, целевая, обеспечивающая, управляемая и управляющая подсистемы.

Приведем краткое содержание упомянутых подсистем (рисунок 9).

Подсистема научного сопровождения становления и развития сетевой самообучающейся организации включает следующие составляющие:

- законы, активно воздействующие на развитие исследуемой организации: законы спроса и предложения; закон конкуренции и др.;
- методологические подходы, закономерности и принципы становления и развития сетевой самообучающейся организации;
- внедрение инновационной модели структуры тройной сети, выявление и создание педагогических и организационных условий ее становления и т.д.

1. *Целевая подсистема* включает основные цели и задачи:

1.1 повышение результативности деятельности организации ДПО посредством становления и развития сетевой самообучающейся организации;

1.2 повышение результативности профессиональной деятельности работников, создающих сетевую самообучающуюся организацию;

1.3 развитие ресурсов сетевой самообучающейся организации ДПО посредством интеграции ресурсов участников тройной сети;

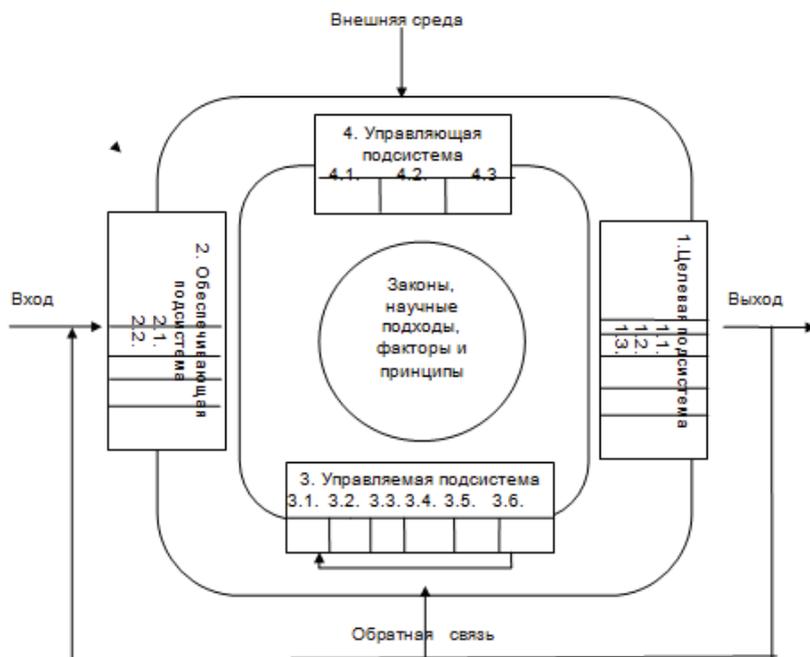


Рисунок 9 – Инфраструктура образовательного менеджмента становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО

1.4 создание системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, направленной на своев-

ременное выявление и удовлетворение образовательных потребностей работников, непрерывное развитие их ключевой управленческой компетентности на мотивационно-ценностной основе;

1.5 формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, способствующей достижению целей организации на основе формирования мотивационно-ценностного отношения ее работников к развитию их готовности и способности повышения результативности профессиональной деятельности;

1.6 интеграция науки, ДПО и производства на основе включения в тройную сеть работодателей и активизации инновационной, проектной и научно-исследовательской деятельности, направленных на изучение и удовлетворение образовательных потребностей работников исследуемой организации и обучающихся в ней слушателей.

*2. Обеспечивающая подсистема инфраструктуры образовательного менеджмента включает:*

2.1 организационное обеспечение становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО;

2.2 учебно-методическое обеспечение, представленное методикой оценки результативности становления и развития исследуемой организации, дополнительными профессиональными программами, методическими рекомендациями, учебными пособиями, электронными учебно-методическими комплексами, индивидуальными образовательными маршрутами и т.д.;

2.3 кадровое, интеллектуальное, финансовое, материально-техническое, информационное и правовое обеспечение, включающее локально-нормативную базу и другое ресурсное обеспечение;

2.4 учебно-методическое обеспечение реализации непрерывного образования, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности работников в усло-

виях системы непрерывного профессионального образования, мотивационно-ценностной корпоративной культуры и сетевых, командных взаимодействий.

3. *Управляемая подсистема* инфраструктуры образовательного менеджмента становления и развития сетевой самообучающейся организации включает все направления деятельности ему способствующие: 3.1 структурно-интеграционная деятельность; 3.2 корпоративно-образовательная деятельность; 3.3 профессионально-самообразовательная деятельность; 3.4 научно-педагогическая и учебно-методическая деятельность; 3.5 проблеморазрешающая мыследеятельность; 3.6 инновационная деятельность; 3.7 информационно-коммуникативная деятельность; 3.8 рекламно-маркетинговая, финансово-экономическая и материально-техническая деятельность.

4. *Управляющая подсистема* включает:

4.1 руководителя высшего уровня управления, управляющего достижением стратегических целей и задач становления и развития сетевой самообучающейся организации согласно «дорожной карте» данных процессов;

4.2 руководителей участников внутренней и модульной концентрической сетей тройной сети организации, управляющих сетевыми взаимодействием в целях реализации программ ДПО;

4.3 работников, занимающих должности АУП, НПР и УВП, управляющих своей профессиональной деятельностью в рамках выполнения их должностных обязанностей, собственными взаимодействиями с другими участниками тройной сети, обменом знаниями и информацией, командообразованием, способствующими развитию их ключевой управленческой компетентности в процессе профессионально-самообразовательной деятельности; и достижением целей, задач становления и развития организации посредством разработки и внедрения «дорожной карты» (прило-

жение А), включающей мероприятия по всем направлениям деятельности.

Таким образом, *инфраструктуру образовательного менеджмента становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО рассматриваем как специализированную систему, включающую совокупность всех подсистем, обеспечивающих постоянное улучшение образовательного менеджмента данных процессов.* Согласно предлагаемой модели инфраструктура образовательного менеджмента – это совокупность законов, закономерностей, научных подходов, факторов и принципов менеджмента, а также целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. Все компоненты данной инфраструктуры направлены на эффективное использование ресурсов, взаимодействие и повышение результативности деятельности участников тройной сети посредством [22; 24; 206] создания всех педагогических, организационных условий, включая непрерывное развитие ключевой управленческой компетентности работников организации.

К подготовке организационного обеспечения, которое рассмотрим в третьей главе, относим разработку локально-нормативной базы организации, разработку требований к оформлению и созданию обучающего сайта сетевого пространства, к дополнительным профессиональным программам и к электронным учебно-методическим комплексам этих программ, реализуемых с применением ДОТ, плана создания системы непрерывного профессионального образования работников и др.

К учебно-методическому обеспечению, которое мы также рассмотрим в следующей главе, относим: критериальную модель оценки компонентов самообразовательных, профессионально-специальных и социально-личностных компетенций ключевой управленческой компетентности работников; дополнительные профессиональные

программы; выявление и документальное оформление связи программы повышения квалификации работников с компетенциями и направлениями их деятельности; дидактические материалы для проведения занятий, проекты индивидуальных планов личностно-профессионального развития работников, методики оценки результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

В процессе реализации всех видов деятельности работников, создающих сетевую самообучающуюся организацию системы ДПО, применяются различные организационно-управленческие и педагогические методы. Метод понимаем как способ достижения какой-либо цели, решения задачи; совокупность приемов и операций теоретического или практического освоения действительности [35].

Методом обучения, вслед за Ю.К. Бабанским будем считать способ упорядоченной взаимосвязанной деятельности преподавателя и обучаемых, направленной на решение задач образования [9]. К педагогическим методам становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО относим методы: диагностики профессиональных дефицитов ее работников; проблемного анализа, способствующие выявлению, формулированию существующих проблем, препятствующих успешному становлению и развитию сетевой самообучающейся организации ДПО; проблемного обучения, личностно-профессионального развития и самообразования; организации и осуществления, стимулирования и мотивации учебно-познавательной деятельности обучающихся; контроля и самоконтроля за эффективностью учебно-познавательной деятельности обучающихся; профессионально-консалтингового сопровождения работников сетевой самообучающейся организации в процессе их обучения и профессионально-самообразовательной деятельности и др.

Для достижения целей становления и развития сетевой самообучающейся организации наряду с выше названными выделяем *активные методы обучения* (лабораторные и практические занятия обучающихся, работа обучающихся с книгой и Интернет-ресурсами); *интерактивные методы обучения* (деловые игры, мозговые штурмы, практические занятия, способствующие взаимодействию, обмену знаниями между преподавателем и обучающимся и между обучающимися), методы самообразования, личностно-профессионального развития, консалтингового сопровождения после обучения по программе повышения квалификации.

Разделяя точку зрения Г.П. Щедровицкого и С.И. Котельникова о результативности внедрения технологии коллективной мыследеятельности в образовательный процесс [240; 241] посредством организационно-деятельностной игры, способствующей развитию системно-креативного мышления и навыков работников в области выявления, разрешения проблем в профессиональной деятельности, считаем целесообразным применение технологий коллективной проблеморазрешающей мыследеятельности.

При выявлении эффективных технологий обучения работников выделяем четыре вида образовательных технологий, характеризующихся формой организации образовательного процесса (группового обучения, дистанционного обучения, модульного обучения); способом представления учебно-методической информации (мультимедийные технологии, технологии архивирования учебной информации и междисциплинарной интеграции); интерактивного группового и коллективного обучения (игровые технологии, дискуссионные технологии, технологии коллективной проблеморазрешающей мыследеятельности) и активного индивидуального обучения (индивидуального консультирования и сопровождения, индивидуальной проблеморазрешающей мыследеятельности, кейс-технологии) (рисунок 10).

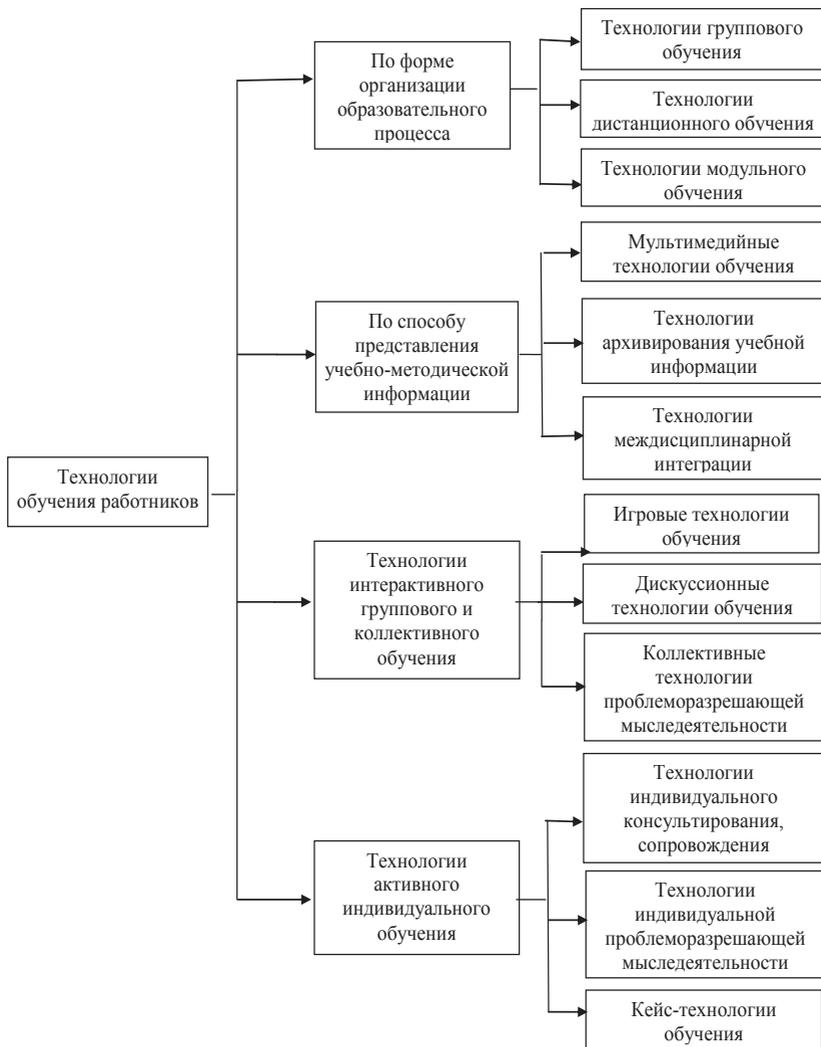


Рисунок 10 – Технологии обучения работников сетевой самообучающейся организации ДПО



Выбор той или иной технологии обучения определяется профессиональными затруднениями и конкретными образовательными потребностями работников, целями и задачами образовательного процесса, трудоемкостью освоения дисциплины и модуля программы; планируемой формой учебных занятий (аудиторных или дистанционных лекционных, семинарских, практических занятий, управляемых преподавателем и самоуправляемой самостоятельной работой слушателя), индивидуальными предпочтениями и степенью готовности к ее использованию ведущего преподавателя и самого субъекта обучения – работника сетевой самообучающейся организации.

Наиболее эффективной педагогической технологией в процессах становления и развития исследуемой организации считаем интерактивную технологию проблеморазрешающей мыследеятельности. Важным для нас является создание условий для самостоятельной работы слушателей, их самообразования, а также дистанционного обучения, способствующего дальнейшему разрешению профессиональных задач и проблем.

Система управления самостоятельной работой слушателей включает подсистему профессионально-консалтингового педагогического сопровождения, в том числе с применением ДОТ, и подсистему индивидуальной самоуправляемой слушателем самостоятельной работы. Такая универсальная дуальная модель управления самостоятельной работой слушателей гармонично интегрирует в себе доминирующее индивидуальное субъектное самоуправление самообразованием при одновременном минимальном профессионально-консалтинговом сопровождении слушателя ведущим преподавателем или более опытным коллегой, руководителем.

Рассмотрим применяемые организационно-управленческие технологии. Понимая технологию как систему условий, форм, методов, средств решения задач, направленных

на достижение цели становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, объединим организационно-управленческие технологии данного процесса в четыре группы: образовательного менеджмента и ресурсного обеспечения (кадрового, интеллектуального, материально-технического, информационного, финансового); сетевых взаимодействий участников тройной сети; формирования мотивационно-ценностной корпоративной культуры; взаимодействий в группах и командообразования; организационного и учебно-методического обеспечения.

*Технологии образовательного менеджмента и ресурсного обеспечения* представляют систему условий, форм, методов, средств решения задач подсистем инфраструктуры образовательного менеджмента и кадрового, интеллектуального, материально-технического, информационного, финансового обеспечения становления и развития сетевой самообучающейся организации, включая методы традиционного управления, методы проблемного анализа (SWOT – анализ, PEST – анализ, «Дерево проблем»), методы коллективного обсуждения стратегий развития, планирования, методы создания подсистем инфраструктуры образовательного менеджмента. *Технологии сетевых взаимодействий участников тройной сети* направлены на решение задач формирования эффективных сетевых взаимодействий. К ним относим технологии создания структуры тройной сети, управления обменом знаниями, информацией в процессе сетевого, межгруппового взаимодействий. Особое внимание обращаем на организацию взаимодействий с представителями работодателей и формирование потребности в развитии компетенций их работников в условиях создаваемой организации, что может способствовать созданию модели взаимодействия с работодателями и увеличению количества обучаемых слушателей. *Технологии формирования мотивационно-ценностной корпоративной культуры*

исследуемой организации способствуют формированию мотивационно-ценностного отношения ее работников к их непрерывному образованию, самообучению через их включение в формулирование ценностей, смыслов данной культуры и их принятие. *Технологии взаимодействий в группах и командообразования* направлены на формирование согласованности действий, взаимной ответственности работников и способствуют генерированию, аккумулярованию, обмену знаниями, информацией и опытом в процессе взаимодействий участников групп (команд) и межгруппового взаимодействия. *Технологии организационного и учебно-методического обеспечения* направлены на решение задач организационного и учебно-методического обеспечения становления и развития исследуемой организации и представляют разработку, согласование, утверждение и внедрение локально-нормативной базы, регламентов деятельности, договоров сетевого взаимодействия, «Дорожной карты», разработку и апробацию дополнительных профессиональных программ, методических рекомендаций, учебных пособий, электронных учебно-методических комплексов и др.

Таким образом, на основе анализа научной литературы и практики ДПО выявлено, что педагогическими и организационными условиями, усиливающими результативность концепции и модели становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО являются: формирование мотивационно-ценностного отношения работников к развитию их готовности и способности повышать результативность собственной профессиональной деятельности в процессе непрерывного образования, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности; активизация инновационной, проектной и научно-исследовательской деятельности, способствующих обмену знаниями и информацией, генерированию и аккумулярованию знаний работниками; развитие ключевой управленческой

компетентности работников организации в условиях созданной системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ на мотивационно-ценностной основе; включение работников в профессионально-самообразовательную деятельность, проблеморазрешающую мыследеятельность и взаимообучение в целях постоянного повышения уровня развития их ключевой управленческой компетентности и развития сетевой самообучающейся организации; объединение внутренних и внешних партнёров в тройную сеть; формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, командообразование и создание условий для сетевых, командных взаимодействий работников; создание и развитие подсистем инфраструктуры образовательного менеджмента данных процессов; организационное и учебно-методическое обеспечение становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

Разработка, обоснование педагогических и организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО позволяют осуществить верификацию модели становления и развития исследуемой организации, которую рассмотрим в заключительной главе монографии.

## Выводы по второй главе

Во второй главе «Концепция становления и развития сетевой самообучающейся организации» в целях решения поставленных задач:

– *теоретико-методологически обоснована и разработана* концепция становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, включающая подходы, закономерности и принципы, представляющие методологическое ядро концепции, базовые положения, терминологический аппарат, педагогические и организационные условия данных процессов, направления деятельности, отражающие ее содержательное наполнение, критерии, показатели, индикаторы результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации и деятельности организаций ДПО, ожидаемые результаты;

– *определено*, что субъектами процессов становления и развития являются обучающиеся – работники создаваемой организации, к которым мы относим три группы работников: научно-педагогические работники и работники, занимающие должности административно-управленческого, учебно-вспомогательного персонала и преподаватели;

– *обосновано и выделено* методологическое ядро концепции становления и развития сетевой самообучающейся организации, представленное *подходами*: системным, синергетически-сетевым, трансдисциплинарным, аксиологическим, компетентностным и системо-мыследеятельностным, *закономерностями* процессов становления и развития исследуемой организации, обусловленными: социальным заказом на модернизацию организаций ДПО; зависимостью результативности становления и развития организации от создания педагогических, организационных условий и от образовательного менеджмента как механизма данных процессов; зависимостью уровня развития сетевой само-

обучающейся организации от уровня развития ключевой управленческой компетентности ее работников и *принципами* самоактуализации, интегративности, непрерывности, максимального удовлетворения образовательных потребностей работников организации, динамической иерархичности (эмерджентности), открытости, вариативности, индивидуальности и практикоориентированности образовательных целей и программ, междисциплинарности, обеспечивающими результативность данных процессов. Выделен *синергетически-сетевой подход*, постулирующий значимость структуры тройной сети, системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, мотивационно-ценностной корпоративной культуры и сетевых, командных взаимодействий для становления и развития исследуемой организации как саморазвивающейся системы, способной производить и распространять новое знание на основе достижения согласованных целей, интеграции ресурсов и сетевого партнерского взаимодействия между различными учебными заведениями, организациями и людьми;

– *раскрыты цель, задачи, этапы становления* сетевой самообучающейся организации ДПО (возникновение, формирование, стабилизация), этапы развития исследуемой организации (индивидуальное развитие, взаимообучение и командное развитие, коллективное развитие и саморазвитие) и *уровни* ее развития (индивидуальный, командный, коллективный);

– *обоснована ведущая идея становления и развития* сетевой самообучающейся организации ДПО, рассматриваемой как коллективный субъект, которые осуществляются посредством непрерывного развития готовности и способности ее работников к повышению результативности профессиональной деятельности в процессе их обучения, взаимообучения, самоактуализации, самообучения и саморазвития в условиях системы непрерывного профессионального

образования с применением ДОТ, мотивационно-ценностной корпоративной культуры исследуемой организации и сетевых, командных взаимодействий.

На основе проведенного анализа *определены и охарактеризованы* основные направления деятельности работников в процессе становления и развития сетевой самообучающейся организации: структурно-интеграционная; корпоративно-образовательная; профессионально-самообразовательная; научно-педагогическая и учебно-методическая; проблеморазрешающая мыследеятельность, инновационная; информационно-коммуникативная; рекламно-маркетинговая, финансово-экономическая и материально-техническая деятельности.

На основе концепции *обоснована и разработана* модель становления и развития сетевой самообучающейся организации включающая целевой, теоретико-методологический, мотивационно-ценностный, комплексно-содержательный, организационно-деятельностный, рефлексивный и результативно-диагностический компоненты, обеспечивающие возможность содержательного представления этих взаимосвязанных, взаимоусиливающих и равнонаправленных педагогических процессов; отражающая механизм, этапы становления и развития, и уровни развития исследуемой организации.

*Уточнено понимание* сущности образовательного менеджмента становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО как механизма данных процессов, способствующего устойчивому положительному синергетическому эффекту и повышению результативности исследуемой организации.

*Обоснована* необходимость создания системы непрерывного профессионального образования, *рассмотрен* алгоритм ее создания и дальнейшей актуализации. *Рассмотрена сущность понятий* «инфраструктура образовательного

менеджмента становления и развития сетевой самообучающейся организации» «мотивационно-ценностная корпоративная культура», «командообразование», «сетевые, командные взаимодействия».

*Определены и обоснованы критерии оценки результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО: мотивационно-ценностный, коммуникативно-сетевой, когнитивно-самообразовательный, профессионально-результативный; определены показатели критериев и выделены индикаторы их измерения для процессов становления и трехуровневого развития (индивидуальный, командный, коллективный уровни).*

С учетом обоснованных, разработанных новой концепции и модели становления и развития исследуемой организации для обеспечения дальнейшей верификации данной модели решены задачи разработки и обоснования педагогических и организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

*К педагогическим условиям становления и развития сетевой самообучающейся организации относим: формирование мотивационно-ценностного отношения работников к развитию их готовности и способности повышать результативность собственной профессиональной деятельности в процессе непрерывного образования, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности; активизацию инновационной, проектной и научно-исследовательской деятельности; развитие ключевой управленческой компетентности работников в условиях созданной системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ; включение работников в профессионально-самообразовательную деятельность, проблеморазрешающую мыследеятельность и взаимообучение в целях постоянного повышения уровня их ключевой управленческой компетентности и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.*



*Разработана и обоснована* схема процесса развития ключевой управленческой компетентности в условиях системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ средствами формального, неформального, информального образования в процессе обучения по программам повышения квалификации, сетевых, командных взаимодействий и профессионально-самообразовательной деятельности.

Высказаны предположения о том, что креативный и/или продуктивный уровни развития ключевой управленческой компетентности у 55 % работников организации ДПО позволит говорить о его достаточности как педагогического условия становления сетевой самообучающейся организации, а сформированность компонентов ключевой управленческой компетентности на креативном и/или продуктивном уровнях у подавляющего большинства работников (более 65%, 70 % и 80 %) о достаточности данного условия для развития исследуемой организации на индивидуальном, командном и коллективном уровнях соответственно.

*К организационным условиям* становления и развития относим: объединение внутренних и внешних партнёров в тройную сеть; формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, командообразование и создание условий для сетевых, командных взаимодействий работников; создание и развитие подсистем инфраструктуры образовательного менеджмента данных процессов; организационное и учебно-методическое обеспечение становления и развития сетевой самообучающейся организации, включающее его разработку и внедрение.

*Разработаны и обоснованы* подсистемы инфраструктуры образовательного менеджмента: целевая, управляющая, управляемая и обеспечивающая и совокупность научных подходов, элементов обратной связи, макросреды, мезосферы и микросреды, оказывающих определенное прямое или

косвенное воздействие на постоянное улучшение образовательного менеджмента становления и развития сетевой самообучающейся организации. *Рассмотрены* применяемые педагогические и управленческие технологии и методы, выделена интерактивная образовательная технология проблеморазрешающей мыследеятельности.

*Обоснована и разработана* структура мотивационно-ценностной корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации ДПО, способствующей формированию мотивационно-ценностного отношения ее работников к становлению и развитию исследуемой организации, самоактуализации и непрерывному развитию их ключевой управленческой компетентности.

*Научное обоснование и разработка концепции, модели* становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, *особенностей* системы непрерывного профессионального образования, обеспечивающей непрерывное развитие ключевой управленческой компетентности работников, эффект «петли» двойного обучения, и образовательного менеджмента как механизма данного процесса, позволило разработать и обосновать *педагогические и организационные условия* становления и развития исследуемой организации, выявить и обосновать применяемые методы и технологии, реализацию которых рассмотрим в заключительной главе, посвященной верификации модели данных процессов.

## ГЛАВА 3

---

### **ВЕРИФИКАЦИЯ МОДЕЛИ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СЕТЕВОЙ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Глава посвящена решению задач осуществления верификации модели становления и развития сетевой самообучающейся организации посредством реализации педагогических и организационных условий; разработки, обоснования и апробации организационного и учебно-методического обеспечения, включающего методики оценки результативности данных процессов, программы, учебное и методическое пособие и другие рекомендации; анализа результатов верификации модели становления и развития исследуемой организации, систематизации и обобщения итогов данной верификации.

Верификация (от латинского *verificatio* – подтверждение, доказательство, проверка истинности теоретических положений опытным путем [37]) осуществлялась на основе эмпирической проверки модели становления и развития сетевой самообучающейся организации с точки зрения достижения цели исследования и повышения результативности деятельности данной организации. В главе охарактеризованы содержание и этапы опытно-экспериментальной работы, направленной на практическое подтверждение истинности теоретических положений концепции и модели становления и развития исследуемой организации и обеспечивающей их доказательство.

### **3.1 Реализация педагогических, организационных условий верификации модели становления и развития сетевой самообучающейся организации**

Рассмотрим практическую поэтапную реализацию разработанных и обоснованных педагогических, организационных условий в единстве и взаимосвязи усиливающих результативность верификации модели становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, осуществлённой посредством организации эмпирического исследования с учетом выдвинутых положений гипотезы. Для подтверждения выдвинутой гипотезы мы на практике выявили проявление выделенных закономерностей и принципов, способствующих успешной реализации разработанных и научно обоснованных педагогических, организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации.

Апробация и внедрение результатов исследования посредством организации и проведения эмпирического исследования осуществлялось с 2010-го по 2016 год на базе ИДОиПК КГПУ им. В.П. Астафьева, с 2013-го по 2017 год на базе ИПКК, ИБИПГС, организаций системы ДПО КУП, САПЭУ, университета Российской академии образования, ныне переименованного в УРИО, СГУПС, обладающих, на наш взгляд, определенным потенциалом для становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

В экспериментальном исследовании всего приняли участие 701 работник семи организаций дополнительного профессионального образования, из которых 60 человек занимают административно-управленческие должности, 535 человек являются научно-педагогическими работниками, и 106 человек занимают должности учебно-вспомогательного персонала.

В экспериментальную группу вошли 485 работников четырех организаций ДПО, из которых 39 человек занимали административно-управленческие должности, 375 человек являлись научно-педагогическими работниками, и 71 человек занимали должности учебно-вспомогательного персонала. В качестве контрольной группы выступили 216 работников других трех организаций ДПО, из которых 23 человека занимали административно-управленческие должности, 158 человек являлись научно-педагогическими работниками, и 35 человек занимали должности учебно-вспомогательного персонала.

Экспериментальное исследование осуществлялось в контексте методологии психолого-педагогических исследований и включало три основных этапа.

*На подготовительном этапе экспериментального исследования* мы провели оценку актуальности изменений организаций ДПО, выявили противоречия и проблемы их развития на примере ИДОиПК КГПУ им. В.П. Астафьева, готовность к изменениям работников института и их стремление к созданию сетевой самообучающейся организации, формированию и развитию собственной ключевой управленческой компетентности; оценили уровень ее развития; сформировали команду временного научно-исследовательского коллектива; мотивировали участников данной группы и всей проектной команды к успешной деятельности; подготовили необходимые ресурсы для ее работы.

*В процессе организации основного этапа экспериментального исследования* (констатирующий этап эксперимента) было изучено состояние проблемы во всех организациях-участниках, выявлены готовность к изменениям и стремление работников данных организаций к личностно-профессиональному развитию, самообучению и управлению своей профессиональной деятельностью через формирование и развитие их ключевой управленческой компетентно-

сти; диагностированы показатели и индикаторы критериев становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО: мотивационно-ценностного, коммуникативно-сетевое, когнитивно-самообразовательного и профессионально-результативного. В экспериментальных организациях проведена апробация разработанных в соответствии с гипотезой исследования педагогических, организационных условий становления и развития данной организации, а также осуществлена необходимая актуализация ранее разработанного организационного и учебно-методического обеспечения в связи с изменениями законодательства в сфере образования в целом и в сфере ДПО, в частности (формирующий эксперимент). После реализации педагогических и организационных условий, обеспечивающих данную верификацию, были диагностированы показатели и индикаторы результативности становления и трехуровневого развития сетевой самообучающейся организации в организациях-участниках (контрольный этап эксперимента).

*Заключительный этап экспериментального исследования* включал анализ и обобщение результатов верификации, проверку рабочей гипотезы на основе итогов эмпирического исследования [24].

Для выявления проблем в деятельности организаций ДПО были проведены SWOT и PEST-анализ, экспертная оценка, круглые столы «Современный руководитель в условиях реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»», методологические семинары «О совершенствовании системы повышения квалификации профессорско-преподавательского состава в университете», «Новые перспективы сетевого пространства дополнительного образования университета», «Дополнительное профессиональное образование руководителей и специалистов образовательных учреждений», «Дополнительное образование КГПУ им. В.П. Астафьева», «Управленческая ком-

петентность руководителя образовательного учреждения: проблемы и перспективы развития в системе непрерывного образования», «О перспективах развития системы дополнительного образования», «Образование взрослых как фактор развития человеческого потенциала в регионе», беседы с работниками, тематические и проблемные совещания с руководителями организации, советы института, «мозговые штурмы» с работниками ИДОиПК КГПУ им. В.П. Астафьева, организованы и проведены в городе Красноярске всероссийские и международные научно-практические конференции «Развитие непрерывного образования», «Современные тенденции развития образования взрослых» и ряд других проблемных и дискуссионных мероприятий.

Проблемы развития организаций ДПО обсуждались на различных всероссийских и международных научных и научно-практических конференциях, среди них I, II, III Всероссийская научно-практическая конференция «Современное образование в условиях реформирования: инновации и перспективы» (г. Красноярск), IX Всероссийская конференция и Всероссийский форум по дополнительному образованию «Кадровое обеспечение инновационных процессов в экономике и образовании России. Социальное партнерство в системе непрерывного образования» (г. Казань), III, IV Всероссийская научно-методическая конференция «Управление образовательным процессом в современном вузе» (г. Красноярск), VII конференция «Дополнительное профессиональное образование: от спроса до признания» (г. Москва), X международная научно-практическая конференция «Стратегия развития ДПО в условиях сокращения государственного регулирования» (г. Ярославль) и др.

По итогам проведенного разнопланового проблемного анализа выявлены и обоснованы основные проблемы и перспективы развития организаций ДПО и проблемы развития конкретных организаций-участников эксперимента.

В целях разрешения ключевых проблем организаций ДПО КГПУ им. В.П. Астафьева принято решение об изменении организационной структуры и необходимости становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО; разработана и реализована программа развития ИДОиПК на период 2008–2010 годы, подведены итоги ее реализации, выявлены положительные тенденции и проблемы развития, на решение которых была направлена следующая программа развития системы дополнительного образования в КГПУ им. В.П. Астафьева на период 2010–2015 годы. В процессе реализации данная программа пересматривалась и корректировалась в соответствии с разработанным в 2011 году проектом «Сетевое пространство дополнительного профессионального образования», который затем вошел в Программу стратегического развития КГПУ им. В.П. Астафьева на период 2012–2016 годы, победившую в конкурсе программ стратегического развития университетов России и получившую финансовую поддержку на основании решения Министерства образования и науки РФ от 11.12.2011 года. Автором диссертации с января 2012 по январь 2014 года осуществлялось руководство данным проектом, согласно которому организация ДПО университета в течение трех лет ежегодно поддерживалась субсидиями в размере 6,6 млн. рублей. Это позволило не только морально, но и материально мотивировать работников ИДОиПК к необходимым изменениям, повысить уровень развития ключевой управленческой компетентности работников института и подготовить их к выполнению функций центрального, управляющего ядра сетевой самообучающейся организации; развить все ресурсы организации и объединить вокруг себя партнеров в структуру тройной сети, создать систему непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, мотивационно-ценностную корпоративную культуру, обеспечивающие непрерывное развитие ключе-



вой управленческой компетентности работников, и создать другие условия, способствующие успешному становлению и развитию сетевой самообучающейся организации ДПО.

В рамках реализации данного проекта под руководством автора был разработан сайт сетевого пространства ДПО (рисунок 11).

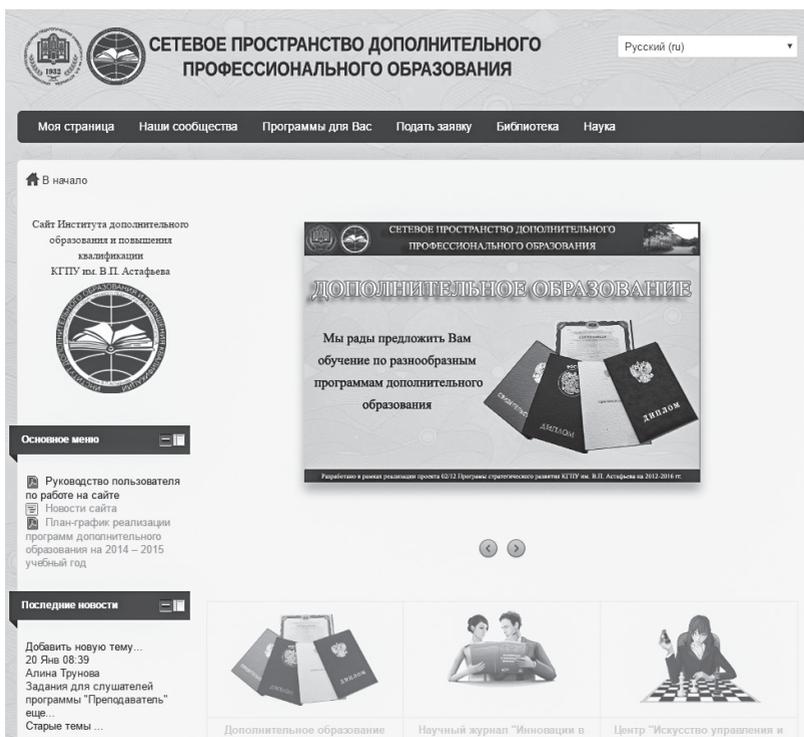


Рисунок 11 – Сайт сетевого пространства ДПО

Разработанный инструментарий оценки результативности реализации педагогических, организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации включает показатели и индикаторы результативности

данных процессов; тесты, опросники, анкеты, материалы для экспертной диагностики, порядок организации опроса, проведения экспертных оценок, самооценки и тестирования работников; технологию обработки итогов опроса, экспертных оценок и ключи к шкалам методик эмпирического исследования результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО (приложение Б), позволяющие определить успешность/неуспешность данных процессов и уровень развития исследуемой организации на основе комплекса результатов измерения показателей и выделенных индикаторов оценки его результативности.

В рамках констатирующего эксперимента проведена следующая работа:

1) диагностика показателей, индикаторов критериев становления и развития сетевой самообучающейся организации в организациях экспериментальной и контрольной групп, включая:

– тестирование работников с целью диагностики групповой мотивации (модифицированная методика И.Д. Ладанова), анкетирование по выявлению у работников организации стремления к управлению своей профессиональной деятельностью, самообразованию и развитию ключевой управленческой компетентности; экспертную диагностику сетевых, командных взаимодействий работников (модифицированная методика А.С. Чернышова, С.В. Сарычева) и самооценку эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии (модифицированная методика Н.П. Фетискина) [221];

– комплексную диагностику уровня развития ключевой управленческой компетентности работников, включающую самоанализ их стремления к развитию этой компетентности, тестирование и анкетирование для определения уровня развития когнитивно-синергетического, мотиваци-

онно-ценностного, деятельностно-проблеморазрешающего и оценочно-рефлексивного компонентов ключевой управленческой компетентности (модифицированный вариант методики К.М. Левитана и методика В.П. Беспалько), экспертную оценку преподавателя;

– анкетирование работников в целях выявления степени различия ценностей преобладающего и предпочитаемого типов корпоративной культуры, значительно влияющей на формирование ее мотивационно-ценностной основы по опроснику исследования корпоративной (организационной) культуры организации (модифицированная методика К. Камерона и Р. Куинна [82]);

2) адаптация дорожной карты становления и развития исследуемой организации к конкретным условиям каждой организации экспериментальной группы, включая программу создания системы непрерывного профессионального образования работников.

Очевидно, что для обеспечения результативности разработанных программ повышения квалификации работников, необходимо их мотивационно-ценностное отношение, готовность к развитию собственной ключевой управленческой компетентности. С целью выявления этой готовности на этапе констатирующего эксперимента было проведено анкетирование работников – участников экспериментальной группы – на выявление работников, принимающих ценности личностно-профессионального развития, самообразования и управления своей профессиональной деятельностью. Была предложена анкета, включающая в себя ряд вопросов и утверждений. Вопросы с 1 по 4 направлены на выявление заинтересованности в управлении собственной профессиональной деятельностью и удовлетворении ее результативностью; вопросы 5 – 9 выявляют способность к рефлексии управления своей профессиональной деятельностью, вопросы 10 – 13 выявляют готовность к самообразо-

ванию и развитию ключевой управленческой компетентности работника (приложение Б.1).

Итоги данного самоанализа свидетельствуют, что значительная часть респондентов относится к управлению своей профессиональной деятельностью вполне удовлетворительно, при этом удовлетворены полностью и в основном менее половины (35,7 %). Выявлено, что большинство респондентов экспериментальной группы – 84,9 % (412 чел.) – отмечают недостаточность своих знаний в области управления собственной профессиональной деятельностью, отсутствие повышения квалификации по программам развития ключевой управленческой компетентности; выражают стремление к повышению ее результативности и готовность развивать эту компетентность 93,4 % (453 чел.). Это позволило сделать вывод о необходимости развития ключевой управленческой компетентности работников.

В процессе констатирующего эксперимента работники этих организаций проявили стремление к повышению результативности своей профессиональной деятельности и деятельности организаций, в которых они работают, посредством становления и развития сетевой самообучающейся организации. В целях удовлетворения данных потребностей началась реализация педагогических и организационных условий ее становления.

Проведение констатирующего эксперимента позволило уточнить содержание опытно-экспериментальной работы в 2011–2016 гг. В процессе формирующего эксперимента была проведена следующая работа:

- 1) реализация всех направлений деятельности, способствующих становлению и развитию сетевой самообучающейся организации в соответствии с разработанной и адаптированной к конкретным участникам формирующего эксперимента «дорожной карты» данных процессов;

2) создание системы непрерывного профессионального образования работников организации, включающей их формальное, неформальное и информальное образование с применением ДОТ посредством формирования мотивационно-ценностной корпоративной культуры, командообразования и включения работников в командную работу, командные, сетевые взаимодействия, разработки индивидуальных планов их личностно-профессионального развития;

3) разработка и реализация блочно-модульных дополнительных профессиональных программ, направленных на развитие ключевой управленческой компетентности работников конкретной организации, с учетом разработанной критериальной модели сформированности компонентов данной ключевой управленческой компетентности;

4) развитие профессионально-самообразовательной деятельности работников посредством моделирования разрешения проблемных ситуаций, консультирования в процессе их непрерывного образования, применения технологий проблеморазрешающей мыследеятельности, реализации планов личностно-профессионального развития;

5) проведение проблемных семинаров и вебинаров, коммуникативных тренингов, совещаний, «круглых столов», «мозговых штурмов», научно-практических конференций, методологических семинаров, организация инновационной, проектной, научно-исследовательской деятельности, способствующих взаимодействию работников, генерированию, аккумуляции, обмену знаниями, информацией и опытом;

6) осуществление обратной связи и рефлексии субъектов становления и развития сетевой самообучающейся организации по итогам проведенных обучающих, организационных и научно-методических мероприятий;

7) организация эффективного сетевого, командного взаимодействия, интеграция ресурсов и привлечение в тройную сеть новых участников.

В рамках контрольного эксперимента проводились измерения тех же показателей и индикаторов результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, что и на констатирующем этапе эксперимента, а также оценка обратной связи и эффективности непрерывного профессионального образования работников.

Пороговые индикаторы результативности становления сетевой самообучающейся организации и индивидуального, командного, коллективного уровней развития исследуемой организации были определены по итогам анализа практики этого процесса на опыте ИДОиПК КГПУ им. В.П. Астафьева и отражают реально достижимые, на наш взгляд, показатели результативности организации на протяжении двух-трех лет. Как определено ранее для становления исследуемой организации важным является развитие ключевой управленческой компетентности у более 55 % ее работников на креативном и/или продуктивном уровнях, а для развития данной организации на индивидуальном, командном, коллективном уровнях соответственно развитие ключевой управленческой компетентности на креативном и/или продуктивном уровнях у более 65 %, 70% и 80 % ее работников. Поэтому мы суммарно рассматривали индикаторы, отражающие долю работников, обладающих креативным и/или продуктивным уровнями развития ключевой управленческой компетентности.

При подсчете выделенных десяти индикаторов мы руководствовались рекомендациями, разработанными на основе практического опыта автора. Среди показателей результативности структурно-интеграционной, рекламно-маркетинговой, финансово-экономической и материально-технической деятельности мы не стали учитывать количество интегрированных ресурсов, понимая, что каждая организация имеет ряд специфических особенностей, и планирование этого индикатора нецелесообразно, а его оценка является

весьма затруднительной в рамках педагогического эксперимента, но при этом опосредованное проявление успешности комплексных интеграционных процессов возможно выявить при оценке индикаторов профессионально-результативного критерия становления и развития сетевой самообучающейся организации, которые измерялись в данном эксперименте.

В рамках реализации педагогических условий становления и развития исследуемой организации после проектирования содержания системы непрерывного профессионального образования были проведены практические занятия, включающие выполнение следующих практикоориентированных заданий: «Функции образовательного менеджмента в моей профессиональной деятельности», синквейны «Управленческая компетентность работника», «Самоменеджмент», «Самообразование»; выполнение практических заданий, способствующих освоению работником проблеморазрешающих технологий мыследеятельности: «Дерево проблем – дерево целей – дерево решений», «Индивидуальный план профессионально-личностного развития», брейнсторминги «Управленческие решения работника», «Ценности и смыслы моей профессиональной деятельности», тренинги и деловые игры по развитию навыков обмена знаниями, информацией и опытом между работниками в процессе сетевых, командных взаимодействий, обсуждение различных вариантов разрешения предлагаемых проблемных практиориентированных ситуаций и др.

Основным направлением в развитии ключевой управленческой компетентности для нас стало повышение творческого потенциала обучаемых работников, развитие их системно-креативного мышления на основе технологий проблемного обучения, использования развивающих методов, стимулирующих активность (С.И. Архангельский, А.А. Вербицкий, Ю.Н. Кулюткин и др.).

При реализации образовательного процесса применялись наряду с традиционными методами обучения различные методы индивидуальной и коллективной проблеморазрешающей деятельности, такие как: лекция-диалог, лекция-ситуация, лекция-дискуссия, деловая игра, «мозговые штурмы», семинар, дискуссия, кейсы различных проблемных управленческих ситуаций, «круглый стол» и др. Использование продуктивных интерактивных и активных технологий обучения обеспечивало максимальное приближение образовательной ситуации к реальной профессиональной управленческой деятельности и актуализацию результатов обучения для дальнейшей трудовой деятельности, при этом объем контактных часов работы с преподавателем составлял около 30 % от общего количества учебных часов.

Проведение диагностики профессиональных затруднений работников сетевой самообучающейся организации ДПО и уровней их ключевой управленческой компетентности, выявление образовательных потребностей и стремления к ее развитию осуществлялось в процессе беседы, наблюдения, экспертной оценки, анализа и т.д., а также самоанализа профессиональных затруднений и самооценки сформированности компонентов ключевой управленческой компетентности в процессе анкетирования и опроса работников в соответствии с предлагаемыми методиками оценки результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации (приложения Б. 1, Б. 2, Б. 3, Б. 4, Б. 5, Б. 10).

Использование коллективной проблеморазрешающей деятельности в непрерывном профессиональном образовании работников сетевой самообучающейся организации предполагало соблюдение следующих требований:

1) «необходимость не столько передавать взрослому обучающемуся (работающему специалисту, преподавателю) знания, сколько научить приобретать эти знания самостоя-



тельно, уметь пользоваться ими для решения собственных профессиональных проблем;

2) актуальность приобретения коммуникативных навыков и умений, т.е. умений работать в разнообразных группах, в профессиональной «команде» [18, с. 111], обмениваться знаниями в сетевых, командных, межгрупповых взаимодействиях;

3) значимость для работника умения пользоваться управленческими и исследовательскими методами: выявлять, формулировать проблемы, «четко ставить цели и задачи, собирать необходимую информацию, факты; уметь их анализировать с разных точек зрения, выдвигать гипотезы, эффективно планировать, грамотно организовывать и координировать действия по реализации планов, формулировать выводы и заключения по результатам работы» [18, с. 111].

В процессе обучения важно было учитывать взаимодействие, взаимовлияние слушателей и преподавателей, отражающие специфику обучения взрослых и решающие задачи индивидуального воздействия на обучающегося используемыми средствами визуализации, предоставления возможности освоения новых знаний более коротким путем, высвобождения их креативных способностей, установления с обучаемой аудиторией партнерских отношений и демонстрации уважения к слушателям (по З.А. Шукшиной [239]).

Построение образовательного процесса в контексте выделенных методологических подходов предполагало:

1. Проблематизацию содержания образования в процессе непрерывного профессионального образования, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности в контексте смыслов профессиональной деятельности работников (принципы самоактуализации, максимального удовлетворения образовательных потребностей, непрерывности, вариативности, междисциплинарности, индивидуальности, практикоориентированности и др.).

2. Коллегиальность проблемосодержащей мыследеятельности в условиях системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ (принципы интегративности, открытости, эмерджентности и вариативности) и активизацию творческого самообразования в процессе включенности работника в проблеморазрешающую мыследеятельность в условиях ее субъектно-деятельностной направленности.

3. Практикоориентированность управленческих решений, разработанных в процессе непрерывного образования и самообучения работника (принципы самоактуализации, непрерывности, индивидуальности и практикоориентированности).

4. Визуализацию «передаваемых знаний и информации посредством представления информации, процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений в наглядной, удобной для зрительного и слухового восприятия форме» [18, с. 111] (принципы междисциплинарности, открытости и др.).

Особое внимание обращали на формирование умений принятия управленческих решений, обеспечивающих повышение результативности профессиональной деятельности работников. В целом подходы к формированию и развитию ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации были ориентированы на высокий уровень развития управленческого системно-креативного мышления, конструктивного стиля общения в рамках сетевых, командных взаимодействий; становления собственной позиции по выявлению и решению профессиональных проблем в реальной деятельности.

Было важно вовлечение работников в образовательный процесс, предоставление им возможности самореализации, самоактуализации и рефлексии, направленных на повышение результативности их дальнейшей профессионально-са-

мообразовательной деятельности. Проведение в процессе обучения наряду с аудиторными занятиями, занятий с применением ДОТ позволило развить навыки дистанционного обучения и самообразования всех субъектов педагогического процесса становления и развития сетевой самообучающейся организации.

Рассмотрим более детально содержание практического занятия «Дерево проблем – дерево целей – дерево решений», направленного на внедрение интерактивной образовательной технологии проблеморазрешающей мыследеятельности, способствующей выявлению и формулированию работниками проблем в управлении их профессиональной деятельностью, диагностических целей, разработке эффективных управленческих решений, направленных на разрешение выявленных проблем в контексте системо-мыследеятельностного подхода. Практическое занятие реализовывалось в несколько этапов, выполнение каждого из них было контрольным заданием по инвариантному, вариативному блокам и блоку специализации. Цели всего практического занятия заключаются в формировании умений выявлять и формулировать проблемы, целеполагания и разработки планов развития профессионально-самообразовательной деятельности работника, направленных на достижение поставленных целей.

Первый этап – построение «Дерева проблем» (рисунок 12) на основе причинно-следственной связи. Слушателям предлагался следующий алгоритм его выполнения:

1. Определение проблемной области при управлении собственной профессиональной деятельностью.

2. Выявление всех видимых проблем в данной области деятельности работника. Желательно было назвать не менее 21 проблемы.

3. Объединение этих проблем по определенным признакам в три группы. При различных ситуациях возможна группировка в две или четыре группы.

4. Построение дерева проблем на основе причинно-следственной связи. Нижний уровень проблем – причина появления нового уровня проблем, который становится в «Дереве проблем» следующим, вышестоящим уровнем и т.д.

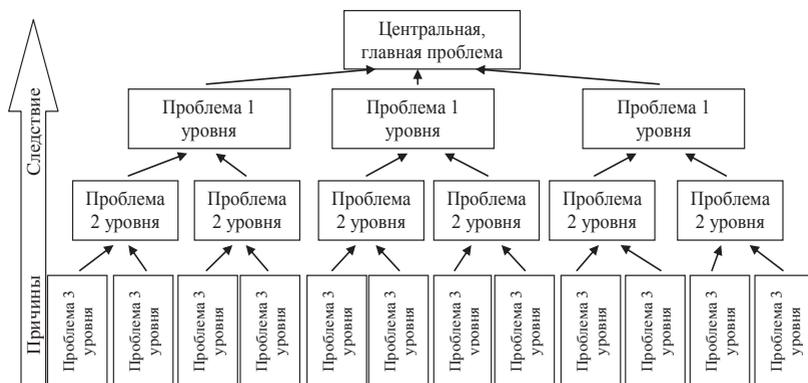


Рисунок 12 – Схема разрабатываемого «дерева проблем»

5. Выявление главной, центральной проблемы, которая становится следствием всех других проблем.

6. Оформление всех выявленных проблем в дерево по предлагаемой схеме, в нашем случае это 21 проблема, распределенные по трем уровням: 12, 6, 3 – и центральная, главная проблема.

7. При необходимости, если в каком-либо звене нарушается логика причинно-следственной связи, рекомендовалось конструирование новой модели «Дерева проблем».

После коллективного, группового обсуждения проблем в трех группах работников, рассмотрения различных проблемных ситуаций в организации особое внимание обращалось на выявление проблем конкретного работника при управлении им своей профессиональной деятельностью. Второй этап направлен на разработку модели «Дерево целей» на основе связи «средства – цели» и разработанного

ранее «Дерева проблем». Важно было выстроить логическую связь между проблемами и формулируемыми целями. Предлагался следующий алгоритм выполнения второго этапа задания:

1. Построение дерева целей на основе связи «средства – цели». Предлагалось формулировать цели, направленные на решение ранее выявленных проблем в дереве проблем по тем же уровням, при этом нижний уровень мы рассматривали как средство достижения цели нового уровня, который становится в «Дереве целей» следующим уровнем и т.д.

2. Выявление и формулирование главной, стратегической цели, направленной на разрешение ранее сформулированной главной, центральной проблемы.

3. Оформление всех сформулированных целей, направленных на разрешение выявленных проблем в «дереве проблем», в «дерево целей» по предлагаемой схеме. Цель 1 уровня является главной, стратегической целью, цели 2 уровня рассматриваем как подцели по разным видам деятельности, цели 3 уровня определяем, как тактические цели и цели 4 уровня рассматриваем как оперативные цели, которые затем переформатируются в конкретные мероприятия при разработке плана индивидуального развития или дорожной карты собственного профессионального, личностного роста.

4. Проверка соответствия сформулированных целей SMART подходу (цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными, реалистичными, определенными во времени).

5. При необходимости, если в каком-либо звене нарушалась логика связи «средства – цели», рекомендовалось конструирование новой модели «Дерево целей», а, возможно, и возврат к построению «дерева проблем».

На этапе построения «дерева решений» для нас была важна разработка слушателем под руководством преподавателя

дерева решений в форме проекта, индивидуального плана личностно-профессионального развития в той же логике построения «дерева решений», направленных на достижение поставленных целей по уровням, а для руководителей еще и «дорожной карты» становления и развития сетевой самообучающейся организации. Продумывались мероприятия, сроки их реализации, необходимые ресурсы. В «дереве решений» на высшем уровне размещалась выбранная форма решения (план, проект, дорожная карта), на первом уровне – блоки мероприятий по направлениям, на втором уровне – мероприятия и на четвертом уровне – ожидаемые от этих мероприятий результаты.

Проблеморазрешающее занятие начиналось с описания принципов разработки и построения «Дерева проблем – дерева целей – дерева решений», выяснения важности логической связи при их построении, точности формулирования проблем и диагностических целей. Слушателям предоставлялась возможность не только выявить их реальные проблемы в управлении собственной профессиональной деятельностью и повышением ее результативности, но и описать любую проблемную ситуацию, которую предлагалось всем проанализировать, оценить и выбрать наиболее оптимальный путь ее разрешения. Решение проблемных ситуаций обсуждалось коллективно и оценивалось преподавателем либо выбранными в группе слушателями, которые на тот момент становились экспертами оценки целесообразности этого решения.

Использование в образовательном процессе возможностей ДОТ существенно расширяет продуктивность сетевого взаимодействия слушателей с преподавателем и между собой. При выборе системной платформы для реализации дистанционного обучения нами сделан выбор в пользу свободно распространяемой системной платформы MOODLE (модульная объектно-ориентированная динами-

ческая учебная среда). Система распространяется бесплатно в виде набора компонент с открытым исходным кодом по лицензии GNU GPL, что обеспечивает возможность ее использования без привлечения дополнительных финансовых затрат. MOODLE является европейской системой дистанционного обучения (Learning Management System – LMS), направленной на организацию взаимодействия преподавателей и обучаемых [99], что представлялось для нас особенно важным.

К основным значимым для нас особенностям данной системы можно отнести: многоплатформенность (работает без модификаций на популярных операционных системах – Unix, Linux, Solaris, Windows, Mac OS X, Netware); модульность (проектируется как набор модулей и позволяет гибко добавлять или удалять элементы на различных уровнях); простоту обновлений (легко обновляется от версии к версии, имеет внутреннюю систему для обновления собственной базы и восстановления); интегрируемость с другими приложениями; безопасность (обеспечивает безопасность на любом уровне. Формы и данные проверяются на достоверность, cookies шифруются и т.д.); простоту работы (имеет простой, эффективный, совместимый для разных браузеров web-интерфейс).

Используя MOODLE непосредственно в качестве системы обеспечения дистанционного обучения работников сетевой самообучающейся организации были созданы программы повышения квалификации, наполняемые текстами лекций, заданиями семинарских и практических занятий, файлами, презентациями, хрестоматиями и т.п. Программа включала набор различных элементов: электронные ресурсы, форумы, тесты, задания, глоссарии, опросы, анкеты, чаты, лекции, семинары, wiki, базы данных [22; 24]. Внешний вид одного из разработанных нами модулей дистанционного обучения представлен на рисунке 13.

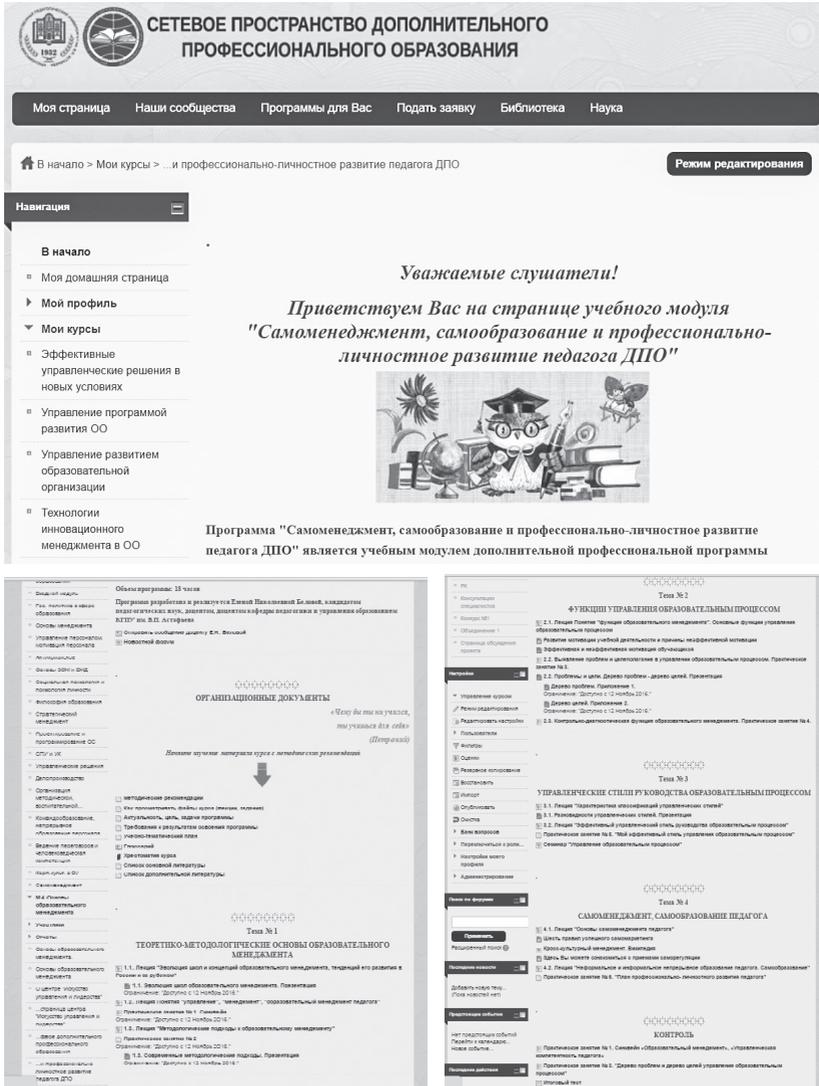


Рисунок 13 – Внешний вид дистанционного модуля программы



В процессе обучения после освоения каждого модуля осуществлялся текущий контроль, по итогам обучения проводилась итоговая аттестация в форме зачета. Слушателям было предложено выбрать форму сдачи зачета: защитить свое управленческое решение конкретной профессиональной проблемной ситуации или проекты плана личностно-профессионального развития, плана создания системы непрерывного профессионального образования или «дорожную карту» становления и развития сетевой самообучающейся организации. По итогам выступления слушателей состоялась дискуссия с элементами рефлексии, в процессе которой была отмечена практическая значимость обучения для их развития.

Выбранная системная платформа MOODLE позволила нам создать контролирующие опросы после каждого модуля и итоговый тест после освоения всей программы. По результатам выполнения слушателями заданий преподаватель мог выставять оценки и давать комментарии, вносить коррективы в содержание программы и др. Слушатели программ сами создавали себе учетные записи и редактировали их. Эти настройки учитывались при отображении любых дат в рамках системы (например, даты отправки сообщений, сроки сдачи заданий и т.п.). Интеграция образовательного сайта с почтой позволяла отправлять по e-mail копии сообщений в форумах, отзывы, комментарии преподавателей и другую информацию, обеспечивая благоприятные условия для консалтингового сопровождения. Большой набор блоков (календарь, новости, наступающие события и т.п.) расширял ее функциональность и обеспечивал удобство использования в сетевых взаимодействиях работников в условиях созданных сетевых профессиональных сообществ: центров «Искусство управления и лидерство», «Профессионал», «Учитель новой школы» в качестве основы их профессионально-самообразовательной деятельности.

Разработаны концепция научно-образовательного центра «Искусство управления и лидерства», его страница на сайте сетевого пространства (рисунок 14).

Данный виртуальный центр объединял работников организации – слушателей программ, выполняя в определенной степени функции профессионального сообщества этих работников.

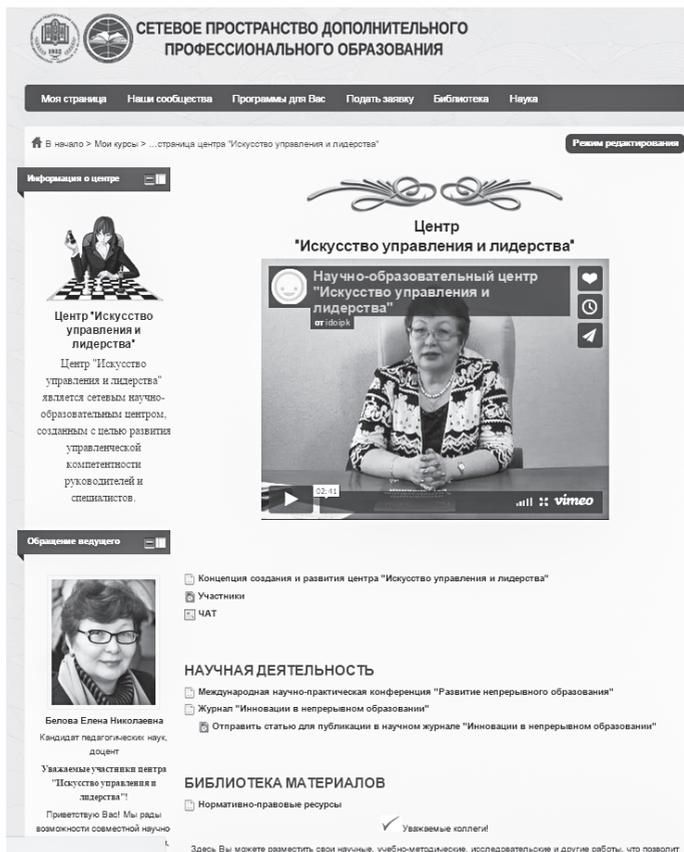


Рисунок 14 – Страница сайта научно-образовательного центра «Искусство управления и лидерства»

В рамках реализации разработанных программ проводились лекции-дискуссии с презентациями, раскрывающими основные теоретические аспекты образовательного менеджмента становления и развития сетевой самообучающейся организации, самообучения, самоменеджмента и последующее закрепление этого материала в процессе практических занятий, направленных на включение слушателей в творческую проблеморазрешающую мыследеятельность.

Использовалась методика комплексного оценивания (приложение Б), осуществляемого в течение всего обучения и года после его завершения, включающая такие методы оценивания, как анкетирование, наблюдение, интервьюирование, рейтинговые оценки, тестовую диагностику, самооценку, имитационные практические задания, защиту проекта реализации управленческих решений, анализ динамики результативности работника, его профессиональной карьеры и др. Выявлено, что применение нескольких методик для определения результативности процессов становления и развития сетевой самообучающейся организации обеспечивает комплексность оценки и повышает ее точность.

Для успешной реализации педагогических, организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО разработано и апробировано организационное и учебно-методическое обеспечение, обоснование которого рассмотрим в следующем параграфе.

### **3.2 Организационное и учебно-методическое обеспечение верификации модели становления и развития сетевой самообучающейся организации**

Организационное и учебно-методическое обеспечение становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО включало: «дорожную карту» (приложение А), критерии, показатели и индикаторы ее становления и разви-

тия; требования к разработке и реализации дополнительных профессиональных программ и электронных учебно-методических комплексов (далее – ЭУМК) этих программ, реализуемых с применением ДОТ; документированную процедуру разработки и реализации программ в рамках развития системы менеджмента качества, включающую матрицу распределения обязанностей и ответственности работников организации; договоры сетевого взаимодействия; структуру плана личностно-профессионального развития работника организации и другие документы локально-нормативной базы организации, а также методическое пособие «Методика становления сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования», дополнительные профессиональные программы и ЭУМК этих программ, реализуемых с применением ДОТ, способствующие становлению и развитию исследуемой организации.

Для успешной реализации выявленных педагогических условий разработано и апробировано учебно-методическое обеспечение развития самообразовательных, профессионально-специальных и социально-личностных компетенций ключевой управленческой компетентности работников исследуемой организации; включающее критериальную модель оценки компонентов этих компетенций (приложение В), программы повышения квалификации, в том числе изданную программу [21], индивидуальные планы личностно-профессионального развития и инструменты оценки результативности развития их ключевой управленческой компетентности.

Формирующий эксперимент осуществлялся согласно разработанной «дорожной карте» становления и развития сетевой самообучающейся организации (приложение А), включающей основные мероприятия, предполагаемые сроки исполнения и ожидаемые результаты по всем ранее выявленным и описанным направлениям деятельности.

В целях разработки учебно-методического обеспечения совместно с преподавателями кафедры педагогики и управления образованием, членами временного научно-исследовательского коллектива были сформулированы требования к разработке и реализации дополнительных профессиональных программ, ЭУМК программ, реализуемых с применением ДОТ. Данные требования актуализированы в процессе опытно-экспериментальной работы в связи с выходом нового Федерального закона Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приведены в соответствие с методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов Минобрнауки РФ от 22.04.2015 г. [123] и другими методическими рекомендациями по использованию электронного обучения, ДОТ, разработке программ с учетом профессиональных стандартов [120; 121; 122].

В течение 2010–2015 гг. в каждой организации, участвующей в эксперименте, наряду с проблемными семинарами, конференциями были организованы курсы повышения квалификации или профессиональная переподготовка по разработанным блочно-модульным дополнительным профессиональным программам развития ключевой управленческой компетентности работников с применением ДОТ. Среди них программы: профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», повышения квалификации «Управление развитием образовательной организации в условиях введения ФГОС и профстандарта «Педагог»», «Управленческие решения в сфере образования», «Управление развитием компетентностей работников образовательной организации», «Технологии инновационного менеджмента в образовательной организации», «Эффективные управленческие решения в сфере образования», «Стратегический менеджмент», «Командообразование. Непрерывное

образование персонала», «Основы образовательного менеджмента», «Самоменеджмент, самообразование и профессионально-личностное развитие педагога ДПО» и др.

При разработке программ повышения квалификации мы учитывали современные требования, отраженные в пункте 9 статьи 76 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», методических рекомендациях Министерства науки и образования Российской Федерации [220; 120; 121; 122; 123]. Согласно этим требованиям в структуре программы наряду с целью, учебным планом, календарным учебным графиком, рабочими программами учебных предметов, модулей, перечнем необходимых организационных, педагогических условий, указанием формы аттестации, описанием оценочных материалов, планируемых результатов обучения должны быть перечень профессиональных компетенций, необходимых для определенной профессиональной деятельности с учетом конкретных профессиональных стандартов, квалификационных требований по соответствующим должностям.

Непосредственно для развития ключевой «управленческой компетентности всех трех групп работников сетевой самообучающейся организации были разработаны и реализованы три дополнительные профессиональные программы (далее – ДПП) повышения квалификации «Управление развитием интеллектуального капитала сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования» (для административно-управленческого персонала и научно-педагогических работников), «Управление образовательным процессом в сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования» (для научно-педагогических работников), «Самоменеджмент и самообразование работников сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования» (для научно-педагогических работников,

административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала), содержание которых отражает связь программ с профессиональными стандартами» [27, с. 71] и компетенциями ключевой управленческой компетентности работников.

Сопоставлены трудовые функции, трудовые действия, необходимые знания и умения трех групп работников сетевой самообучающейся организации с составляющими их ключевой управленческой компетентности и основными направлениями деятельности, способствующими становлению и развитию данной организации. Для научно-педагогических работников мы руководствовались профессиональным стандартом «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» (утвержден пр. Минтруда и соцзащиты РФ от 08.09.2015) [170]; для работников, занимающих должности административно-управленческого персонала – профессиональным стандартам «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления» (утвержден приказом Минтруда и соцзащиты РФ от 06.05.2015), проектом профстандарта руководителя образовательной организации [169]; для сотрудников, занимающих должности учебно-вспомогательного персонала – профессиональными стандартами «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления», «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования».

В процессе внедрения эти программы дважды были актуализированы. Первый раз: для удовлетворения выявленных образовательных потребностей работников конкретных организаций ДПО – участников экспериментальной группы; второй раз: для приведения программ в соответствие с новыми требованиями Министерства образования и науки

Российской Федерации к их разработке на основе профессиональных стандартов от 2015 г.

Инвариантный, вариативный блоки и блок специализации включают модули, содержащие теоретико-методологические аспекты становления и развития исследуемой организации и практико-ориентированные занятия, закрепляющие эти знания и позволяющие слушателям в процессе индивидуальной, групповой работы на учебных занятиях освоить функции и технологии управления своей профессиональной деятельностью посредством освоения индивидуальной и коллективной проблеморазрешающей мыследеятельности, направленных на решение актуальных для работника профессиональных задач.

Программы повышения квалификации «Управление развитием интеллектуального капитала сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования» и «Управление образовательным процессом в сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования» рассчитаны на 36 часов, имеют блочно-модульную структуру, включающую шесть блоков: входной, непрерывного профессионального образования, профессиональной проблеморазрешающей деятельности, специализации, консалтинговый и итоговой аттестации, содержание которых отражает особенности создаваемой системы непрерывного профессионального образования и позволяет слушателям составить индивидуальный образовательный маршрут.

Блочно-модульные программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки включают входной контроль, способствующий выявлению дефицита их знаний, умений, навыков и способов деятельности в области образовательного менеджмента; разработку и решение профессиональных задач на основе их практикоориентированности, оригинальности, вариативности, адресности, преемственности, логичности и содержательной взаимосвязанности. Особое внимание уделяется разработке индивидуальных планов



лично-профессионального развития работников и программ с применением ДОТ, понимая необходимость обучения работников в удобном для них режиме, по индивидуальному образовательному маршруту, а также применению в образовательном процессе современных образовательных технологий с учетом особенностей обучения взрослых. Важным становится оптимальное соотношение предлагаемых форм проведения занятий и контроля, содержательное наполнение программ и учебно-методическое сопровождение, а также учет направлений деятельности работников и включение моделей обучающих проблемных ситуаций управления их профессиональной деятельностью, разрешаемых на индивидуальном, групповом и коллективном уровнях.

Целью программы повышения квалификации «Самоменеджмент и самообразование работников сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования» является развитие ключевой управленческой компетентности всех трех групп работников организации в области управления собственной профессиональной деятельностью в контексте выявленных методологических подходов. Обязательным для нас было обучение этих трех групп работников организации именно по данной программе. По другим программам обучение осуществлялось по мере востребованности в организации.

Программа разработана на блочно-модульной основе, включает шесть блоков, 11 модулей и рассчитана на 72 часа, включающих 50 часов аудиторных занятий, 22 часа занятий с применением ДОТ, общая трудоемкость программы составила 90 часов, включая 18 часов самостоятельной работы слушателей. Большая часть программы (72,2 % от общего количества аудиторных и дистанционных часов) предполагает проведение различных практических занятий, направленных на развитие ключевой управленческой компетентности работника.

Инвариантный блок «Непрерывное профессиональное образование» содержит три модуля, раскрывающих основы об-

разовательного менеджмента, самоменеджмента, обмена знаниями, информацией и опытом в процессе сетевых, командных взаимодействий работников и управления работником своей профессиональной деятельностью; основные аспекты разработки и реализации управленческих решений; типов мотивационно-ценностной корпоративной культуры, создания системы непрерывного профессионального образования и самообучения.

Вариативный блок «Профессиональная проблеморазрешающая деятельность» включает три модуля: «Эффективные технологии и функции самоменеджмента и управления своей профессиональной деятельностью», «Технологии сетевых взаимодействий и создания тройной сети», «Технологии управления своим личностно-профессиональным развитием». Слушателям предоставляется возможность выбора из них двух модулей для освоения. Блок специализации также включает три модуля для выбора слушателем одного в соответствии с его профессиональной деятельностью: «Управление интеллектуальным капиталом ССО ДПО» (для АУП), «Управление образовательным процессом в ССО ДПО» (для НПР), «Управление обеспечением образовательного процесса в ССО ДПО» (для УВП). Таким образом, каждый работник может разработать свой индивидуальный образовательный маршрут в соответствии с профессиональными дефицитами.

Блочно-модульная структура программы позволяет слушателю совместно с преподавателем, методистами составить свой индивидуальный образовательный маршрут. В процессе реализации входного блока осуществлялось тестирование и анкетирование работников, позволившие выявить их стремление к развитию ключевой управленческой компетентности, провести самооценку уровня развития ее компонентов, определить преобладающий тип корпоративной культуры, а также провести диагностику групповой мотивации, мотивации достижений работников организации,

эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии и экспертную диагностику сетевых, командных взаимодействий.

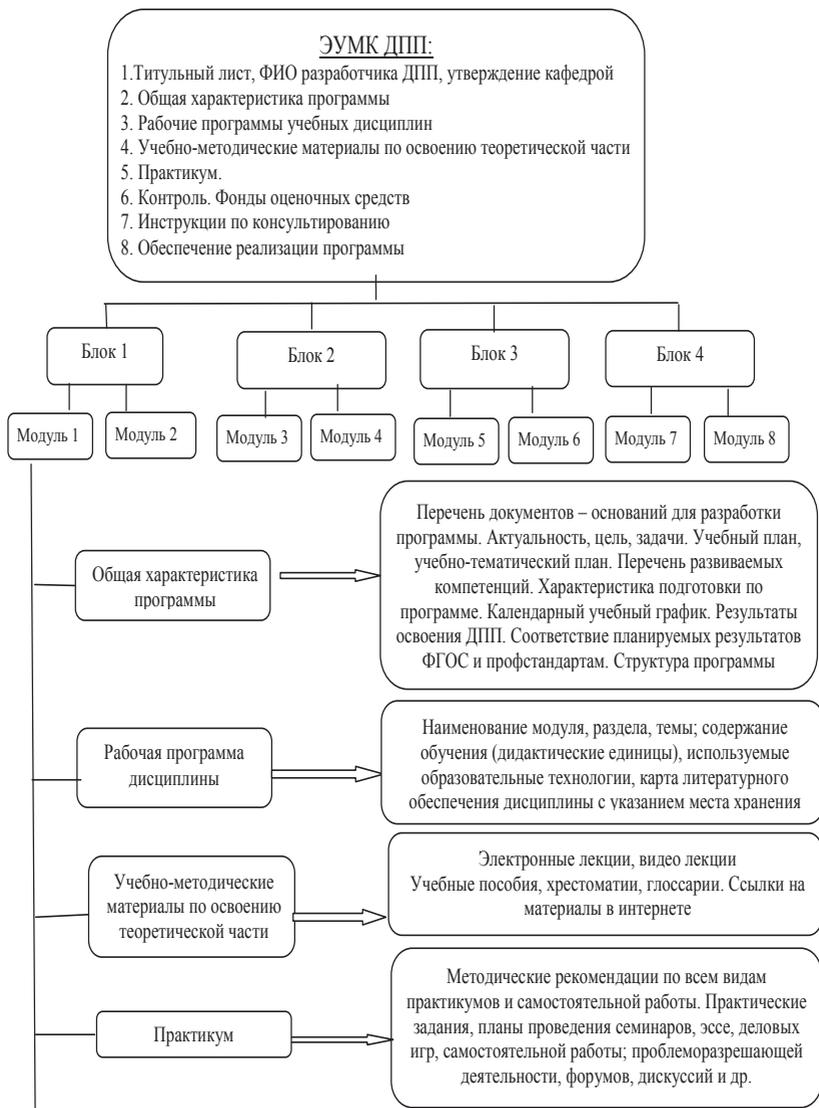
Анализ результатов данной диагностики мы учитывали при разработке индивидуальных образовательных маршрутов, в консультационном сопровождении работников в процессе их обучения по данной программе и дальнейшей профессионально-самообразовательной деятельности.

Программа реализовывалась в очной и заочной формах обучения с применением интерактивных, активных и ДОТ, что было удобно для слушателей – работников организаций экспериментальной группы, проживающих в различных регионах Российской Федерации. При разработке структуры ЭУМК этой программы мы ориентировались на современные требования (рисунок 15).

ЭУМК наряду с методическими рекомендациями для слушателей по освоению материала и выполнению практических занятий включает две видеолекции: «Управление развитием интеллектуального капитала образовательной организации в новых условиях» и «Управленческие технологии внедрения профессионального стандарта педагога» – имеющие государственную регистрацию.

Содержательной основой для программ повышения квалификации, направленных на развитие ключевой управленческой компетентности работников стали цель и ожидаемые результаты обучения, сформулированные в контексте сопоставления данной программы со всеми направлениями их деятельности, профессиональными стандартами и изучаемыми модулями, дисциплинами, а также компетенциями ключевой управленческой компетентности.

Эта связь рассмотрена на примере программы «Самоменеджмент и самообразование работников сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования» для трех групп работников (таблица 4) [21; 22; 24].



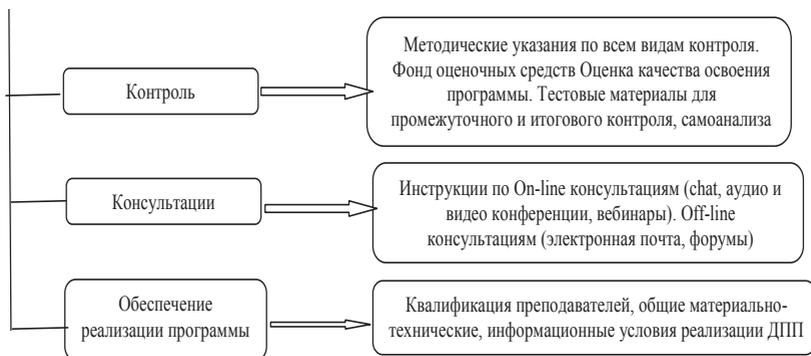


Рисунок 15 – Структура электронного учебно-методического комплекса дисциплин дополнительной профессиональной программы

В силу сложности диагностической процедуры оценивания уровня сформированности ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации как одного из индикаторов ее становления и развития, определены критерии этой оценки по четырем уровням ее развития. При разработке критериальной модели оценки компонентов ключевой управленческой компетентности работников, представленной в приложении В, осуществлено сопряжение разрабатываемой программы с федеральными государственными образовательными стандартами по должностям работников, их профессиональными стандартами. При разработке данной модели мы опирались на работы Л.В. Шкериной в области формирования и оценивания профессиональных компетенций студентов педагогического вуза [236; 237]. Для нас было важно соотнести компоненты компетенций ключевой управленческой компетентности работников с критериями и показателями их сформированности.

Таблица 4 – Связь дополнительной профессиональной программы «Самоменеджмент и самообразование работников сетевой самообучающейся организации дополнительного образования» с компетенциями и направлениями деятельности

№	Направления деятельности	СК, ПСК, СЛК компетенции КУК работников	Практический опыт	Умения и знания	Блок, модуль, дисциплина программы
1.	Структурно-интеграционная	С К - 1 ; СК-2; ПСК-1; ПСК-2; СЛК-1	Управление своей профессиональной деятельностью в целях создания централизованного, управляющего ядра ССО ДПО и объединения внутренних и внешних партнеров в тройную сеть, включающую работников	Умения: - управлять своей профессиональной деятельностью и выстраивать эффективные коммуникации в процессе сетевых, командных взаимодействий; - получать, знания и информацию, необходимые для объединения партнеров в тройную сеть; - анализировать свою деятельность и деятельность коллег с целью привлечения новых участников в тройную сеть; - развивать компоненты интеллектуального капитала ССО ДПО (для АУП)	Входной блок: <i>Модуль № 2</i> «Специфика ССО ДПО»: Сущность ССО ДПО. Структура тройной сети. <u>Инвариантный блок</u> «Непрерывное профессиональное образование»: <i>Модуль № 3</i> «Основы образовательного менеджмента становления ССО ДПО, самоменеджмента и управления работником своей профессиональной деятельностью» Самоменеджмент. Функции образовательного менеджмента становления и развития ССО ДПО

Проблема становления и развития сетевой самообучающейся организации	СК-1; СК-2; СК-3; ПСК-1; ПСК-2; ПСК-3; СЛК-1; СЛК-2; СЛК-3	Применение технологий проблемно-морализирующей деятельности при решении профессиональных задач, реализации функций образовательного менеджмента	Знания: - законодательства в сфере ДПО и локально-нормативной базы ССО ДПО; - специфики ССО ДПО; - теоретических основ образовательного менеджмента становления ССО ДПО; - теоретических основ управления развитием интеллектуального капитала ССО ДПО (для АУП) Умения: - применять технологии проблемно-разрешающей деятельности при решении профессиональных задач и реализации функций образовательного менеджмента становления и развития ССО ДПО; - выделять приоритеты в своей деятельности и управлять ею Знания: - основ менеджмента и применения технологий проблемно-разрешающей деятельности;	Вариативный блок «Профессиональная проблеморазрешающая деятельность»: <i>Модуль № 7</i> «Технологии сетевых взаимодействий и создания тройной сети»_ Блок специализации: <i>Модуль № 9</i> «Управление интеллектуальным капиталом ССО ДПО» (АУП) Консалтинговый блок: индивидуальное консультирование <u>Входной блок:</u> <i>Модуль № 1</i> «Входной контроль»: анкетирование «Мое стремление к управлению своей профессиональной деятельностью»; <i>Модуль № 2</i> «Специфика ССО ДПО». <u>Инвариантный блок</u> «Непрерывное профессиональное образование»: <i>Модуль № 3</i> «Основы образовательного менеджмента становления ССО ДПО, менеджмента и управления работником своей профессиональной деятельностью»; <i>Модуль № 4</i> «Ключевая управленческая компетентность работника ССО ДПО. Управленческие решения»;
2.				

				<p>Вариативный блок «Профессиональная проблеморазрашающая деятельность»:</p> <p><i>Модуль № 6</i> «Эффективные технологии и функции саморазрашающего и управления своей профессиональной деятельностью»</p> <p>Блок специализации: <i>Модуль № 9</i></p> <p>«Управление интеллектуальным капиталом» (для АУП);</p> <p><i>Модуль № 10</i> «Управление образовательным процессом» (для ННР);</p> <p><i>Модуль № 11</i> «Управление организацией обеспечения образовательного процесса» (для АУП)</p>
		<p>- функций управления своей профессиональной деятельностью;</p> <p>- основных технологий разработки и реализации управленческих решений;</p> <p>- функций образовательного менеджмента становления и развития ССО ДПО</p> <p>Навыки:</p> <p>- применения технологий проблеморазрашающей деятельности при разработке управленческих решений</p>	<p>Вариативный блок «Профессиональная проблеморазрашающая деятельность»:</p> <p><i>Модуль № 4</i> «Ключевая управленческая компетентность работника ССО ДПО. Управленческие решения»</p> <p><i>Модуль № 5</i> «Типы корпоративной культуры. Система непрерывного профессионального образования. Самообразование»</p>	<p>Инвариантный блок «Непрерывное профессиональное образование»:</p> <p><i>Модуль № 4</i> «Ключевая управленческая компетентность работника ССО ДПО. Управленческие решения»</p> <p><i>Модуль № 5</i> «Типы корпоративной культуры. Система непрерывного профессионального образования. Самообразование»</p>
			<p>Умения:</p> <p>- формировать мотивационно-ценностную корпоративную культуру</p> <p>Навыки:</p> <p>- самоактуализации, самоанализа своих профессиональных затруднений и оценки уровня развития своей ключевой управленческой компетентности;</p> <p>- рефлексии профессиональной деятельности</p>	<p>Умения:</p> <p>- формировать мотивационно-ценностную корпоративную культуру</p> <p>Навыки:</p> <p>- самоактуализации, самоанализа своих профессиональных затруднений и оценки уровня развития своей ключевой управленческой компетентности;</p> <p>- рефлексии профессиональной деятельности</p>
			<p>С К - 1 ;</p> <p>СК-2;</p> <p>СК-3;</p> <p>ПСК-2;</p> <p>ПСК-3;</p> <p>СЛК - 1 ;</p> <p>СЛК-2</p>	<p>С К - 1 ;</p> <p>СК-2;</p> <p>СК-3;</p> <p>ПСК-2;</p> <p>ПСК-3;</p> <p>СЛК - 1 ;</p> <p>СЛК-2</p>
Проблеморазрашающая деятельность			<p>Создание на мотивационно-ценностной основе системы непрерывного профессионального образования, способствующей развитию ключевой управленческой компетентности работников,</p>	<p>Создание на мотивационно-ценностной основе системы непрерывного профессионального образования, способствующей развитию ключевой управленческой компетентности работников,</p>
			Корпоративно-образовательная	Корпоративно-образовательная
3.				



Корпоративно-образовательная		<p>формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, командообразование, сетевые, командные взаимодействия</p>	<p>Знания: - методов и технологий развития своей ключевой управленческой компетентности; - основ создания мотивационно-ценностной корпоративной культуры и системы непрерывного профессионального образования, командного образования, сетевых, командных взаимодействий</p> <p>Умения: - научно-педагогических работников самостоятельно планировать и реализовывать научные исследования и разрабатывать по их итогам научно-учебно-методическое обеспечение СНО, реализации программ ДПО;</p> <p>знания: - теоретических основ научно-педагогической и учебно-методической деятельности в организациях ДПО; - современных требований к разработке и реализации ДПП, ЭУМК программ, реализуемых с применением ДОТ</p>	<p><u>Модуль № 8 «Технологии управления своим личностно-профессиональным развитием»</u> <u>Консалтинговый блок:</u> индивидуальное консультирование</p>
Научно-педагогическая и учебно-методическая	С К - 1 ; СК-2; СК-3; ПСК-1; ПСК-3; СЛК -1; СЛК -2; СЛК-3	<p>Формирование научно-педагогического ядра организации и содержательное наполнение мероприятий системы непрерывного профессионального образования, развивающих ключевую управленческую компетентность работников ССО ДПО</p>	<p>Умения: - научно-педагогических работников самостоятельно планировать и реализовывать научные исследования и разрабатывать по их итогам научно-учебно-методическое обеспечение СНО, реализации программ ДПО;</p> <p>знания: - теоретических основ научно-педагогической и учебно-методической деятельности в организациях ДПО; - современных требований к разработке и реализации ДПП, ЭУМК программ, реализуемых с применением ДОТ</p>	<p><u>Вариативный блок «Профессиональная проблеморазрашающая деятельность»:</u> <u>Модуль № 8 «Технологии управления своим личностно- профессиональным развитием»</u> <u>Блок специализации:</u> <u>Модуль № 11 «Управление образовательным процессом в ССО ДПО»:</u> Требования к разработке и реализации ДПП, ЭУМК. Инновационная, проектная деятельность, управление качеством в ДПО (НПР) <u>Модуль № 12 «Управление организацией обеспечения образовательного процесса ССО ДПО» (УВП)</u> <u>Консалтинговый блок:</u> индивидуальное консультирование</p>
4.				

5.	С К - 1 ; СК-2; СК-3; ПК-1; ПК-2; ПК-3; СЛК -2; СЛК-3	Развитие работни- ком собственной ключевой управ- ленческой компе- тентности посред- ством самообуче- ния и профессио- нально-самообра- зовательной дея- тельности, обмена знаниями, инфор- мацией и опытом в процессе сетевых, командных взаи- модействий и вза- имообучения	Умения: - управлять своим лично-стно-про- фессиональным развитием, разви- тием своей КУК; - принимать и реализовывать эф- фективные управленческие реше- ния в процессе своей профессио- нальной деятельности; - применять технологии самообу- чения, обмена знаниями, информа- цией, опытом и лично-стно-профес- сионального развития Знания: - основ самоменеджмента, самооб- учения; - технологий лично-стно-професси- онального развития; - технологий разработки и реализа- ции управленческих решений Навыки: - самообучения и разработки управленческих решений	Инвариантный блок «Непрерывное профессиональное образование»: <i>Модуль № 3 «Основы образовательного менеджмента, самоменеджмента и управления своей профессио-нальной деятельностью»;</i> <i>Модуль № 4 «Ключевая управленче-ская компетентность работника ССО ДПО. Управленческие решения»;</i> <i>Модуль № 5 «Типы корпоративной культуры. Система непрерывного профессионального образования. Са-мообразование»</i> Вариативный блок «Профессиональ-ная проблеморазрешающая деятель-ность»: Модуль № 8 «Технологии управле-ния своим лично-стно-профессио-нальным развитием» Консалтинговый блок: индивидуаль-ное консультирование
Профессионально-самообразовательная				

6.	С К - 1 ; СК-2; СК-3; ПСК-2; ПСК-3; СЛК - 1; СЛК -2; СЛК-3	Генерирование, аккумулярование и обмен знаниями, информацией между работниками организации посредством сетевого, командного взаимодействия работников, участников тройной сети	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в процессе сетевого, командного взаимодействия самостоятельно приобретать необходимые знания и информацию и затем их применять в своей профессиональной деятельности;</li> <li>- выстраивать эффективные коммуникации в процессе сетевого, командного взаимодействия, в том числе с применением ДОТ;</li> <li>- генерировать, аккумулировать и обмениваться знаниями, информацией с участниками команд, коллективами внутри ССО ДПО и за ее пределами</li> </ul> <p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- специфики и технологий создания банков данных в ССО ДПО;</li> <li>- особенностей сетевых, командных взаимодействий, обмена знаниями, командообразования и коммуникаций участников тройной сети;</li> <li>- методов неформального непрерывного образования и самообучения работников</li> </ul>	<p>Входной блок: <i>Модуль № 2</i> «Специфика ССО ДПО»</p> <p>Инвариантный блок «Непрерывное профессиональное образование»:</p> <p><i>Модуль № 5</i> «Типы корпоративной культуры. Система непрерывного профессионального образования. Самообразование»</p> <p>Вариативный блок «Профессиональная проблеморазрешающая деятельность»:</p> <p><i>Модуль № 7</i> «Технологии сетевых взаимодействий и создания тройной сети»</p> <p>Блок специализации:</p> <p><i>Модуль № 9</i> «Управление интеллектуальным капиталом ССО ДПО»;</p> <p><i>Модуль № 10</i> «Управление образовательным процессом в ССО ДПО»;</p> <p><i>Модуль № 11</i> «Управление организацией обеспечения образовательного процесса ССО ДПО»: эффективные коммуникации (УВП).</p>
Информационно-коммуникативная				

7.	СК-1; СК-2; СК-3; ПСК-2; ПСК-3; СЛК-1; СЛК-3	Развитие инновационно-образовательной, инновационно-предпринимательской, проектной деятельности, способствующих развитию системно-креативного мышления работников и повышению результативности ССО ДПО	Умения: - самостоятельно планировать и осуществлять инновационно-образовательную, инновационно-предпринимательскую, проектную деятельность; Знания: - основ проектирования и организации инновационно-образовательной, инновационно-предпринимательской, проектной деятельности; - технологий управления инновационной деятельностью и разработки нестандартных управленческих решений	Вариативный блок «Профессиональная проблема/разрешающая деятельность»: <i>Модуль № 6</i> «Эффективные технологии и функции менеджмента и управления своей профессиональной деятельностью». Блок специализации: <i>Модуль № 10</i> «Управление интеллектуальным капиталом ССО ДПО»: управление инновационной деятельностью (АУП); <i>Модуль № 11</i> «Управление образовательным процессом в ССО ДПО» (НПР); <i>Модуль № 12</i> «Управление организацией обеспечения образовательного процесса ССО ДПО» (УВП)
8.	СК-1; СК-2; СК-3; ПСК-1; ПСК-2; ПСК-3; СЛК-1; СЛК-3	Увеличение показателей профессиональной продуктивности работников, результатов мероприятий в области профессионального образования, повышения традиционных показателей результативности организации	Умения: - выявлять образовательные потребности слушателей и потенциальных заказчиков; - осуществлять рекламу, фандрайзинг и маркетинг в целях увеличения показателей результативности; - развивать ресурсы посредством их интеграции с ресурсами участников тройной сети; Знания: - технологий рекламы и маркетинга в ССО ДПО; - нормативных документов ССО ДПО	Блок специализации: <i>Модуль № 10</i> «Управление интеллектуальным капиталом ССО ДПО»: ресурсы, фандрайзинг, реклама, маркетинг (АУП); <i>Модуль № 11</i> «Управление образовательным процессом в ССО ДПО»: маркетинг (НПР); <i>Модуль № 12</i> «Управление организацией обеспечения образовательного процесса ССО ДПО»: эффективные коммуникации, набор слушателей, реклама и маркетинг (УВП)
				Рекламно-маркетинговая, финансово-экономическая и материально-техническая

Индивидуализированные системы оценки по трем группам работников, включающие анкетирование и тестирование, позволяют определить их готовность к обучению, оценить уровень развития ключевой управленческой компетентности до и после обучения, оказать содействие в разработке индивидуального образовательного маршрута, включающего план личностно-профессионального развития, реализовать принципы становления и развития сетевой самообучающейся организации в контексте описанных методологических подходов в целях удовлетворения их образовательных потребностей.

В целях обеспечения практической реализации разработанных педагогических, организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО разработаны и апробированы учебное пособие «Инновационный менеджмент в высшей школе». Автором также разработано методическое пособие «Методика становления сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования» [14], утвержденное председателем Сибирского отделения РАО, руководителем агентства науки и инновационного развития Красноярского края, руководителями организаций ДПО, в которых осуществлялась верификация концепции и модели становления и развития сетевой самообучающейся организации.

Методическое пособие наряду с методологическими подходами, закономерностями, принципами, моделью становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО логически раскрывает цель, задачи и этапы данных процессов, применяемые методы, образовательные технологии и технологии образовательного менеджмента становления и развития сетевой самообучающейся организации. В названном методическом пособии представлен терминологический аппарат, включающий характеристику основных понятий, в том числе понятий, сформулированных автором,

рассмотренных в предыдущих главах, а также уточнение понятий «индикатор показателя результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО», «интеграция», «модернизация», «показатель результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО», «устойчивый положительный синергетический эффект», «образовательный менеджмент становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО», «самоактуализация» и др.

Итоги реализации педагогических, организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации, а также апробации разработанного организационного и учебно-методического обеспечения верификации модели становления и развития исследуемой организации рассмотрим в заключительном параграфе работы.

### **3.3 Анализ результатов верификации модели становления и развития сетевой самообучающейся организации**

В эксперименте приняли участие 485 человек четырех организаций ДПО экспериментальной группы. Среди них от ИДОиПК 125 работников, из них 11 человек, занимающих должности административно-управленческого персонала (АУП), 95 человек, занимающих должности научно-педагогических работников (НПР), и 19 человек, занимающих должности учебно-вспомогательного персонала (УВП); от СГУПС приняли участие 143 работника, из них 12 человек, занимающих должности АУП, 111 человек, занимающих должности НПР, и 20 человек, занимающих должности УВП; от УРИО в эксперименте участвовали 119 работников, из них 7 человек, занимающих должности АУП, 95 человек, занимающих должности НПР, и 17 человек, занимающих должности УВП; от ЯИПКК приняли участие 98 работни-

ков, из них 9 человек, занимающих должности АУП 74 человека, занимающих должности ННР, и 15 человек, занимающих должности УВП [24].

В рамках констатирующего этапа эмпирического исследования осуществлялась оценка результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации (приложение Б), включающая: выявление у работников стремления к управлению своей профессиональной деятельностью, самообучению; выявление уровня сформированности мотивационно-ценностного отношения работников к становлению и развитию сетевой самообучающейся организации ДПО, к управлению своей профессиональной деятельностью, к непрерывному образованию, самообучению и развитию ключевой управленческой компетентности на основе измерения мотивационно-ценностного компонента ключевой управленческой компетентности этих работников (модифицированная методика К.М. Левитана); диагностику уровня сформированности общегрупповой мотивации к командной работе, достижению целей становления и развития исследуемой организации (модифицированная методика И.Д. Ладанова); экспертную диагностику уровня сетевых, командных взаимодействий работников в процессе реализации мероприятий «дорожной карты» становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, включая формирование миссии, слогана организации, корпоративной культуры, разработки стратегических управленческих решений и т.д. (модифицированная методика А.С. Чернышова, С.В. Сарычева); выявление эмоционально-мотивационных ориентаций работников на сотрудничество, обмен знаниями, информацией и опытом в межгрупповом взаимодействии (модифицированная методика Н.П. Фетискина) [221]. А также измерение выделенных индикаторов, включая выявление преобладающего и предпочитаемого типов мотивационно-ценностной корпоративной культуры (моди-

фицированная методика К.С. Камерона и Р.Э. Куинна) [82]; диагностику компонентов ключевой управленческой компетентности работников организаций ДПО как одного из основных индикаторов показателей критериев становления и развития сетевой самообучающейся организации посредством анкетирования, тестирования, самоанализа, включенного и невключенного педагогического наблюдения, беседы и анализа продуктов деятельности обучающихся работников (эссе, практические задания, проекты решения управленческой проблемы, планы личностно-профессионального развития); и других индикаторов результативности. Используемые методики проверялись на валидность с помощью экспертных оценок и независимого рецензирования.

Выявление у работников стремления к управлению своей профессиональной деятельностью, самообучению и развитию их ключевой управленческой компетентности было проведено на этапе констатирующего эксперимента на основе анкетирования работников (приложение Б.1).

С целью измерения показателя мотивационно-ценностного критерия результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, заключающегося в выявлении уровня сформированности общегрупповой мотивации работников к командной работе, достижению целей становления и развития исследуемой организации проведена диагностика групповой мотивации по методике И.Д. Ладанова. Согласно данной методики семи уровням общегрупповой «мотивации соответствуют следующие баллы: 24-48 баллов – группа отрицательно мотивирована, 49-74 балла – группа слабо мотивирована, 75-100 баллов – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов, 101-130 баллов – группа мотивирована на получение положительных результатов; 131-145 баллов – группа в достаточной степени мотивирована на получение положительных результатов; 146-157 баллов – группа в достаточной степени



мотивирована на достижение успеха в деятельности и взаимообучение, 158-175 баллов – группа положительно мотивирована на успех в деятельности, взаимообучение и саморазвитие» [221] (приложение Б. 6). Данные показатели можно соотнести с показателями становления – 111-130 баллов, индивидуального развития – 131-145 баллов, командного развития – 146-157 баллов; коллективного развития – 158-175 баллов. Респондентам четырех организаций экспериментальной группы (ЭГ): организация ДПО ЭГ-1 (ОДПО ЭГ-1), организация ДПО ЭГ-2 (ОДПО ЭГ-2), организация ДПО ЭГ-3 (ОДПО ЭГ-3), организация ДПО ЭГ-4 (ОДПО ЭГ-4) было предложено оценить 25 положительных и отрицательных факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. По итогам данной диагностики на констатирующем этапе в организациях экспериментальной группы (рисунок 16) выявлено, что в двух организациях экспериментальной группы уровень групповой мотивации соответствует 49-74 баллам, что свидетельствует о слабой мотивированности группы, в двух других организациях уровень групповой мотивации соответствует 75-100 баллам, что свидетельствует о недостаточной мотивированности группы на получение положительных результатов.

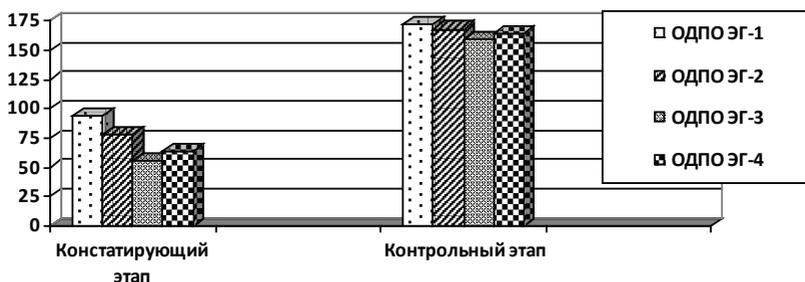


Рисунок 16 – Диагностика групповой мотивации в организациях экспериментальной группы

После реализации педагогических, организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, включая формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, мотивацию работников к повышению результативности их профессиональной деятельности посредством самоактуализации, непрерывного образования, самообучения, профессионально-самообразовательной деятельности; командообразования, формулирования ценностей и смыслов работников в командах проведена повторная диагностика уровней групповой мотивации. На контрольном этапе выявлено, что во всех организациях экспериментальной группы повысился уровень групповой мотивации: суммарный подсчет баллов в ОДПО ЭГ-1 равен 172, в ОДПО ЭГ-2 – 168 баллов, в ОДПО ЭГ-3 равен 159 баллам, в ОДПО ЭГ-4 – 164 балла, что свидетельствует о положительной мотивированности на успех в деятельности, взаимообучение, саморазвитие участников команд и соответствует показателям коллективного уровня развития сетевой самообучающейся организации.

С целью измерения показателя коммуникативно-сетевоего критерия результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации, заключающегося в выявлении уровня сетевых, командных взаимодействий работников организаций экспериментальной группы проведена экспертная диагностика (модифицированная методика А.С. Чернышова, С.В. Сарычева) [221] на констатирующем и контрольном этапах (рисунок 17) на основе выделения экспертом одного из семи возможных проявлений сетевых, командных взаимодействий, ранжированных в три подструктуры: иерархия и вариативность взаимодействия, самостоятельность и инициативность во взаимодействии, включенность во взаимодействие (приложение Б. 7).

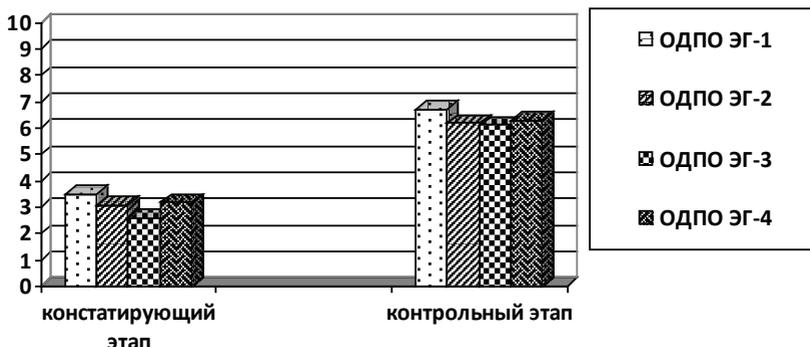


Рисунок 17 – Экспертная диагностика сетевого, командного взаимодействия в организациях экспериментальной группы

Выявлено, что по итогам проведения мероприятий, направленных на создание условий для эффективного взаимодействия работников организации, произошли положительные изменения, характеризующие высокий уровень сетевого, командного взаимодействия работников, что соответствует коллективному уровню развития сетевой самообучающейся организации ДПО во всех организациях экспериментальной группы, при том, что на констатирующем этапе в четырех организациях выявлены неблагоприятные тенденции в сетевых, командных взаимодействиях. Лидером по результатам экспертной диагностики данного взаимодействия является ОДПО ЭГ-1 (6,7 балла).

На основе анализа итогов опроса работников организаций экспериментальной группы по оценке мотивационно-ценностной корпоративной культуры (приложение Б. 8) (модифицированный вариант методики К.С. Камерона и Р.Э. Куинна [82]) на этапе констатирующего эксперимента выявлены преобладающие ценности по различным параметрам оценки преобладающего и предпочитаемого ее типов (таблица 5) и степень различия данных ценностей как одно-

го из индикаторов становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

*Таблица 5 – Результаты оценки мотивационно-ценностной корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации ДПО в организациях экспериментальной группы (констатирующий эксперимент)*

Параметр мотивационно-ценностной корпоративной культуры	Тип культуры	В настоящее время	Желательно
<b>I. Важнейшие общие характеристики</b>			
Организация подобна большой семье, заботящейся о развитии каждого сотрудника, ее отличает определенная уникальность и высокая степень сплоченности коллектива, работники которого имеют много общего	А	15,4 %	52,0 %
Организация проникнута проектной, инновационной деятельностью, очень динамична. Работники готовы идти на риск и высоко ценят стратегические цели организации	В	8,0 %	27,2 %
Работники организации ориентированы на результат, заключающийся в выполнении задания, настроены на соперничество и достижение поставленной цели	С	39,7 %	17,1 %
Организация жестко структурирована, формализована и действия работников определяются правилами, регламентами и строго контролируется	D	36,9 %	3,7 %
<b>II. Общий стиль лидерства в организации</b>			
Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга и удовлетворения потребностей работников, стремления помочь или научить	А	20,0 %	51,6 %
Общий стиль лидерства служит примером инновационности, новаторства и склонности к риску	В	24,3 %	29,9 %

Общий стиль лидерства является примером достижения результата, деловитости и наступательности	C	35,3 %	10,0 %
Общий стиль лидерства определяет направленность на координацию, четкую организацию или плавное ведение дел	D	20,4 %	8,5 %
<b>III. Управление работниками</b>			
Стиль руководства характеризуется поощрением совместной деятельности и командообразования, единодушия и вовлечением работников в принятие управленческих решений	A	15 %	49,4 %
Управленческий стиль руководителей организации характеризуется поощрением креативности, индивидуального риска, свободы и самобытности каждого работника	B	18,3 %	27,0 %
Управленческий стиль руководителей отличает высокая требовательность, жесткое стремление к лидерству позиций на рынке образовательных услуг ДПО, конкурентоспособности	C	37,7 %	15,2 %
Управленческому стилю руководителей характерны гарантия занятости для работников, требования их подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях	D	29,0 %	8,4 %
<b>IV. Связующая сущность организации</b>			
Работников организации связывают преданность общему делу и взаимное доверие. Главным качеством организации является обязательность работников и руководителей	A	14,0 %	36,9 %
Организацию связывают приверженность новым проектам, инновационности, совершенствованию и необходимости быть на передовых рубежах	B	21,6 %	32,5 %

Работников организации объединяет акцент на достижении цели и выполнении задачи, постоянное стремление к победе	С	30,3 %	20,0 %
Работников организации связывают формальные правила, официальная политика и поддержание плавного, спокойного хода деятельности	D	34,1 %	10,6 %
<b>V. Стратегические цели</b>			
В центре внимания организации поддержание высокого доверия внутри коллектива, открытости новым сетевым взаимодействиям, заботы по отношению к работникам	А	16,0 %	45,4%
Организация акцентирует внимание на развитии ресурсов, инновационном решении проблем. Ценятся новые идеи и проекты, направленные на повышение ее эффективности	В	36,1%	37,2 %
Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое стремление к победе на рынке реализации программ ДПО	С	28,7%	15,0 %
Организация уделяет большое внимание неизменности, стабильности, контролю и плавности ведения дел	D	19,2%	2,4 %
<b>VI. Критерии успеха</b>			
В качестве критериев успеха является развитие человеческих, интеллектуальных ресурсов, командная работа, увлеченность делом, забота о профессионально-личностном развитии работников	А	14,4 %	42,7 %
В качестве критериев успеха определяется обладание уникальной или новейшей технологией, стремление к новаторству и лидерству организации в сфере ДПО	В	29,5 %	26,8 %
В качестве критериев успеха выступает конкурентное лидерство (опережение конкурентов)	С	17,5 %	18,5 %
В качестве критериев успеха определяются надежные, стабильные показатели, четкие планы, низкие производственные затраты	D	38,6 %	12,0 %

Ценности считаются значимыми и не противоречивыми если их разделяют более 75 % работников организации. Результаты применения данной методики позволяют уточнить систему ценностей, характерных для предпочитаемого типа корпоративной культуры.

По результатам констатирующего этапа эксперимента большинство респондентов (38,6 %) в качестве критериев успеха организации видят надежные, стабильные показатели, четкие планы и низкие производственные затраты, характеризующие иерархическую корпоративную культуру. При этом предпочтительными показателями успешности большая часть респондентов (42,7 %) определяют развитие человеческих ресурсов, коллективную работу, увлеченность работников делом и заботой о людях, что характеризует ценности клановой корпоративной культуры (рисунок 18).

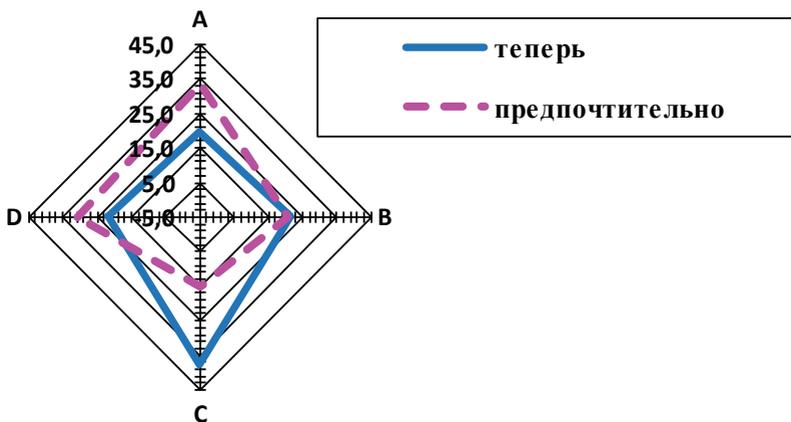


Рисунок 18 – Результаты оценки мотивационно-ценностной корпоративной культуры организаций экспериментальной группы по вопросу «Критерии успеха» (констатирующий этап эксперимента)

По итогам обобщения оценки ценностей корпоративной культуры выявлено, что на начало эксперимента преобладающим типом корпоративной культуры 31,5 % человек (организации экспериментальной группы) определили «рыночный» тип, для которого характерны ориентированность на результат, стремление к лидерству в области ДПО и повышению конкурентоспособности организации. 29,8 % человек определили корпоративную культуру организации как иерархическую; 22,9 % человек назвали адхократический тип, для которого характерны инновационность и предпринимательство; и лишь 15,8 % человек считают, что в организации клановая корпоративная культура, отличающаяся заботой о людях, видением успешности организации в развитии человеческого капитала и интеллектуального ресурса (рисунок 19). Предпочтительной 46,3 % человек считают клановую корпоративную культуру и 30,1 % – адхократическую, что обобщенно можно назвать как «кланово-адхократическая». Меньшая часть – 15,9 % респондентов отдали предпочтение рыночной и 7,4 % – иерархической корпоративной культуре. Очевидно, что большая часть работников (76,4 %) предпочитали «кланово-адхократическую» корпоративную культуру, что предполагало определенные изменения, направленные на активизацию инновационной, проектной, предпринимательской деятельности и ориентацию на развитие командной работы, создание условий для непрерывного развития ключевой управленческой компетентности работников. Степень различия ценностей преобладающего и предпочитаемого типов мотивационно-ценностной корпоративной культуры в среднем составил около 37,7 %.



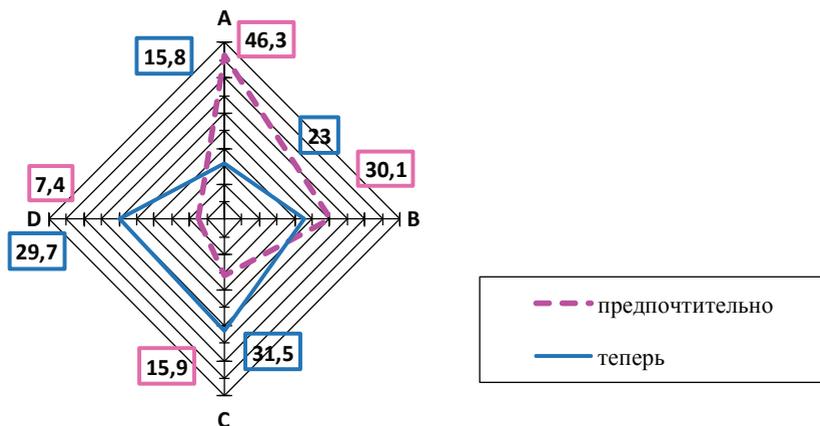
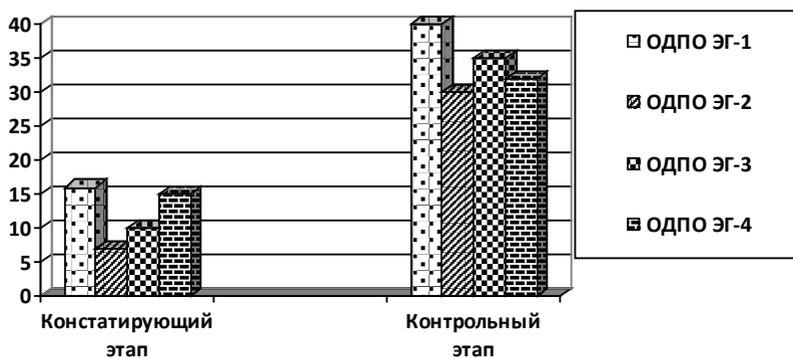


Рисунок 19 – Результаты оценки преобладающего типа мотивационно-ценностной корпоративной культуры (констатирующий этап эксперимента)

При этом следует отметить незначительную разницу (7,2%) в определении ценностей адхократической культуры, существующей на момент опроса и предпочитаемой большинством респондентов. Ценности данного типа корпоративной культуры базируются на инновационной деятельности, поощрении личной инициативы и творчества работников. Более значительная разница (30,5 %) между предпочитаемыми и существующими ценностями, характерными клановому типу корпоративной культуры, что определило необходимость изменений, формулирования и принятия ценностей данного типа корпоративной культуры работниками и руководителями организации, определяемых на основе общности интересов, доброжелательности, преданности общему делу и высокой обязательности сотрудников, заботой о людях и развитии интеллектуального ресурса организации и развитии ключевой управленческой компетентности ее работников, поощрении командной ра-

боты и участия этих работников в развитии организации, что сопоставимо с ценностями сетевой самообучающейся организации.

С целью измерения показателя мотивационно-ценностного критерия результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, заключающегося в выявлении определения эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии (модифицированный вариант методики Н.П. Фетискина) [221] (приложение Б. 9) в организациях экспериментальной группы проведена самооценка работниками данных ориентаций на констатирующем и контрольном этапах, итоги которой представлены в диаграмме (рисунок 20).



*Рисунок 20 – Выявление эмоционально-мотивационных ориентаций работников организаций экспериментальной группы в межгрупповом взаимодействии*

Результаты диагностики эмоционально-мотивационных ориентаций работников организаций экспериментальной группы в межгрупповом взаимодействии на констатирующем этапе свидетельствуют о незначительном уровне межгруппового взаимодействия в ОДПО ЭГ-2 и ОДПО ЭГ-3,

о средней степени межгруппового взаимодействия в ОДПО ЭГ-1 и ОДПО ЭГ-4; на контрольном этапе результаты самооценки эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии свидетельствуют о высокой степени их благоприятности для развития межгрупповых взаимодействий во всех организациях экспериментальной группы, что соответствует показателям уровня коллективного развития сетевой самообучающейся организации. На контрольном этапе выявлены позитивные межгрупповые установки, межгрупповая эмпатия, ориентация на сотрудничество, обмен знаниями и опытом на высоком уровне во всех организациях.

С целью самооценки уровней сформированности компонентов ключевой управленческой компетентности было проведено анкетирование и тестирование работников.

Сформированность когнитивно-синергетического компонента ключевой управленческой компетентности работников организации ДПО определялась с помощью методики «Самооценка профессиональной деятельности» К.М. Левитана [104; 105] на основе разработанного теста «Интеллектуальный сотрудник» (приложение Б. 2).

Анализ полученных данных показал, что у 170 человек (35,1 %) когнитивно-синергетический компонент ключевой управленческой компетентности сформирован на адаптивном (низком) уровне; 172 человека (35,5 %) указали на дезадаптивный (критический) уровень его сформированности; 87 человек (17,9 %) указали на продуктивный (средний) уровень, и лишь 56 человек (11,5 %) из 485 опрошенных респондентов отметили его сформированность на креативном (высшем) уровне. Преобладание работников с адаптивным и дезадаптивным уровнями сформированности данного компонента у 342 работников (70,6 %) подтверждает ранее обозначенные факты отсутствия у них по-

вышения квалификации, самообразования в области управления своей профессиональной деятельностью (таблица 6). При этом наиболее низкие показатели получили такие качества, как знание методов управления собственной профессионально-самообразовательной деятельностью; знание алгоритма выявления проблем и целеполагания в конкретной ситуации профессиональной деятельности, основ образовательного менеджмента; использования в работе логических приемов мышления; владение технологиями сохранения информации, обмена знаниями и информацией. Более высоко работниками были оценены стремление учиться новому и получать новую информацию, знания, связанные с их профессиональной деятельностью; умение систематически пополнять свои знания путем самообразования.

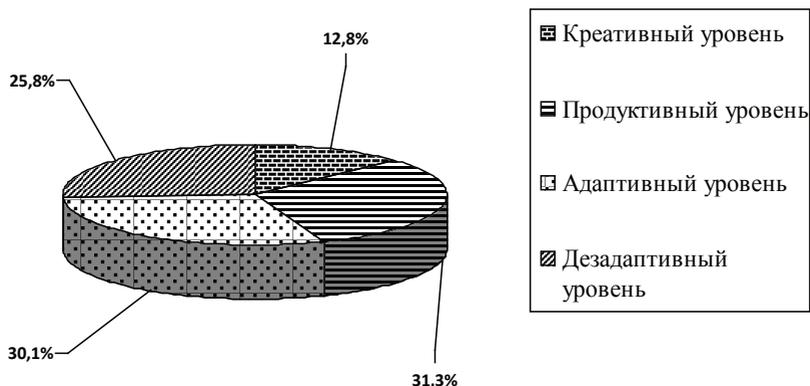
По итогам данного анализа очевидно, что наиболее низкий уровень сформированности когнитивно-синергетического компонента (адаптивный и дезадаптивный уровень) оказался у 66 работников, занимающих должности учебно-вспомогательного персонала из 71 опрошенного респондента (93 %).

Таблица 6 – Сформированность компонентов ключевой управленческой компетентности работников организации экспериментальной группы (констатирующий этап эксперимента)

Компонент ключевой управленческой компетентности	Уровень развития ключевой управленческой компетентности по группам работников															
	креативный (высший)				продуктивный (средний)				адаптивный (низкий)				дезадаптивный (критический)			
	Всего работников (%; чел.)	АУП (%; чел.)	НПР (%; чел.)	УВП (%; чел.)	Всего работников (%; чел.)	АУП (%; чел.)	НПР (%; чел.)	УВП (%; чел.)	Всего работников (%; чел.)	АУП (%; чел.)	НПР (%; чел.)	УВП (%; чел.)	Всего работников (%; чел.)	АУП (%; чел.)	НПР (%; чел.)	УВП (%; чел.)
Когнитивно-сергетический	11,5; 56	25,6; 10	12,3; 46	0; 0	17,9; 87	20,5; 8	19,7; 74	7; 5	35,1; 170	30,8; 12	33,9; 127	43,7; 31	35,5; 172	23,1; 9	34,1; 128	49,3; 35
Мотивационно-ценностный	12,8; 62	25,6; 10	13,6; 51	1,4; 1	31,3; 152	33,4; 13	34,1; 128	15,5; 11	30,1; 146	28,2; 11	28,8; 108	38,27	25,8; 125	12,8; 5	23,5; 88	45,1; 32
Деятельностно-проблеморазрешающий	19; 92	30,8; 12	20; 75	7,1; 5	29,9; 145	35,9; 14	30,4; 114	23,9; 17	32,6; 158	23,1; 9	32; 120	40,8; 29	18,5; 90	10,2; 4	17,6; 66	28,2; 20
Оценочно-рефлексивный	16,1; 78	28,2; 11	17,6; 66	1,4; 1	26,8; 130	38,5; 15	26,7; 100	21,1; 15	36,5; 177	20,5; 8	36,8; 138	43,7; 31	20,6; 100	12,8; 5	18,9; 71	33,8; 24

Для выявления уровня сформированности мотивационно-ценностного отношения работников к становлению и развитию исследуемой организации, к управлению своей профессиональной деятельностью, к непрерывному образованию, самообучению и развитию ключевой управленческой компетентности на основе измерения сформированности мотивационно-ценностного компонента ключевой управленческой компетентности работников проведено тестирование по разработанному тесту «Ваше отношение к управлению своей профессиональной деятельностью» (приложение Б. 3), включающему ряд аксиологических и акмеологических утверждений, являющихся частью синергетической и аксиологической составляющих этой компетентности работника и отражающих основные ценности и мотивы, движущие его к ее развитию. Участникам эксперимента предлагалось, прочитав утверждение, проанализировать, сопоставить его с собственной системой профессиональных ценностей и выразить свое отношение, выбрав какой-либо вариант.

Исходная распределенность респондентов экспериментальной группы по уровням сформированности мотивационно-ценностного отношения к становлению и развитию сетевой самообучающейся организации, управлению своей профессиональной деятельностью, непрерывному образованию, самообразованию и развитию ключевой управленческой компетентности приняла следующее соотношение (рисунок 21): 125 человек (25,8 %) «активно и пассивно отрицающие», представляющие дезадаптивный уровень его сформированности, набрав в целом менее 54 баллов; «нейтральные» – 146 человек (30,1 %), имеющие от 55 до 86 баллов, а значит, обладающие адаптивным уровнем; «принимающие» – 152 человека (31,3 %) представляют продуктивный уровень сформированности; «актуализирующие», обладающие креативным уровнем – 62 человека (12,8 %).



*Рисунок 21 – Уровень сформированности мотивационно-ценностного отношения работников организаций экспериментальной группы к становлению и развитию ССО ДПО (констатирующий этап)*

По представленным данным опроса выявлен наиболее высокий уровень сформированности мотивационно-ценностного компонента ключевой управленческой компетентности у работников, занимающих должности АУП, и наиболее низкий уровень развития у работников, занимающих должности УВП (таблица 6). Полученные данные свидетельствуют о значительном числе работников (271 человек) в экспериментальной группе активно и пассивно отрицающих, а также относящихся нейтрально к гуманистическому содержанию ценностей управления своей профессионально-самообразовательной деятельностью на начало эксперимента. Большинство работников (152 человека) принимают ценности управления своей профессионально-самообразовательной деятельностью, что составляет 31,3 % от общего числа респондентов, и лишь 62 работника (12,8 %) обладают креативным уровнем сформированности этого компонента.

Сформированность деятельностно-проблеморазрешающего компонента ключевой управленческой компетентности работников определялась на основе анализа итогов анкетирования самооценки управления собственной профессиональной деятельностью (приложение Б. 4). Анализ самооценки сформированности данного компонента показал продуктивный уровень у 144 человек, что составило 29,7 % от всех участников эксперимента; 93 человека (19,2 %) указали креативный уровень; 158 человек (32,6 %) обладают адаптивным уровнем сформированности данного компонента и 90 человек (18,5 %) показали, что у них этот компонент находится на дезадаптивном уровне сформированности (таблица 6). При этом наиболее низкие показатели получили такие качества, как умение управлять своей профессиональной деятельностью; владение навыками эффективного управления собственным временем; умение своевременно применять технологии проблеморазрешающей мыследеятельности, выявлять, формулировать и разрешать проблемы.

С целью изучения оценочно-рефлексивного компонента использовалась методика «Самооценка профессиональной деятельности» К.М. Левитана [104; 105] на основе разработанного теста «Самоанализ и рефлексия управления своей профессионально-самообразовательной деятельностью» (приложение Б. 5). Интерпретация результатов тестирования позволила выявить четыре группы ответов, соответствующих высшему, среднему, низкому, критическому уровням сформированности оценочно-рефлексивного компонента. У 130 человек (26,8 %) продуктивный уровень сформированности оценочно-рефлексивного компонента, большинство опрошенных – 177 человек (36,5 %) – обладают адаптивным уровнем сформированности компонента; дезадаптивный уровень показали 100 человек, что составило 20,6 %; и лишь 78 человек (16,1 %) показали креативный уровень, при котором работники проявляют активное позитивное от-



ношение к самоанализу и рефлексии своей профессионально-самообразовательной деятельности.

Полученные проанализированные и обобщенные данные в комплексе с экспертной оценкой сформированности всех названных компонентов управленческой компетентности у работников экспериментальной группы на констатирующем этапе эксперимента, занесенные в таблицу 6, свидетельствуют о том, что в большей степени она выражена у 72 человек (14,8 %) и определена на креативном уровне; в меньшей степени – 128 чел. (26,4 %) – на продуктивном уровне. У большинства работников – 163 чел. (33,6 %) – определен адаптивный уровень, и дезадаптивный уровень сформированности ключевой управленческой компетентности зафиксирован у 122 работников организаций экспериментальной группы, что составляет 25,2 %. По итогам констатирующего этапа эксперимента выявлено, что количество респондентов экспериментальной группы, обладающих адаптивным и дезадаптивным уровнем развития ключевой управленческой компетентности, составляет 285 человек, что составляет 58,8 % от общего количества респондентов этой группы (рисунок 22).

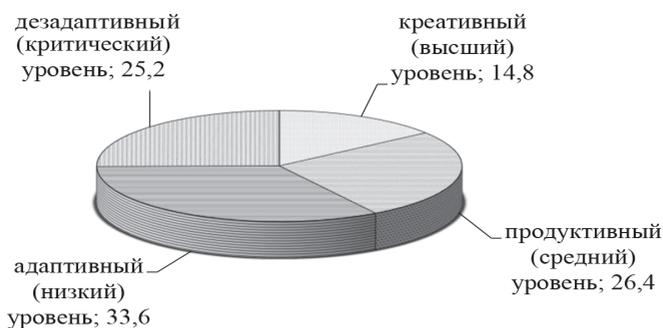


Рисунок 22 – Уровень развития ключевой управленческой компетентности участников экспериментальной группы (констатирующий этап)



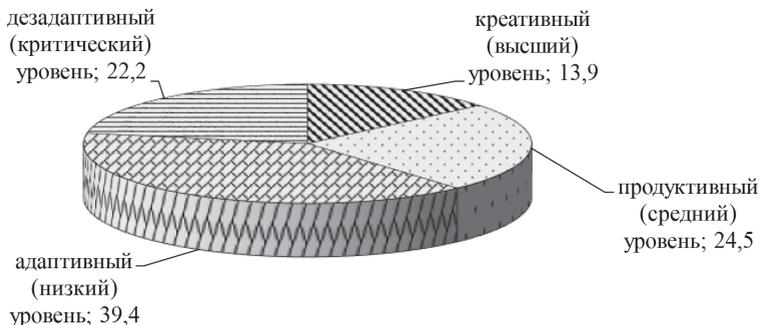
Таблица 7 – Сформированность компонентов ключевой управленческой компетентности работников организационной контрольной группы (констатирующий этап эксперимента)

Компонент ключевой управленческой компетентности	Уровень развития ключевой управленческой компетентности по группам работников															
	креативный (высший)				продуктивный (средний)				адаптивный (низкий)				дезадаптивный (критический)			
	всего работников (%)	АУП (%)	НПР (%)	УВП (чел.)	всего работников (%)	АУП (%)	НПР (%)	УВП (чел.)	всего работников (%)	АУП (%)	НПР (%)	УВП (чел.)	всего работников (%)	АУП (%)	НПР (%)	УВП (чел.)
Когнитивно-синергетический	8,8; 19	30,4; 7	5,7; 9	8,6; 3	21,3; 46	17,4; 4	24,1; 38	11,4; 4	51,8; 112	34,8; 8	54,4; 86	51,4; 18	18,1; 39	17,4; 4	15,8; 25	28,6; 10
Мотивационно-ценностный	14,8; 32	26,1; 6	13,3; 21	14,3; 5	26,9; 58	34,8; 8	24,7; 39	31,4; 11	36,1; 78	26,1; 6	38,6; 61	31,4; 11	22,2; 48	13; 3	23,4; 37	22,9; 8
Деятельностно-проблемно-разрешающий	17,6; 38	34,8; 8	16,5; 26	11,4; 4	31; 67	43,5; 10	31; 49	22,9; 8	32; 69	13; 3	37,3; 59	20; 7	19,4; 42	8,7; 2	15,2; 24	45,7; 16
Оценочно-рефлексивный	14,4; 31	21,7; 5	16,5; 26	0; 0	18,5; 40	34,9; 8	19; 30	5,7; 2	38,4; 83	30,4; 7	47,5; 75	2,9; 1	28,7; 62	13; 3	17; 27	91,4; 32

В контрольной группе констатирующего эксперимента всего участвовали 216 человек, из них: 23 человека, занимающих должности административно-управленческого персонала, 158 человек, занимающих должности научно-педагогических работников, и 35 человек, занимающих должности учебно-вспомогательного персонала. От ИБИПГС приняли участие 81 работник, из них 7 человек, занимающих должности административно-управленческого персонала, 63 человека, занимающих должности научно-педагогических работников, и 11 человек, занимающих должности учебно-вспомогательного персонала; от САПЭУ приняли участие 78 работников, из них 10 человек, занимающих должности административно-управленческого персонала, 53 человека, занимающих должности научно-педагогических работников, и 15 человек, занимающих должности учебно-вспомогательного персонала; от КУП участвовали 57 работников, из них 6 человек, занимающих должности административно-управленческого персонала, 42 человека, занимающих должности научно-педагогических работников, и 9 человек, занимающих должности учебно-вспомогательного персонала.

По итогам констатирующего эксперимента (рисунок 24) на основе анализа результатов анкетирования, тестирования и экспертной оценки с помощью использования описанных выше методик оценки компонентов ключевой управленческой компетентности выявлено, что креативным уровнем ее развития обладают 30 человек, что составляет 13,9 % от общего количества респондентов контрольной группы; продуктивным уровнем – 53 человека, что составляет 24,5%; адаптивным уровнем развития ключевой управленческой компетентности обладают 85 человек, что составляет 39,4 %; на дезадаптивном уровне эта компетентность находится у 48 человек, что составляет 22,2 %, при этом совокупность количества респондентов контрольной группы, обладающих адаптивным и дезадаптивным уровнем ее развития

ключевой управленческой компетентности, составляет 133 человека, что составляет 61,6 % от общего количества респондентов этой группы.



*Рисунок 24 – Уровень развития ключевой управленческой компетентности участников контрольной группы по итогам констатирующего эксперимента*

По итогам диагностики всех индикаторов становления и трехуровневого развития на констатирующем этапе в организациях контрольной группы (рисунок 25) выявлено что, как и в экспериментальной группе, значения всех десяти индикаторов ниже пороговых значений становления сетевой самообучающейся организации ДПО. При этом по одному индикатору (как и в организациях экспериментальной группы) в одной организации контрольной группы значения близки пороговому значению становления исследуемой организации (доля слушателей, обученных в организации с применением ДОТ), что свидетельствует о подтверждении нашего предположения о наличии потенциала становления и развития новой сетевой самообучающейся организации во всех организациях экспериментальной и контрольной групп, согласившихся принять участие в нашем экспери-

менте. Условно назовем три организации ДПО, вошедшие в контрольную группу (КГ), следующим образом: организация ДПО КГ-1 (ОДПО КГ-1), организация ДПО КГ-2 (ОДПО КГ-2), организация ДПО КГ-3 (ОДПО КГ-3).

Таким образом, очевидно, что индикаторы становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО на констатирующем этапе в экспериментальной и контрольной группах свидетельствуют об их несоответствии пороговым значениям становления и развития исследуемой организации; при этом работники данных организаций обладают примерно одинаковым уровнем сформированности компонентов ключевой управленческой компетентности.

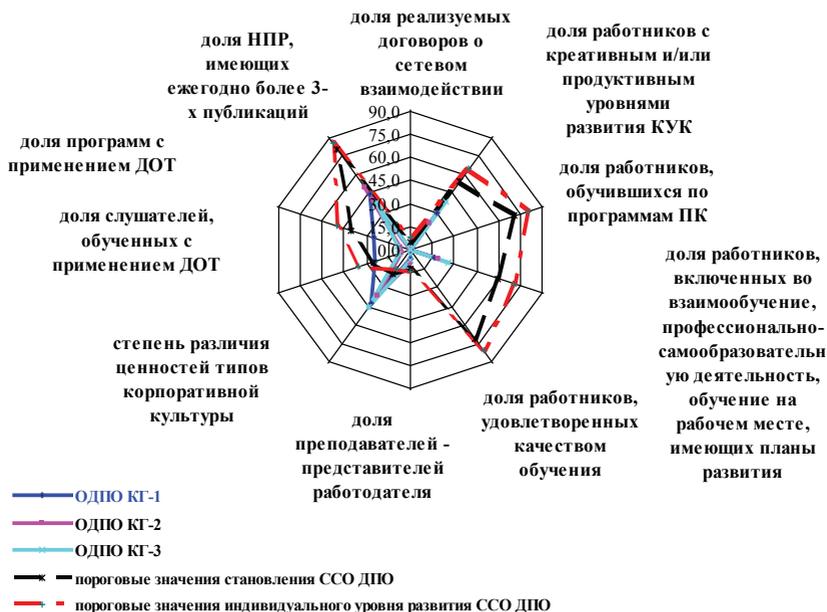


Рисунок 25 – Индикаторы результативности становления и развития сетевых самообучающихся организаций контрольной группы (констатирующий этап)

После проведения занятий и мероприятий согласно дорожной карте проводились анкетирование, тестирование и другие методы диагностики выделенных четырех показателей и десяти индикаторов оценки результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО для самооценки обучающимися сформированности знаний и умений, составляющих основу самообразовательных, профессионально-специальных, социально-личностных компетенций ключевой управленческой компетентности работников, оценки результативности используемых методов и приемов; оценки удовлетворенности слушателей обучением, экспертной оценки сформированности компонентов ключевой управленческой компетентности и других показателей, индикаторов.

Уровни развития компонентов ключевой управленческой компетентности работников сетевых самообучающихся организаций экспериментальной группы до и после реализации дополнительных профессиональных программ, направленных на ее развитие, представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Сформированность компонентов ключевой управленческой компетентности работников организаций экспериментальной группы (констатирующий и контрольный этапы)

Этап эксперимента	Компо-нент ключевой управленческой компетентности	Уровень развития ключевой управленческой компетентности работников ССО ДПО															
		креативный (высший)			продуктивный (средний)			адаптивный (низкий)			дезаптивный (критический)						
		Всего работников (% чел.)	АВП (% чел.)	НПП (% чел.)	Всего работников (% чел.)	АВП (% чел.)	НПП (% чел.)	Всего работников (% чел.)	АВП (% чел.)	НПП (% чел.)	Всего работников (% чел.)	АВП (% чел.)	НПП (% чел.)				
Констатирующий	Когнитивно-синергетический	11,5; 56	25,6; 10	12,3; 46	0; 87	17,9; 8	20,5; 8	19,7; 74	7; 5	35,1; 170	30,8; 12	33,9; 127	43,7; 31	35,5; 172	23,1; 9	34,1; 128	49,3; 35
	Мотивационно-ценностный	12,8; 62	25,6; 10	13,6; 51	1,4; 1	31,3; 152	33,4; 13	34,1; 128	15,5; 11	30,1; 146	28,2; 11	28,8; 108	38; 27	25,8; 125	12,8; 5	23,5; 88	45,1; 32
Контрольный	Деятельностно-пробле моразрешающий	19; 92	30,8; 12	20; 75	7,1; 5	29,9; 145	35,9; 14	30,4; 114	23,9; 17	32,6; 158	23,1; 9	32; 120	40,8; 29	18,5; 90	10,2; 4	17,6; 66	28,2; 20
	Оценочно-рефлексивный	16,1; 78	28,2; 11	17,6; 66	1,4; 1	26,8; 130	38,5; 15	26,7; 100	21,1; 15	36,5; 177	20,5; 8	36,8; 138	43,7; 31	20,6; 100	12,8; 5	18,9; 71	33,8; 24
Контрольный	Когнитивно-синергетический	41,9; 203	51,3; 90	43,7; 164	26,8; 19	46,6; 226	38,4; 15	47; 176	49,3; 35	8,2; 40	7,7; 3	7,2; 27	14,1; 10	3,3; 16	2,6; 1	2,1; 8	9,8; 7
	Мотивационно-ценностный	41,4; 201	48,7; 19	43,7; 164	25,3; 18	40,8; 198	46,2; 18	39,5; 148	45,1; 32	9,7; 47	5,1; 2	8,8; 33	16,9; 12	8,1; 39	0; 0	8; 30	12,7; 9
Контрольный	Деятельностно-пробле моразрешающий	40,2; 195	51,3; 20	38,2; 143	45,1; 32	42,3; 205	41; 16	44,8; 168	29,6; 21	11,5; 56	5,1; 2	11,7; 44	14,1; 10	6; 29	2,6; 1	5,3; 20	11,2; 8
	Оценочно-рефлексивный	35,1; 170	41; 16	37,1; 139	21,1; 15	35,5; 172	48,7; 19	36,3; 136	24; 17	21,2; 103	7,7; 3	19,4; 73	38; 27	8,2; 40	2,6; 1	7,2; 27	16,9; 12



Из представленных данных видно, что на констатирующем этапе эмпирического исследования у всех должностных групп работников преобладают адаптивный и дезадаптивный уровни (58,8%) развития ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации ДПО. При этом сформированность когнитивно-синергетического компонента данной компетентности 172 работников преобладает на дезадаптивном уровне (35,5 %); на адаптивном уровне находятся деятельностно-проблеморазрешающий (158 человек – 32,6%) и оценочно-рефлексивный (177 человек – 36,5 %) компоненты, а мотивационно-ценностный компонент (152 человека – 31,3 %) находится на продуктивном уровне, что подтверждает ранее выявленное стремление респондентов к развитию своей ключевой управленческой компетентности. В результате внедрения дорожной карты, создания системы непрерывного профессионального образования, формирования мотивационно-ценностной корпоративной культуры, реализации программ повышения квалификации, направленных на непрерывное развитие ключевой управленческой компетентности работников, а также дальнейшей профессионально-самообразовательной деятельности, проблеморазрешающей мышледеятельности этих работников в представленных организациях произошли достоверные положительные изменения. Увеличение количества работников с креативным уровнем развития ключевой управленческой компетентности на 120 человек (24,8%); с продуктивным уровнем на 72 человека (14,4%); уменьшение количества работников с адаптивным уровнем развития этой компетентности на 101 человек (20,8%), с дезадаптивным уровнем на 91 человека (18,8%).

Результаты измерения на контрольном этапе уровня сформированности мотивационно-ценностного отношения работников к становлению и развитию сетевой самообучающейся

организации ДПО, к управлению своей профессиональной деятельностью, к непрерывному образованию, самообучению и развитию ключевой управленческой компетентности (таблица 10) свидетельствуют о существенном преобладании у всех респондентов продуктивного и креативного уровня сформированности данного отношения: «принимающие» и «актуализирующие» – 399 человек (82,2 %) и значительном снижении количества респондентов, у которых мотивационно-ценностное отношение сформировано на дезадаптивном и адаптивном уровнях: «активно и пассивно отрицающие» и «нейтральные» – 86 человек (17,8 %).

Измерения, проведенные на контрольном этапе, свидетельствуют о существенных изменениях уровней развития ключевой управленческой компетентности работников. Значительно уменьшилось количество работников всех трех должностных групп с адаптивным (низким) и дезадаптивным (критическим) уровнями сформированности когнитивно-синергетического компонента данной компетентности от 68,1 % до 19,2% (рисунок 26); и увеличилось с продуктивным (средним) и креативным (высшим) уровнями до 80,8 %.

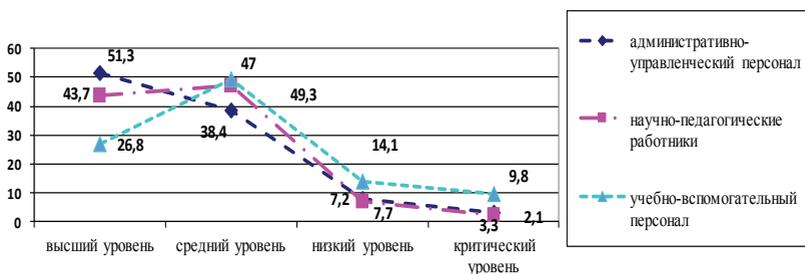


Рисунок 26 – Сформированность когнитивно-синергетического компонента ключевой управленческой компетентности работников экспериментальных групп на контрольном этапе

Для уточнения сформированности всех компонентов ключевой управленческой компетентности работников и результативности реализованных образовательных программ, направленных на ее развитие, проведено эмпирическое исследование по истечении одного года после завершения обучения. Общую выборку исследования составили 296 работников четырех организаций экспериментальной группы.

В качестве рабочей гипотезы было выдвинуто предположение о том, что существует динамика изменения результативности профессиональной деятельности работника после обучения и возможен карьерный рост в его управленческой деятельности. Эта гипотеза вытекала из предположения, что повышение этой результативности зависит от уровня развития ключевой управленческой компетентности, что, в свою очередь, может способствовать профессиональной карьере, включая и управленческую.

Результаты исследования подтвердили выдвинутую гипотезу. Было подтверждено, что более 80 % работников обладают креативным и продуктивным уровнем сформированности компонентов ключевой управленческой компетентности, успешны в профессиональной деятельности, а часть из них стала управленцами в той или иной области.

Математическая обработка полученных результатов сформированности компонентов ключевой управленческой компетентности осуществлялась с использованием компьютерной программы STATISTICA 6.0. Для выявления разницы средних значений в двух выборках применялся критерий  $t$  Стьюдента. Обнаруженные изменения носят достоверный характер при переходе работников с одного уровня на другой уровень, что подтверждает критическое значение критерия  $t$  Стьюдента для административно-управленческого

персонала  $t = 1,992$  при  $P > 0,05$ ; для научно-педагогических работников  $t = 1,972$  при  $P > 0,05$ ; для учебно-вспомогательного персонала  $t = 1,977$  при  $P > 0,05$ . Эти данные указывают на то, что программы повышения квалификации, направленные на развитие ключевой управленческой компетентности работников организаций, эффективны.

Итоги анализа всех индикаторов становления и развития сетевых самообучающихся организаций экспериментальной группы на контрольном этапе представлены на рисунке 27.

На основе полученных данных очевидно развитие сетевой самообучающейся организации ДПО на высшем коллективном уровне в двух организациях (ОДПО ЭГ-1 и ОДПО ЭГ-4), вошедших в экспериментальную группу, по всем индикаторам. Анализ индикаторов организации ОДПО – ЭГ-2 свидетельствует о развитии сетевой самообучающейся организации на командном уровне развития по двум индикаторам (доля работников, прошедших обучение по программам повышения квалификации и степень различия ценностей типов корпоративной культуры) и на коллективном уровне развития – по восьми остальным индикаторам; в организации ДПО – ЭГ-3 о развитии сетевой самообучающейся организации на командном уровне развития по пяти индикаторам и на коллективном уровне развития – по другим пяти индикаторам.

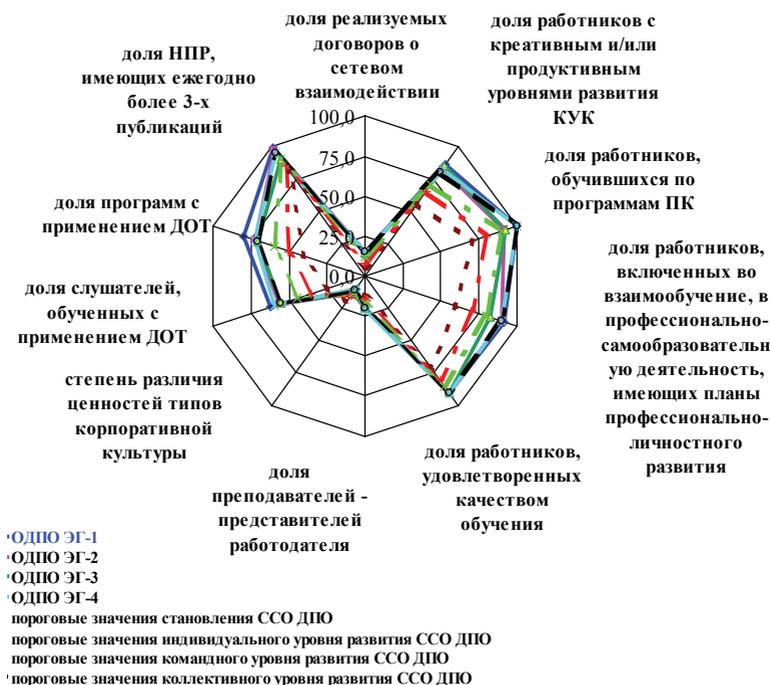


Рисунок 27 – Индикаторы результативности становления и развития ССО ДПО экспериментальной группы (контрольный этап)

После внедрения модели становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО произведен контрольный опрос респондентов экспериментальной группы с целью выявления степени различия ценностей преобладающего и предпочитаемого типа мотивационно-ценностной корпоративной культуры, результаты которого представлены на рисунке 28.

По итогам обобщения оценки ценностей корпоративной культуры выявлено, что на контрольном этапе эксперимента степень различия ценностей преобладающего и предпочи-

таемого типов мотивационно-ценностной корпоративной культуры значительно снизилась, у двух организаций степень различия менее 10 %, что соответствует коллективному уровню развития сетевой самообучающейся организации, у двух других организациях степень различия менее 13 %, что соответствует командному уровню развития и свидетельствует о результативности деятельности по формированию мотивационно-ценностной корпоративной культуры, на основе которой создается система непрерывного профессионального образования. Большинство респондентов экспериментальной группы определили кланово-адхократическую корпоративную культуру.



*Рисунок 28 – Степень различия ценностей преобладающего и предпочитаемого типов мотивационно-ценностной корпоративной культуры в организациях экспериментальной группы (констатирующий и контрольный этапы)*

Ценности преобладающего кланового типа отметили 53,1 % человек; 35,7 % человек выделили ценности адхо-

кратического типа корпоративной культуры, отличающиеся заботой о людях, видением успешности организации в развитии интеллектуального ресурса и инновационно-образовательной, предпринимательской деятельности. 8,1 % человек определили корпоративную культуру организации как рыночную; 3,1 % человек считают, что в организации преобладает иерархический тип корпоративной культуры. Таким образом, ценностям кланово-адхократической корпоративной культуры отдают предпочтение 88,8 % человек, что свидетельствует о значительной степени снижения различий между предпочитаемой и преобладающей корпоративной культурой (в среднем степень различия в четырех организациях составляет 11,2 %), значимости и непротиворечивости итогов исследования.

В организациях – участниках контрольной группы на контрольном этапе измерялись основные индикаторы с помощью коллег в этих организациях и с применением ДОТ. Работники данных организаций (61,3%) высказали свое стремление к становлению сетевой самообучающейся организации и развитию их ключевой управленческой компетентности, которую они начали развивать без нашего участия. По итогам контрольного эксперимента организации, вошедшие в контрольную группу, не показали достижение пороговых показателей и индикаторов становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, включая долю работников, обладающих креативным и продуктивным уровнями развития их ключевой управленческой компетентности, что также подтверждает достоверность выдвинутой гипотезы в начале исследования (рисунок 29). Это позволяет признать, что выявленные различия в экспериментальной и контрольной группах не могут быть объяснены случайными причинами, так как являются следствием целенаправленной деятельности.

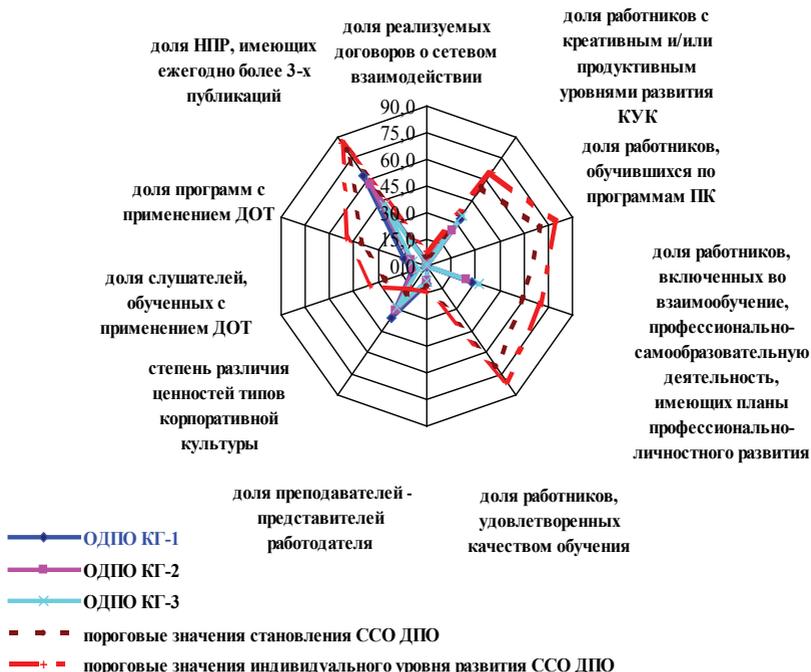


Рисунок 29 – Индикаторы результативности становления и развития сетевых самообучающихся организаций контрольной группы (контрольный этап)

Таким образом, проведенные диагностические мероприятия показали, что у большинства работников организаций экспериментальной группы преобладает продуктивный и креативный уровень развития ключевой управленческой компетентности (392 человека – 80,8%); у работников организаций контрольной группы уровень развития ключевой управленческой компетентности значительно ниже порогового значения индикатора становления сетевой самообучающейся организации (31,1 %). Это обстоятельство



позволило сделать предположение о том, что от уровня развития данной компетентности работников зависит результативность показателей и индикаторов становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, включающих основные показатели результативности деятельности организаций ДПО.

Полученные данные обрабатывались методом статистической обработки (коэффициент взаимной сопряженности по А.А. Чупрову) с использованием компьютерной программы STATISTICA 6.0. Метод позволяет оценить степень связи между качественными признаками, имеющими число градаций более двух.

Коэффициент взаимной сопряженности по Чупрову  $K$  вычисляется по формуле:

$$K^2 = \frac{\chi^2}{N\sqrt{(n_x - 1)(n_y - 1)}} = \frac{\varphi^2}{\sqrt{(n_x - 1)(n_y - 1)}}.$$

Здесь  $K$  – коэффициент взаимной сопряженности Чупрова;  $n_x$  и  $n_y$  – численность групп по строкам и столбцам многопольной таблицы;  $N$  – объем выборки;  $\chi^2$  – показатель взаимной сопряженности,  $\varphi^2$  определяется как сумма отношений квадратов частот каждой клетки таблицы к произведению итоговых частот соответствующего столбца и строки. Вычитая из этой суммы 1, получим величину  $\varphi^2$ .

Найденная величина  $K = 2,447$  указывает на наличие сильной связи между уровнем развития ключевой управленческой компетентности работников организации и результативностью становления и развития сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования, так как  $\chi_{3,2}^2 > \chi_{кр,2}^2$  нулевая гипотеза отвергается на уровне значимости ( $p < 0,05$ ).

Таким образом, при креативном и продуктивном уровнях развития ключевой управленческой компетентности работников появляется устойчивый положительный синергетический эффект, становится возможным становление и развитие сетевой самообучающейся организации ДПО, что обеспечивает повышение результативность ее деятельности.

Итак, проведенное исследование подтверждает результативность реализации педагогических и организационных условий, позволивших осуществить верификацию модели становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

## **Выводы по третьей главе**

В третьей главе «Верификация модели становления и развития сетевой самообучающейся организации» решены задачи осуществления верификации модели становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО посредством реализации педагогических и организационных условий, обоснования, разработки и апробации организационного и учебно-методического обеспечения, включая методики оценки его результативности, программы, учебное и методическое пособия и другие рекомендации; анализа результатов верификации модели становления и развития исследуемой организации, систематизации и обобщения итогов анализа результатов данной верификации.

Для решения данных задач были *реализованы* следующие педагогические и организационные условия становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО: формирование мотивационно-ценностного отношения работников к развитию их готовности и способности повышать результативность собственной профессиональной деятельности в процессе непрерывного образования, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности; активизация инновационной, проектной и научно-исследовательской деятельности, способствующих обмену знаниями и информацией, генерированию и аккумуляции знаний работников; развитие ключевой управленческой компетентности работников в условиях созданной системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ (формального, неформального, информального образования) на мотивационно-ценностной основе; включение работников в профессионально-самообразовательную деятельность, проблеморазрешающую мыследеятельность и взаимообучение в целях постоянного повышения уровня их ключевой управленческой компетентности и развития

сетевой самообучающейся организации ДПО; объединение внутренних и внешних партнеров в тройную сеть; формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, командообразование и создание условий для сетевых, командных взаимодействий работников; создание и развитие подсистем инфраструктуры образовательного менеджмента становления и развития организации; разработка и апробация организационного и учебно-методического обеспечения данных процессов.

Реализация педагогических условий включает выявление профессиональных затруднений работников сетевой самообучающейся организации и диагностику уровней сформированности компонентов их ключевой управленческой компетентности; проектирование содержания системы непрерывного профессионального образования с учетом актуальных профессионально-образовательных потребностей работников посредством разработки блочно-модульных дополнительных профессиональных программ на основе разработанной критериальной модели сформированности самообразовательных, профессионально-специальных и социально-личностных компетенций ключевой управленческой компетентности работников, разработки и реализации индивидуальных планов личностно-профессионального развития, проектирования проблеморазрешающих ситуаций и формулирования ценностей и смыслов мотивационно-ценностной корпоративной культуры организации; развитие ключевой управленческой компетентности работников посредством применения интерактивных, активных и дистанционных образовательных технологий, включения работников в коллективную, групповую, индивидуальную проблеморазрешающую мыследеятельность, принятие управленческих решений, профессионально-консалтинговое педагогическое сопровождение в процессе их обучения и после обучения в их

дальнейшей профессионально-самообразовательной деятельности.

Посредством реализации разработанных и обоснованных педагогических и организационных условий становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО *осуществлена верификация* модели данных процессов.

*Разработано, описано и апробировано* организационное и учебно-методическое обеспечение становления и развития сетевой самообучающейся организации, включающее разработанные дополнительные профессиональные программы повышения квалификации, требования к разработке электронных учебно-методических комплексов программ, учебное пособие, методическое пособие, методики оценки результативности становления и развития исследуемой организации, проект «Дорожной карты становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО» и др.

*Апробированы* методы и технологии, применяемые в процессе данного становления и развития, интерактивные и активные образовательные технологии, ДОТ, технологии практикоориентированной проблеморазрешающей мыследеятельности, методики оценки результативности становления и развития исследуемой организации.

В ходе исследования *апробированы и уточнены* показатели и индикаторы критериев результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации, *доказана зависимость* результативности данных процессов от создания структуры тройной сети и условий для непрерывного образования, самообучения, профессионально-самообразовательной деятельности, обмена знаниями и опытом ее работников в процессе сетевых, командных взаимодействий; от образовательного менеджмента как механизма данных процессов; и от уровня развития ключевой управленческой компетентности ее работников.

Разработанное и апробированное организационное и учебно-методическое обеспечение позволили организовать образовательный процесс в рамках реализации программ повышения квалификации трех групп работников, а также создать систему их непрерывного профессионального образования в организациях экспериментальной группы на основе реализации педагогических и организационных условий, включая создание условий для обмена знаниями и опытом между работниками, их включенности в формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры и сетевые, командные взаимодействия, разработку и реализацию дорожной карты становления и развития исследуемой организации, планов личностно-профессионального развития работников.

Опытно-экспериментальная работа позволила уточнить содержание компонентов модели становления и развития сетевой самообучающейся организации, связанных логической и временной последовательностью решения задач и достижения целей; этапов процесса становления (возникновение, формирование, стабилизация), этапов процесса развития (индивидуальное развитие, взаимообучение и командное развитие, коллективное развитие и саморазвитие) и уровней развития исследуемой организации (индивидуальный, командный, коллективный).

Мотивационно-ценностный компонент – формулирование и принятие смыслов сетевой самообучающейся организации, формирование готовности ее работников к созданию данной организации и стремления к управлению своей профессиональной деятельностью, самообразованию, развитию их ключевой управленческой компетентности, мотивационно-ценностной корпоративной культуры, включению в сетевые, командные взаимодействия, к формированию групповой мотивации и взаимообучению. Комплексно-содержательный компонент – уточнение

аспектов создания и развития подсистем инфраструктуры образовательного менеджмента становления и развития исследуемой организации, содержания системы непрерывного профессионального образования на разных этапах становления и развития, включая содержание и учебно-методическое обеспечение дополнительных профессиональных программ, направленных на непрерывное развитие ключевой управленческой компетентности работников. Организационно-деятельностный компонент – выявление необходимых ресурсов для взаимодействия участников тройной сети, включение работников в созданные сетевые научно-образовательные центры и сетевые, командные взаимодействия; рефлексивный компонент – обеспечение возможности коррекции процессов становления и развития сетевой самообучающейся организации. Результативно-диагностический компонент – уточнение индикаторов, качественных показателей данных процессов.

Анализ результатов опытно-экспериментальной работы позволяет сделать следующие выводы:

1. Созданию системы непрерывного профессионального образования на мотивационно-ценностной основе способствует формирование ценностей и смыслов кланово-адхократической мотивационно-ценностной корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации ДПО.

2. Формирование стремления работников организации к непрерывному развитию их ключевой управленческой компетентности осуществляется через их самоактуализацию управления собственной профессиональной деятельностью и повышением ее результативности в процессе обучения, профессионально-самообразовательной деятельности и сетевых, командных взаимодействий.

3. Результативность становления и развития сетевой самообучающейся организации зависит от механизма данных процессов: образовательного менеджмента, направленного на создание системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ на мотивационно-ценностной основе и других педагогических, организационных условий.

4. Формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, создание структуры тройной сети, развитие ключевой управленческой компетентности работников в комплексе с созданием других педагогических и организационных условий способствуют повышению показателей результативности деятельности организации ДПО и устойчивому положительному синергетическому эффекту, что свидетельствует об ее модернизации на основе становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, соответствующей современным вызовам.



## Заключение

В монографии «Становление и развитие сетевой самообучающейся организации» по итогам теоретико-экспериментального исследования решена комплексная, имеющая социальную значимость, научная проблема, связанная с отсутствием теоретико-методологического, концептуального обоснования и методико-технологического обеспечения становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО как направления модернизации организаций ДПО, обеспечивающего повышение результативности их деятельности.

*Доказана* результативность и перспективность реализации ведущей идеи исследования о становлении и развитии сетевой самообучающейся организации ДПО, как коллективного субъекта, на основе непрерывного развития готовности и способности ее работников к повышению результативности профессиональной деятельности в процессе их обучения, взаимообучения, самоактуализации, самообучения и саморазвития в условиях системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ, мотивационно-ценностной корпоративной культуры исследуемой организации и сетевых, командных взаимодействий.

Доказательство правомерности выдвинутой гипотезы, решение задач и достижение цели исследования позволили получить результаты, имеющие научную новизну, теоретическую и практическую значимость и сделать выводы, которые могут быть кратко обобщены и представлены в следующих положениях.

*Определено*, что в период перехода к экономике, основанной на знаниях, особая значимость отводится развитию человеческого ресурса в организациях ДПО, которые зачастую неспособны в полной мере удовлетворить потребности трудоспособного населения в получении новых знаний

и навыков, развитии профессиональных компетенций в соответствии с современными требованиями, что порождает необходимость поиска возможного направления модернизации данных организаций, разработки новой эффективной сетевой структуры, обеспечивающей повышение их результативности. В результате теоретического анализа *выявлен и охарактеризован* ряд проблем в деятельности современных организаций ДПО: недостаточный охват трудоспособного населения Российской Федерации обучением по дополнительным профессиональным программам, в том числе с применением ДОТ; низкий уровень профессионализма персонала, сопровождающего слушателей, обучающихся с применением ДОТ; несоответствие этих программ требованиям заказчиков, неэффективность традиционных организационно-управленческих структур, взаимодействий с работодателями и применяемых технологий образовательного менеджмента; недостаточность ресурсов для качественного удовлетворения потребностей личности, общества и государства в ДПО. Выявленные проблемы, возможные перспективы их разрешения и современные требования обосновывают социальный заказ на модернизацию организаций ДПО, *актуальность* исследования инновационных подходов к повышению результативности данных организаций посредством становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО.

С позиций синергетически-сетевых и трансдисциплинарных подходов постнеклассического этапа педагогической науки сетевая самообучающаяся организация ДПО представляет сложную нелинейную саморазвивающуюся систему. По итогам междисциплинарного анализа научной литературы *выявлены и охарактеризованы* предпосылки становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО, *выделены* пять периодов их проявления в ретроспективном аспекте. К *теоретико-методологическим*

*предпосылкам* относим: теории и концепции философии образования: синергетики, изучающей образовательный процесс как нелинейную ситуацию открытого диалога и рассматривающей образовательную организацию как саморазвивающуюся систему, трансдисциплинарности как способа вынужденного выхода за пределы междисциплинарности и научного познания в процессе теоретико-методологического, концептуального обоснования становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО; теории и концепции педагогики, исследующие педагогическую систему и образовательный менеджмент, педагогическую аксиологию, рассматривающую образовательные ценности с позиции самооценки человека на основе признания ценности самого образования и самообучения, ключевых компетенций личности и организации; исследования сущности категорий «становление» и «развитие» в философии, педагогике, психологии и других науках, концепции образования в течение жизни, непрерывного образования и корпоративного образования; идеи теории самообучающихся организаций и эффекта «петли» двойного обучения; идеи сетевых организаций в образовании. К *социально-историческим предпосылкам* относим: социальный заказ на модернизацию организаций ДПО посредством становления и развития сетевой самообучающейся организации; создание самообучающихся и сетевых организаций в мировой экономике, активное развитие сетевых взаимодействий, ДОТ в сфере образования и многообразие форм сетевых структур современных организаций.

*Сформулировано и введено новое понятие «сетевая самообучающаяся организация»; систематизирован и уточнен терминологический аппарат, включая понятия: «становление и развитие сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования», «структура тройной сети сетевой самообучающейся организа-*

ции», «ключевая управленческая компетентность работника», «организация дополнительного профессионального образования», «образовательный менеджмент становления и развития сетевой самообучающейся организации»; «инфраструктура образовательного менеджмента», «мотивационно-ценностная корпоративная культура сетевой самообучающейся организации», «командообразование», «устойчивый положительный синергетический эффект», «система непрерывного профессионального образования», «профессионально-самообразовательная деятельность работников», «сетевые, командные взаимодействия».

*Сетевую самообучающуюся организацию* характеризуем как организацию ДПО со структурой тройной сети, работники которой постоянно развивают готовность и способность к повышению результативности собственной профессиональной деятельности в процессе непрерывного образования, самообучения и профессионально-самообразовательной деятельности. *Выявлены и обоснованы сущность и основные характеристики*, отличающие сетевую самообучающуюся организацию ДПО: структура тройной сети, ключевая управленческая компетентность работников, приоритет в образовательном менеджменте стратегий непрерывного развития данной ключевой управленческой компетентности в условиях системы непрерывного профессионального образования с применением ДОТ; мотивационно-ценностная корпоративная культура, интеграционные процессы и сетевые, командные взаимодействия; включение работников в обмен знаниями, информацией и опытом в процессах профессионально-самообразовательной деятельности, взаимообучения и устойчивый положительный синергетический эффект.

Среди названных основных характеристик выделены структура тройной сети и ключевая управленческая компетентность работников исследуемой организации. *Разрабо-*

*тана и охарактеризована структура* тройной сети сетевой самообучающейся организации ДПО. Первая внутренняя сеть объединяет внутренних партнёров, разрабатывающих и реализующих программы ДПО; вторая модульная концентрическая сеть объединяет внешних партнёров, которыми являются организации различных отраслей экономики, сконцентрированные по территориальному признаку, имеющие общие цели и ресурсы для их достижения, готовые выстраивать эффективные сетевые взаимодействия по реализации программ ДПО; третья динамическая сеть объединяет различные общественные организации, сетевые профессиональные сообщества, физические лица – агентов организации, сотрудничающих с управляющим центром по продвижению дополнительных профессиональных программ и набору групп слушателей на всей территории Российской Федерации и за ее пределами. Тройная сеть является гибкой, открытой структурой организации, участники которой объединены общей целью и мотивационно-ценностной корпоративной культурой, обмениваются знанием, опытом в процессе сетевых, командных взаимодействий, что способствует их адаптации в условиях изменений. Она открыта для включения в нее новых партнеров-работодателей, преподавателей – представителей работодателя, помогающих формулировать реальные образовательные потребности слушателей, работающих в этих организациях и принимающих непосредственное участие в развитии профессиональных компетенций своих сотрудников, что позволяет рассматривать ее как новую модель взаимодействия с работодателями.

*Теоретически обоснована значимость* ключевой управленческой компетентности работников, создающих сетевую самообучающуюся организацию, как важнейшей ее характеристики. *Выявлены и обоснованы* универсальные профессиональные задачи работников, создающих сетевую са-

мообучающуюся организацию. *Ключевую управленческую компетентность работника* сетевой самообучающейся организации ДПО представляют три группы компетенций: самообразовательные, профессионально-специальные и социально-личностные, способствующие успешному решению сложных универсальных задач, возникающих в процессе становления и развития исследуемой организации. *Выявлена структура* данной компетентности: когнитивно-синергетический, мотивационно-ценностный, деятельностно-проблеморазрешающий и оценочно-рефлексивный компоненты.

*Становление и развитие* сетевой самообучающейся организации ДПО рассматриваем как процессы приобретения новых смыслов, характеристик и необратимых, направленных, закономерных изменений, обеспечивающих повышение результативности профессиональной деятельности ее работников и организации в целом через создание структуры тройной сети и непрерывное развитие их ключевой управленческой компетентности. *Выявлены и обоснованы* объективные и субъективные, глобальные и локальные, внешние и внутренние системно-коммуникативные, педагогические и ресурсные факторы становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО. *Определены* этапы процесса становления: возникновение, формирование, стабилизация; этапы процесса развития: индивидуальное развитие в условиях системы непрерывного профессионального образования, взаимообучение и командное развитие, коллективное развитие и саморазвитие; выделены уровни развития исследуемой организации, связанные с развитием ключевой управленческой компетентности ее работников: индивидуальный, командный, коллективный.

Методологическое ядро концепции становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО представлено синергетически-сетевым, трансдисциплинарным,

системным, аксиологическим, компетентностным и системно-мыследеятельностным подходами, закономерностями становления и развития сетевой самообучающейся организации, обусловленными: социальным заказом на модернизацию организаций ДПО; зависимостью результативности процессов становления и развития исследуемой организации от педагогических, организационных условий и от образовательного менеджмента как механизма данных процессов; зависимостью уровня развития сетевой самообучающейся организации от уровня развития ключевой управленческой компетентности ее работников; принципами самоактуализации, интегративности, непрерывности, открытости, максимального удовлетворения образовательных потребностей, динамической иерархичности (эмерджентности), индивидуальности и практикоориентированности, трансдисциплинарности и вариативности становления и развития исследуемой организации. Содержательное наполнение концепции раскрывается через характеристику основных направлений деятельности.

*Определены и обоснованы критерии оценки результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО: мотивационно-ценностный, коммуникативно-сетевой, когнитивно-самообразовательный, профессионально-результативный; определены показатели критериев и выделены индикаторы результативности становления и трехуровневого развития (индивидуальный, командный, коллективный уровни).*

*Выделен и охарактеризован синергетически-сетевой подход как основополагающий подход к становлению и развитию данной организации. Концепция становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО конкретизирует и характеризует субъектов данных процессов и содержание деятельности, представленное направлениями деятельности: структурно-интеграционной, корпоратив-*

но-образовательной, профессионально-самообразовательной, научно-педагогической и учебно-методической, проблеморазрешающей мыследеятельности, инновационной, информационно-коммуникативной, рекламно-маркетинговой, финансово-экономической и материально-технической.

Разработанная *модель* становления и развития сетевой самообучающейся организации отражает особенности данных педагогических процессов, направленных на объединение внешних и внутренних партнеров в тройную сеть и непрерывное развитие ключевой управленческой компетентности в условиях системы непрерывного профессионального образования на мотивационно-ценностной основе. *Выявлены и охарактеризованы* целевой, теоретико-методологический, мотивационно-ценностный, комплексно-содержательный, организационно-деятельностный, рефлексивный и результативно-диагностический компоненты и *механизм становления и развития*: образовательный менеджмент, направленный на создание системы непрерывного профессионального образования на мотивационно-ценностной основе и других педагогических, организационных условий. Опыт-но-экспериментальная работа позволила уточнить содержание компонентов модели становления и развития сетевой самообучающейся организации.

*Разработаны, охарактеризованы и реализованы* педагогические и организационные условия становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО. *Выявлены и охарактеризованы* подсистемы инфраструктуры образовательного менеджмента исследуемых процессов, компоненты системы непрерывного профессионального образования и мотивационно-ценностной корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации.

*Результативность процессов становления и развития* сетевой самообучающейся организации ДПО обеспечивается за счет создания педагогических и организационных



---

условий и механизма, способствующих внедрению модели ее становления и развития. В ходе *исследования доказаны* перспективность внедрения модели становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО. *Доказана* зависимость результативности ее становления и развития от объединения ее участников в тройную сеть, что обеспечивает обмен знаниями и информацией в процессе сетевых, командных взаимодействий субъектов данных процессов; от образовательного менеджмента и от уровня сформированности компонентов ключевой управленческой компетентности, развиваемой в условиях системы непрерывного профессионального образования, мотивационно-ценностной корпоративной культуры и сетевых, командных взаимодействий в единстве и взаимосвязи со всеми педагогическими и организационными условиями, способствующими устойчивому положительному синергетическому эффекту и результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО как направлению модернизации организаций ДПО, обеспечивающему повышение результативности их деятельности.

По результатам опытно-экспериментальной работы можно сделать выводы об успешности верификации модели становления и развития сетевой самообучающейся организации. Во всех организациях экспериментальной группы в процессе формирующего эксперимента были достигнуты пороговые значения индикаторов развития исследуемой организации (в двух организациях определено развитие на коллективном уровне; и двух других часть показателей свидетельствуют о развитии на командном уровне, часть показателей характеризуют коллективный уровень развития), что свидетельствовало о повышении показателей результативности их деятельности, о становлении и развитии сетевой самообучающейся организации ДПО. Полученные результаты являются статистически достоверными.

Результаты диссертационного исследования позволяют наметить некоторые *перспективные направления* будущих научных исследований:

а) интеграция науки, образования и производства в условиях сетевой самообучающейся организации ДПО или высшего, среднего, общего, дошкольного, дополнительного образования;

б) влияние образовательного менеджмента и маркетинга на успешность системы непрерывного профессионального образования сетевой самообучающейся организации ДПО;

в) технологии управления знаниями в процессе сетевых, командных взаимодействий работников организаций;

г) развитие ключевой управленческой компетентности работников системы образования как фактор повышения качества образования и др.

## Список сокращений и условных обозначений

<b>Сокращение</b>	<b>Слово (словосочетание)</b>
АУП	административно-управленческий персонал
ВС	внутренняя сеть
ДОТ	дистанционные образовательные технологии
ДПО	дополнительное профессиональное образование
ДПП	дополнительные профессиональные программы
ДС	динамическая сеть
ИБИПГС	институт Бизнеса «Инвестиционно-промышленной группы «Спектр»
ИД	инновационная деятельность
ИДОиПК	институт дополнительного образования и повышения квалификации
И-КД	информационно-коммуникативная деятельность
ИО	информационное обслуживание
ИПКК	институт повышения квалификации «Конверсия» – Высшая школа бизнеса»
К	кафедры
КГПУ им. В.П. Астафьева	Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева
К-ОД	корпоративно-образовательная деятельность
КУК	ключевая управленческая компетентность
КУП	колледж управления и предпринимательства

МКС	модульная концентрическая сеть
МР	маркетинг, реклама
НИИ	научно-исследовательские институты
Н-П, У-МД	научно-педагогическая и учебно-методическая деятельность
НПР	научно-педагогические работники
О	отделения
ОДПО	организация дополнительного профессионального образования
ОО	образовательные организации
ОО ДПО	общественные организации дополнительного профессионального образования
ОР	организации-работодатели
ОУО	органы управления образованием
П-МД	проблеморазрешающая мыследеятельность
П-СД	профессионально-самообразовательная деятельность
ПСК	профессионально-специальные компетенции
Р-М, Ф-Э, М-ТД	рекламно-маркетинговая, финансово-экономическая и материально-техническая деятельность
РОО	различные общественные организации
РЦ	ресурсные центры
САПЭУ	Сибирская академия права, экономики и управления
СГУПС	Сибирский государственный университет путей сообщения
СДПО	Союз руководителей дополнительного профессионального образования
СЗ	службы занятости
С-ИД	структурно-интеграционная деятельность

СК	самообразовательные компетенции
СНПО	система непрерывного профессионального образования
СЛК	социально-личностные компетенции
СС	социальные сети
ССО ДПО	сетевая самообучающаяся организация дополнительного профессионального образования
УВП	учебно-вспомогательный персонал
УРИО	университет Российского инновационного образования
Ф	филиалы
Фак	факультеты
Ц	центры
ЦУЯ	центральное, управляющее ядро
ЭУМК	электронный учебно-методический комплекс

## Список литературы

1. Абрамов, А.Г. Система дополнительного профессионального образования РФ: ключевые статистические показатели по результатам автоматизированного сбора данных [Электронный ресурс] / А.Г. Абрамов, М.Б. Булакина, А.Д. Иванников, А.О. Кривошеев, Л.В. Шмелькова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования, 2014. – № 1. – С. 133–144. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21151377> (дата обращения: 15.12.2019).
2. Адамский, А.И. Организация сетевого взаимодействия общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы, принимающих участие в конкурсе на государственную поддержку / А.И. Адамский. – М.: Эврика, 2006. – 212 с.
3. Адольф, В.А. Становление профессиональной компетентности педагога / В.А. Адольф // Сибирский педагогический журнал. – 2013. – № 5. – С. 38–41.
4. Адольф, В.А. Теоретические основы формирования профессиональной компетентности учителя: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Адольф Владимир Александрович. – М., 1998. – 25 с.
5. Адольф, В.А. Управление в педагогических системах: монография; 2-е изд. испр. и доп. [Электронный ресурс] / В.А. Адольф, С.Г. Кукушкин, М.В. Лукьяненко, Н.П. Чурляева Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2014. – Систем. требования: РС не ниже класса Pentium I ADM, Intel от 600 MHz, 100 Мб HDD, 128 Мб RAM; Windows, Linux; Adobe Acrobat Reader. – Загл. с экрана.
6. Амелина, Е.Е. Экономические механизмы устойчивого развития непрерывного профессионального образования в Российской Федерации [Электронный ресурс] /

Е.Е. Амелина // Профессиональные кадры России XXI века: опыт, проблемы, перспективы развития: тезисы докладов Всероссийской конференции. Том третий. Москва, 2011. – Режим доступа: <http://edu.rosuprava.ru/tezis3.shtml> (дата обращения: 04.09.2019).

7. Аниськина, Н.Н. Новые горизонты дополнительного профессионального образования / Н.Н. Аниськина // Высшее образование в России. – 2013. – № 3. – С. 3–10.

8. Аношкина, В.Л. Образование. Инновация. Будущее. (Методологические и социокультурные проблемы) / В.Л. Аношкина, С.В. Резванов. – Ростов-на-Дону: Изд-во РО ИПК и ПРО, 2001. – 176 с.

9. Бабанский, Ю.К. Избранные педагогические труды / сост. М.Ю. Бабанский. – М.: Педагогика, 1989. – 500 с.

10. Багин, В.В. Дополнительное профессиональное образование в вузе: стратегии развития: монография [Электронный ресурс] / В.В. Багин. – Чита: ЧИПКРО, 2006. – 140 с. Режим доступа: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-50404.html> (дата обращения: 10.10.2019).

11. Барахович, И.И. Концепция развития надпрофессиональной коммуникативной компетентности студентов в вузе: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Барахович Ирина Ильинична. – Красноярск, 2014. – 420 с.

12. Баринов, В.А. Развитие сетевых формирований в инновационной экономике [Электронный ресурс] / В.А. Баринов, Д.А. Жмуров // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. – № 1. – Режим доступа: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=25924> (дата обращения: 25.11.2019).

13. Белова, Е.Н. Концепция становления и развития сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования / Е.Н. Белова, О.Г. Смолянинова // Педагогика. – 2019. – № 6 (83). С. 78 – 86.

14. Белова, Е.Н. Методика становления сетевой самообучающейся организации дополнительного профессио-

нального образования: методическое пособие / Е.Н. Белова. Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2017. – 168 с.

15. Белова, Е.Н. Модель инфраструктуры инновационного менеджмента дополнительного профессионального образования университета / Е.Н. Белова // Инновации в непрерывном образовании. – 2012. № 5. – С. 32–39.

16. Белова, Е.Н. Модель управленческой компетентности руководителей учреждений высшего образования / Е.Н. Белова // Экономика образования. – 2011. № 4. – С. 57–68.

17. Белова, Е.Н. Организации дополнительного профессионального образования: проблемы и перспективы развития / Е.Н. Белова // Педагогический журнал Башкортостана. – 2015. – № 4 (59). – С. 45–50.

18. Белова, Е.Н. Педагогические условия становления сетевой самообучающейся организации [Электронный ресурс] / Е.Н. Белова // Казанский педагогический журнал, 2016. – № 5 (118). – С. 105–112. Режим доступа: <http://kp-journal.ru/wp-content/uploads/2017/02> (дата обращения: 14.12.2019).

19. Белова, Е.Н. Принципы становления сетевой самообучающейся организации в университете [Электронный ресурс] / Е.Н. Белова // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева, 2014. – № 2 (28). – С. 41–47. Режим доступа: <http://www.kspu.ru/upload/documents/2014/07/10/18d7f7cd2553b677be6d6fc556ab4688/vestnik-kgpu--22014.pdf> (дата обращения: 24.12.2019).

20. Белова, Е.Н. Развитие ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации / Е.Н. Белова // Сибирский педагогический журнал. – 2016. № 5. – С. 65–71.

21. Белова, Е.Н. Самоменеджмент и самообразование работников сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования: дополнительная



профессиональная программа повышения квалификации / Е.Н. Белова. Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2017. – 148 с.

22. Белова, Е.Н. Сетевая самообучающаяся организация дополнительного профессионального образования: монография / Е.Н. Белова. Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2017. – 400 с.

23. Белова, Е.Н. Становление и развитие сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Белова Елена Николаевна. – Красноярск, 2019. – 386 с.

24. Белова, Е.Н. Становление и развитие сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Белова Елена Николаевна. – Красноярск, 2019. – 386 с.

25. Белова, Е.Н. Теоретико-методологические основы непрерывного и дополнительного профессионального образования [Электронный ресурс] / Е.Н. Белова // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева, 2013. – № 4 (26). – С. 64–68. Режим доступа: <http://www.kspu.ru/upload/documents/2013/12/24/0ec6e3bf72ba8ed4ceac1f33347e9eb/2013-4-26.pdf#6> (дата обращения: 20.12.2019).

26. Белова, Е.Н. Теоретические аспекты непрерывного дополнительного профессионального образования университета [Электронный ресурс] / Е.Н. Белова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2014. № 1. – С. 13–20. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-nepneryvnogo-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya-universiteta> (дата обращения: 20.12.2019).

27. Белова, Е.Н. Условия становления сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования [Электронный ресурс] / Е.Н. Белова // Вестник ТГПУ, 2016. Выпуск 12 (177). – С. 68–74. Режим доступа: <http://vestnik.tspu.edu.ru/files/vestnik/PDF/articles/>

belova\_e\_n\_68\_74\_12\_177\_2016.pdf (дата обращения: 17.12.2019).

28. Белова, Е.Н. Факторы создания сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования высшей школы / Е.Н.Белова // Высшее образование сегодня. – 2015. № 2. – С. 77–82.

29. Белова, Е.Н. Формирование управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Белова Елена Николаевна. – Красноярск, 2006. – 220 с.

30. Беспалько, В.П. Инструменты диагностики качества знаний учащихся / В.П. Беспалько // Школьные технологии. – 2006. – №2. – С.138–150.

31. Беспалько, В.П. Параметры и критерии диагностичной цели / В.П. Беспалько // Школьные технологии. – 2006 – №1 – С.118–128.

32. Богданова, Т.В. Формирование обучающихся организаций в контексте концепции непрерывного образования (социально-технологический аспект): автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Богданова Татьяна Владимировна. – М., 2009. – 25с.

33. Богуславский, М.В. Методология, содержание и технологии образования (историко-педагогический контекст): моногр. / М.В. Богуславский. – М.: Научная книга, 2007. – 169 с.

34. Большой толковый словарь [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://slovo.yaxy.ru/big\\_dic/10.html](http://slovo.yaxy.ru/big_dic/10.html) (дата обращения: 16.10.2019).

35. Большой энциклопедический словарь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vedu.ru/bigencdic/50870/> (дата обращения: 29.03.2019).

36. Буданов, В.Г. Методология синергетики в постнеклассической науке и в образовании [Электронный ресурс] / В.Г. Буданов. – Изд. 3-е дополн. – М.: Изд-во ЛКИ, 2009 –

240 с. (Синергетика в гуманитарных науках) Режим доступа: [http://spkurdyumov.ru/uploads//2013/08/budanov\\_2908.pdf](http://spkurdyumov.ru/uploads//2013/08/budanov_2908.pdf) (дата обращения: 03.10.2019).

37. Булыко, А.Н. Современный словарь иностранных слов / А.Н. Булыко. – М.: «Мартин», 2005. – 848 с.

38. Вершловский, С.Г. Теоретические и организационные проблемы постдипломного педагогического образования / С.Г. Вершловский // Педагогика. – 2010. – № 5. – С. 108–115.

39. Владиславлев, А.П. Непрерывное образование: проблемы и перспективы / А.П. Владиславлев. – М.: Мол. гвардия, 1978. – 175 с.

40. Волкова, Н.С. Анализ системы дополнительного профессионального образования России и его роль в современных условиях / Н.С. Волкова // Молодой ученый. – 2012. – №5. – С. 412–415.

41. Воронин, А.С. Словарь терминов по общей и социальной педагогике / А.С. Воронин. Екатеринбург, изд-во ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006. – 135 с.

42. Выготский, Л.С. Лекции по педологии / Л.С. Выготский. Ижевск: Издательский дом «Удмуртский университет», 2001. – 304 с.

43. Гапоненко, А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.

44. Гершунский, Б.С. Философия образования: учебное пособие для студентов высших и средних педагогических учебных заведений / Б.С. Гершунский. – М.: Московский психолого-социальный институт, 1998. – 432 с.

45. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное [Электронный ресурс] / Г.Я. Гольдштейн. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m77/> (дата обращения 12.11.2019).

46. ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-31000-2010> (дата обращения: 16.10.2019).

47. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018 – 2025 годы (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации № от 1642 от 26.12.2017 года.

48. Гусинский, Э.Н. Введение в философию образования / Э.Н. Гусинский, Ю.И. Турчанинова. – М.: Изд-во «Логос», 2000. – 224 с.

49. Давыдова, Н.Н. Организационно-управленческая модель взаимодействия образовательных учреждений как фактор инновационного развития регионального образования / Н.Н. Давыдова // Образование и наука. – 2010. – № 8 (76). – С. 32–41.

50. Даринский, А.В. Непрерывное образование / А.В. Даринский // Советская педагогика. – 1975. – № 1. – С. 16–25.

51. Дементьев В.Е., Евсюков С.Г. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // Российский журнал менеджмента. – 2017. – Т. 15, № 1. – С. 89 – 122.

52. Денисова, О.П. Организационно-педагогическая система комплексной подготовки кадрового состава вуза к экспертизе качества образования: концепция, модель, технологии: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Денисова Оксана Петровна. – Тольятти, 2014. – 48 с.

53. Дмитриева Е.Н. Самообразование в системе профессиональной подготовки педагога: теоретические основы и практическая реализация: монография [Электронный ресурс] / Е.Н. Дмитриева. – Н. Новгород: НГЛУ им. Н.А. Добролюбова, 2001. – Режим доступа: [http://www.academ.lunn.ru/old/Publications/M\\_Dmitrieva\\_Samoobraz\\_v\\_sis\\_prof\\_podgot\\_pedagoga.htm](http://www.academ.lunn.ru/old/Publications/M_Dmitrieva_Samoobraz_v_sis_prof_podgot_pedagoga.htm) (дата обращения: 26.11.2019)

54. Дополнительное профессиональное образование работников в организациях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/bbd2da8043f81ba38a78cbd92111eac8](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/bbd2da8043f81ba38a78cbd92111eac8) (дата обращения: 08.09.2019).

55. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: «Вильямс», 2004. – 432 с.

56. Егоршин, А.П. Управление российским образованием / А.П. Егоршин. Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 384 с.

57. Жаркова, Е.Н. Проблемы развития дополнительного педагогического образования в современных условиях / Е.Н. Жаркова // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2012. – № 1 (5). – С. 6–10.

58. Загоруля, Т.Б. Корпоративная культура вуза: проблемы взаимодействия субъектов образовательного процесса – студентов и преподавателей [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования, 2015. – №. 3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-vuza-problemyvzaimod-eystviya-subektov-obrazovatelного-protssessa-studentov-i-prepodavateley> (дата обращения: 04.10.2019).

59. Закон Российской Федерации «Об образовании» от 10.07.1992 № 3266-1 (ред. от 12.11.2012) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1888/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1888/) (дата обращения: 29.10.2019).

60. Заякина, Р.А. Инновационный вуз как субъект сетевого взаимодействия / Р.А. Заякина, М.В. Ромм // Высшее образование в России. – 2013. – № 4. – С. 118–124.

61. Зеер, Э.Ф. Личностно-ориентированные технологии профессионального развития специалиста: науч.-метод. пособие / Э.Ф. Зеер, О.Н. Шахматова. Екатеринбург, изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1999. – 245 с.

62. Зеер, Э.Ф. Психология профессионального образования: учебное пособие для студ. учреждений высш. проф.

образования / Э.Ф.Зеер. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 416 с.

63. Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании [Электронный ресурс] / И.А. Зимняя. М., 2004. – 42 с. – Режим доступа: <http://www.fgosvo.ru/uploadfiles/про/20120325214132.pdf> (дата обращения: 19.10.2019).

64. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования [Электронный ресурс] / И.А. Зимняя. – Режим доступа: <http://aspirant.rggu.ru/article.html?id=50758> (дата обращения: 25.10.2019).

65. Злотникова, Е.А. Становление самообразовательной компетенции как ценности будущих бакалавров-педагогов в образовательном процессе вуза: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Злотникова Екатерина Анатольевна. – Красноярск, 2015. – 216 с.

66. Зубарева, Т.А. Использование сетевого взаимодействия для инновационного развития образовательных учреждений: автореф. дисс... канд. пед. наук: 13.00.01 [Электронный ресурс] / Зубарева Татьяна Александровна. – Томск, 2011. –Режим доступа: <http://sun.tsu.ru> (дата обращения: 10.11.2019).

67. Иванова, И.В. Неформальное образование – инвестиции в человеческий капитал [Электронный ресурс] / И.В. Иванова // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 390. – С. 179–184. DOI 10.17223/15617793/390/30. – Режим доступа: [https://docviewer.yandex.ru/view/0/?\\*=3JMtdg](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?*=3JMtdg) (дата обращения: 03.02.2019).

68. Игнатьева, Г.А. Проектирование деятельностного содержания профессионального развития педагога в системе постдипломного образования: дис. .... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Г.А. Игнатьева. – Нижний Новгород, 2006. – 414 с.

69. Игнатъева, Г.А. Самообучающаяся организация как модель развивающего обучения педагога в системе повышения квалификации / Г.А. Игнатъева // Психологическая наука и образование. – 2005. – № 4. – С. 47–57.

70. Ильина, Н.Ф. Становление инновационной компетентности педагога: монография / Н.Ф. Ильина. Изд-во Краснояр. краевой институт повыш. Квалиф. и проф. перепод. работников образования. – Красноярск, 2014. – 224 с.

71. Ильина, Н.Ф. Становление инновационной компетентности педагога в региональном пространстве непрерывного образования: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Ильина Нина Федоровна. – Красноярск, 2014. – 358 с.

72. Ильина Т.А. Системно-структурный подход к организации обучения. – М.: Знание, 1972. – № 1. – 72 с.

73. Ильинская, Я.А. Региональная система дополнительного непрерывного профессионального образования как ресурс развития личности: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 [Электронный ресурс] / Ильинская Яна Анатольевна. – Петропавловск-Камчатский, 2016. – 374 с. – Режим доступа: [http://rgsu.net/netcat\\_files/1180/1858/Il\\_inskaya\\_Ya.A.\\_dissertatsiya\\_na\\_sayt.pdf](http://rgsu.net/netcat_files/1180/1858/Il_inskaya_Ya.A._dissertatsiya_na_sayt.pdf) (дата обращения: 06.08.2018).

74. Ильясов, Д.Ф. Самообучающаяся организация как феномен и стратегия (на примере общеобразовательного учреждения) / Д.Ф. Ильясов // Мир науки, культуры, образования. – 2013. – № 3 (40). – С. 156–158.

75. История педагогики и образования. От зарождения воспитания в первобытном обществе до конца XX века: учебное пособие для пед. уч. заведений / под ред. А.И. Пискунова. – М.: ТЦ Сфера, 2004. – 512 с.

76. Ицковиц, Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии / Генри Ицковиц; пер. с англ. под ред. А.Ф. Уварова. – Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. – 238 с.

77. Ишков, А.Д. Особенности реализации дополнительного профессионального образования в исследовательских университетах: монография / А.Д. Ишков; М-во образования и науки Росс. Федерации, ФГБОУ ВПО «Моск. гос. строит. ун-т». – М.: МГСУ, 2011. – 216 с.

78. Ишков, А.Д. Психическая самоорганизация [Электронный ресурс] / НИМ «Развитие уровня самоорганизации профессиональной деятельности». Режим доступа: <http://mgsu.ru/organizations/RealizDogovorov/realizatsiya-2009/2009-4polnye/11.4.1.12-uroven-samoorg-polnaya.pdf> (дата обращения: 12.04.2018).

79. Казакова, А.Г. Современные педагогические технологии в дополнительном профессиональном образовании преподавателей: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Казакова Альбина Григорьевна. – М., 2000. – 377 с.

80. Камалетдинова, Е.В. Проблема синергетического подхода как современной методологической ориентации в образовании / Е.В. Камалетдинова // Инновации в образовании. – 2005. – № 3. – С. 44–49.

81. Каменский, А.М. Концепция и технология становления открытой информационно-гуманитарной системы лицейского образования: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Каменский Алексей Михайлович. – Великий Новгород. – 2014. – 455 с.

82. Камерон, К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»). – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

83. Каплунович, Т.А. Парадигма самоорганизации в экспериментальном моделировании системы повышения квалификации педагогов: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Каплунович Татьяна Александровна. – Великий Новгород, 2002. – 384 с.

84. Кастельс, М. Становление общества сетевых структур / М. Кастельс // Новая постиндустриальная волна на



Западе. Антология (под ред. В.Л. Иноземцева). М., 1999. – С. 494–505.

85. Кларин, М.В. Парадоксы инновационной образовательной практики: вызовы и выводы для теории непрерывного образования / М.В. Кларин // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева. – 2014. – № 1 (27). – С. 6–19.

86. Клименко, Т.К. Инновационное образование как фактор становления будущего учителя: автореф. дис. ...д-ра пед. наук: 13.00.08 / Клименко Татьяна Константиновна. – Хабаровск, 2000. – 43 с.

87. Ключарев, Г.А. Непрерывное образование и потребность в нем / Г.А. Ключарев. ИКСИ РАН. – М.: Наука, 2005. – 173 с.

88. Козырева, О.А. Корпоративная культура педагога как условие и продукт управления качеством подготовки кадров в образовательном учреждении [Электронный ресурс] / О.А. Козырева // Современная педагогика. – 2014. – Т. 9. Режим доступа: <http://pedagogika.snauka.ru/2014/09/2688> (дата обращения: 10.09.2018).

89. Колесникова, И.А. Трансдисциплинарная стратегия исследования непрерывного образования [Электронный ресурс] // Непрерывное образование: XXI век, вып. 4 (8), 2014. DOI: 10.15393/j5.art.2014.2642. – Режим доступа: <http://III21.petrso.ru/journal/article.php?id=2642> (дата обращения: 08.05.2019).

90. Компетентностный подход в педагогическом образовании: Коллективная моногр. / под ред. проф. В.А. Козырева и проф. Н.Ф. Радионовой – Спб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2004 – 392 с.

91. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Приложение к распоряжению Правительства РФ от 17.11.2008г. № 1662-р. – 180с.

92. Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года (проект) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.dpo-edu.ru/?page\\_id=13095](http://www.dpo-edu.ru/?page_id=13095) (дата обращения: 10.03.2018).

93. Коровина, И.А. К вопросу об аксиологизации самообразовательного ресурса студента-медика [Электронный ресурс] / И.А. Коровина, С.Г. Заболотная // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №. 3. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17333> (дата обращения: 17.06.2017).

94. Кочнев, А.М. Образование на основе сетевого взаимодействия / А.М. Кочнев // Высшее образование в России. – 2015. – №. 5. – С. 69–74.

95. Крайник, В.Л. Культурологический подход к профессиональной подготовке педагога / В.Л. Крайник // Вестник ТГПУ. – 2004. – Вып. 5 (42). – С. 49–54.

96. Красинская, Л.Ф. Формирование психолого-педагогической компетентности преподавателя технического вуза в системе дополнительного профессионального образования: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Красинская Людмила Федоровна. – М., 2011. – 41 с.

97. Кричевский, Р.Л. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с. – Режим доступа: [http://pedlib.ru/Books/1/0466/1\\_0466-1.shtml](http://pedlib.ru/Books/1/0466/1_0466-1.shtml) (дата обращения: 29.10.2019).

98. Кузина, О.В. Анализ организационной структуры управления как основа перехода классического университета к вузу инновационного типа / О.В. Кузина, М.Н. Горбачева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 2. – С. 50–58.

99. Кузнецова, И.В. Развитие методической компетентности будущего учителя математики в процессе обучения

математическим структурам в сетевых сообществах: дис. ... д-ра пед. наук / Кузнецова Ирина Викторовна. – Архангельск, 2015. – 483 с.

100. Кузьмина, С.Н. Управление интеллектуальными ресурсами как основа повышения эффективности деятельности организации [Электронный ресурс] / С.Н. Кузьмина // Проблемы науки и образования. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3877> (дата обращения: 03.11.2019).

101. Куценко, Е. Феномен образовательного кластера [Электронный ресурс] / Е. Куценко. – Режим доступа: <http://evg-ko.livejournal.com/5992.html> (дата обращения: 26.02.2018).

102. Ларина, В.П. Научно-методическое сопровождение инновационной деятельности общеобразовательных учреждений как средство развития региональной системы образования: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Ларина Валентина Петровна. – Самара, 2008. – 398 с.

103. Лебедев, С.А. Философия науки: словарь основных терминов [Электронный ресурс] / С.А. Лебедев. – М.: Академический проект. 2004. – 320 с. Режим доступа: <http://terme.ru/dictionary/905/word/prostranstvo> (дата обращения: 05.12.2019).

104. Левитан, К.М. Культура педагогического общения: учеб. пособие / К.М. Левитан. – Иркутск: Изд-во Иркут. ун-та, 1985. – 104 с.

105. Левитан, К.М. Профессиональное развитие личности педагога в послевузовский период: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Левитан Константин Михайлович. – Екатеринбург, 1993. – 393 с.

106. Легостаева, И.В. Педагогическое сообщество университета как носитель и транслятор социокультурных ценностей [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – №. 2-0. – С. 230. – Режим

доступа: <http://www.science-education.ru/pdf/2016/2/24335.pdf> (дата обращения: 15.04.2018).

107. Лепский, В.Е. На пути к управлению сферой образования как саморазвивающейся средой / В.Е. Лепский // Социология образования. – 2014. – № 10. – С. 4–24.

108. Лепский, В.Е. Эволюция представлений об управлении (методологический и философский анализ) [Электронный ресурс] – М.: «Когито-Центр», 2015. – 107 с. – Режим доступа: <http://spkurdyumov.ru/uploads/2015/10/evolyuciya-predstavlenij-ob-upravlenii.pdf> (дата обращения: 31.03.2018).

109. Лощилова, М.А. Особенности сетевого взаимодействия образовательных учреждений в системе профильного обучения в Великобритании / М.А. Лощилова // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2012. – № 4 (8). – С. 17–19.

110. Магура, М. Управление персоналом в обучающейся организации [Электронный ресурс] / М. Магура // Управление персоналом, 2009. – № 9. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2178> (дата обращения: 26.09.2019).

111. Малинецкий, Г.Г. Синергетика, междисциплинарность и постнеклассическая наука XXI века [Электронный ресурс] / Г.Г. Малинецкий. – Режим доступа: <http://spkurdyumov.ru/category/what/> (дата обращения: 31.03.2018).

112. Малкова, И.Ю. Концепция и практика организации образовательного проектирования в инновационной школе: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Малкова Ирина Юрьевна. – Томск, 2008. – 42 с.

113. Маркова, С.М. Теория и методика профессионального образования: теоретические основы [Электронный ресурс] / С.М. Маркова, В.Ю. Полунин // Вестник МГГУ им. М.А. Шолохова. Педагогика и психология. – 2013. – №4. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-metodika-professionalnogo-obrazovaniya-teoreticheskie-osnovy> (дата обращения: 29.10.2019).

114. Мартиросян, Б.П. Теоретические основы и технология оценки инновационной деятельности школ: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Мартиросян Борис Пастерович. – М., 2003. – 324 с.

115. Мартынов, В.Г. Новая роль ассоциаций и профессиональных сообществ в сфере дополнительного профессионального образования / В.Г. Мартынов, Н.М. Зазовская / Сб. трудов по проблемам дополнительного проф. образования. Вып. 25. – М.: Изд. Центр РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2014. – С. 3–8.

116. Матвеева, Т.В. Теоретические и методологические основы инновационного обеспечения дополнительного профессионального образования: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Матвеева Татьяна Владимировна. – СПб., 2008. – 422 с.

117. Медведев И.Б. Проблемы формирования сетевого взаимодействия образовательных учреждений / И.Б. Медведев, В.И. Скрипниченко // Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). – 2011. – № 13 (115). – С. 239–242.

118. Медведев, И.Ф. Концепция самообразования: основные понятия и структура / И.Ф. Медведев // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2013. – №. 3. С. 42–46.

119. Меморандум непрерывного образования Европейского Союза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.znanie.org/docs/memorandum.html> (дата обращения: 08.10.2019).

120. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/pdspoprismo06-381.pdf> (дата обращения: 15.12.2019).

121. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополни-

тельных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов, утвержденные министром Минобрнауки РФ от 22.01.2015, № ДЛ-1/05 вн. – 42 с.

122. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме Минобрнауки РФ от 21.04.2015, № ВК - 1013/06. – 24 с.

123. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов Минобрнауки РФ от 22.04.2015. – 26 с.

124. Мильнер, Б.З. Инновационное развитие и сетевое управление / Б.З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 9. – С. 25–33.

125. Миняева, Н.М. Актуализация ресурса самообразовательной деятельности студента: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Миняева Наталья Михайловна. – Оренбург, 2011. – 46 с.

126. Миняева, Н.М. Личность как субъект самообразовательной деятельности / Н.М. Миняева / Личность как субъект инноваций: сб. науч. тр. / науч. ред. М.В. Волкова – Чебоксары: НИИ пед. и психологии, 2010. – С. 107–111.

127. Митина, А.М. Становление и развитие дополнительного образования взрослых за рубежом: концептуальный анализ: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Митина Анна Мееровна. – Волгоград, 2005. – 303 с.

128. Мкртчян, М.А. Фазы переходного периода от группового способа обучения к коллективному / М.А. Мкртчян // Коллективный способ обучения. 1995. – № 2. – С. 8–11.

129. Мольков, А.С. Сетевое проектирование как технология формирования инновационной деятельности педагогов: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Мольков Андрей Сергеевич. – Нижний Новгород, 2012. – 268 с.

130. Морозова, Н.А. Российское дополнительное образование как многоуровневая система: развитие и становление: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Морозова Нонна Антоновна. – М., 2003. – 332 с.

131. Мотова Г.Н. Проблемы дополнительного образования в свете нового закона [Электронный ресурс] / Г.Н. Мотова, Н.А. Аносова. – Режим доступа: [http://www.akvobr.ru/problemu\\_dpo\\_v\\_sвете\\_zakona.html](http://www.akvobr.ru/problemu_dpo_v_sвете_zakona.html) (дата обращения: 22.01.2018).

132. Мухина, Т.Г. История и перспективы развития отечественной системы дополнительного профессионального образования в условиях высшей школы: Монография / Т.Г. Мухина, Е.В. Копосов, В.В. Бородачев – Н. Новгород: Изд-во ННГАСУ, 2013. – 289 с.

133. Мухина, Т.Г. Становление и развитие системы дополнительного высшего образования в России: автореф. дис... д-ра пед. наук: 13.00.01; 13.00.08 / Мухина Татьяна Геннадьевна. – Нижний Новгород, 2011. – 49 с.

134. Назмутдинов, В.Я. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности / В.Я. Назмутдинов, И.Ф. Яруллин. – Казань: ТРИ «Школа», 2013. – 360 с.

135. Найхэм, Б. Самообучающаяся организация. Видение и перспективы развития человеческих ресурсов / Б. Найхэм. – М., 2004. – 204 с.

136. Национальный проект «Образование» на 2018 – 2024 годы. Утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 03.09.2018 г. № 10). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.econom22.ru/pnp/natsionalnye-proekty-programmy> (дата обращения: 02.11.2018).

137. Нейман, Р.Р. Самообучающаяся организация в экономике и образовании [Электронный ресурс] / Р.Р. Нейман. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/>

самообучаюschayasya-organizatsiya-v-ekonomike-i-obrazovanii (дата обращения: 26.08.2017).

138.Немова, Н.В. Как создать среду, побуждающую к успеху? / Н.В. Немова // Директор школы. – 2002. – № 7. – С. 43 – 50.

139.Новиков, А.М. Опыт корпоративного обучения – в образовательный процесс профессиональных учебных заведений [Электронный ресурс] / А.М. Новиков // Специалист. – 2013. – №. 5. – С. 1–14. – Режим доступа: [http://www.anovikov.ru/artikle/op\\_korp.pdf](http://www.anovikov.ru/artikle/op_korp.pdf) (дата обращения: 17.03.2017).

140.Новиков, Д.А. Статистические методы в педагогических исследованиях (типовые случаи) / Д.А. Новиков. М.: МЗ-Пресс, 2004. – 67 с.

141.Обласова, Л.С. Научно-методическое сопровождение педагогического персонала в становлении образовательного учреждения как «обучающейся организации»: автореф. дис. ... канд. пед наук: 13.00.08. [Электронный ресурс] / Обласова Любовь Сергеевна. – Омск, 2010. – 255 с. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/nauchno-metodicheskoe-soprovozhdenie-pedagogi-cheskogo-personala-v-stanovlenii-obrazovatelnog> (дата обращения: 09.10.2019).

142.Образование взрослых на рубеже веков: вопросы методологии, теории и практики в 4-х томах. Том I. Социально-экономические и правовые предпосылки развития образования взрослых [Электронный ресурс] / под ред. В.И. Подобеда, Н.П. Литвиновой. Кн. 1. История развития образования взрослых в России / Под ред. Е.П. Тонконогой. – СПб: ИОВ РАО, 2000. – 114 с. – Режим доступа: [http://iovrao.ru/uf/shop\\_objects/files/10.pdf](http://iovrao.ru/uf/shop_objects/files/10.pdf) (дата обращения: 03.03.2018).

143.Ожегов, С.И. Словарь русского языка: ок. 53000 слов / С.И.Ожегов; под общ ред. проф. Л.И. Скворцова. – 24 –е изд., испр. – М.: ООО «Издательство Оникс»: ООО «Изд. «Мир и образование», 2005. – 1200 с.



144. Озерова, О.К. Проблемы развития дополнительного профессионального образования / О.К. Озерова, Д.Р. Бородин // Информационный бюллетень «Мониторинг экономики образования». – М., НИУ ВШЭ, 2013. – 40 с.

145. Онушкин, В.Г. Непрерывное образование – приоритетное направление науки / В.Г. Онушкин, Ю.Н. Кулыткин // Советская педагогика. – 1989. – № 2. – С. 18–21.

146. Орлихина, Н.Е. Развитие региональной системы сетевой организации дополнительного профессионального образования учителей: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Орлихина Наталья Евгеньевна. – М., 2006. – 433 с.

147. Осипова, С.И. Методологические основания в диссертационных исследованиях по педагогике в контексте повышения их качества / С.И. Осипова, И.Л. Савостьянова // Философия образования. – 2013. – № 4 (49). С. 104–111.

148. Осипова, О.П. Бизнес-проектирование модели дистанционного сопровождения образовательной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» как инструмент конкурентоспособности педагогического вуза / О.П. Осипова // Открытое и дистанционное образование. 2018. № 2(70). – С. 18–28.

149. Основы менеджмента: 3-е издание: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2008. – 672 с.

150. Основы менеджмента: учебное пособие / В.П. Сухинин, М.В. Горшенина. Самар. гос. техн. ун-т., филиал в г. Сызрани. Сызрань, 2010. – 160 с.

151. Остапенко, А.А. Типы педагогической диагностики: связь с процессами развития (заметки на полях статьи В.И. Слободчикова) / А.А. Остапенко // Психология обучения. – 2014. – № 6. – С. 4–12.

152. Отечественное образование: современное состояние и перспективы развития: сб. статей Седьмых Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной шко-

лы Управления образовательными системами (23 января 2015 г.) / отв. ред. С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. – М., МПГУ, 2015. – 644 с.

153. Павлова, А.В. К вопросу об управлении знаниями в условиях организационных изменений / А.В. Павлова // Вестник КГФЭИ. – № 1(6). – 2007. – С. 57–60.

154. Павлова, Л.Н. Проблема реализации управленческой компетентности педагога на примере программного обеспечения воспитательной деятельности / Л.Н. Павлова // Казанский педагогический журнал. – 2015. – №. 5–1.

155. Пак, Н.И. Учебные дорожные карты как средство лично-ориентированного обучения / Н.И. Пак, Е.Г. Дорошенко, Л.Б. Хегай // Образование и наука. – 2015. – № 8 (127). – С. 97–111.

156. Панина, Т.С. Теория и практика развития творчества учителя в системе повышения квалификации: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Панина Татьяна Семеновна. – Великий Новгород, 2000. – 243 с.

157. Патаракин, Е.Д. Педагогический дизайн совместной сетевой деятельности субъектов образования: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Патаракин Евгений Дмитриевич. – СПб., 2015. – 319 с.

158. Пермяков, О.Е. Диагностика формирования профессиональных компетенций / О.Е. Пермяков, С.В. Менькова. – М.: ФИРО, 2010. – 114 с.

159. Пернай, Н.В. Проблемы образовательного менеджмента. Три трактата / Н.В. Пернай – М.: Интеллект-Центр, 2004. – 288 с.

160. Перспективы развития системы непрерывного образования: коллективная моногр. / под ред. Б.С. Гершунского. М.: Педагогика, 1990. – 224 с.

161. Петряков, П.А. Образовательный менеджмент как объект междисциплинарных исследований / П.А. Петряков // Человек и образование, 2013. – № 3 (36). – С. 117–122.

162. Пилюгина, С.А. Формирование андрагогической субъектности учителя в системе постдипломного педагогического образования: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Пилюгина Светлана Анатольевна. – Тольятти, 2015. – 52 с.

163. Поднебесова, М.И. Сущностные характеристики самообразовательной компетентности [Электронный ресурс] / М.И. Поднебесова // Научный электронный архив. – Режим доступа: <http://econf.rae.ru/article/7457> (дата обращения: 17.03.2019).

164. Портал госпрограмм РФ. Развитие образование на 2013 – 2020 годы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://programs.gov.ru/portal/programs/reportIndicators?gpId=2&year=2015> (дата обращения: 24.11.2019).

165. Посохина, Е.В. Педагогические условия формирования у школьников теоретического отношения к окружающей действительности: дис. кан. пед. наук: 13.00.01 / Е.В. Посохина. – Белгород, 2000. – 279 с.

166. Постановление Правительства РФ от 15 мая 2013 г. № 792-р «Об утверждении государственной программы РФ «Развитие образования» на 2013-2020 гг.» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://xn--80abucjiibhv9a.xnp1ai/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%13.05.15\\_2013-2020.pdf](https://xn--80abucjiibhv9a.xnp1ai/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%13.05.15_2013-2020.pdf) (дата обращения: 22.12.2019).

167. Постановление Совета Министров СССР от 3 июня 1960 г. № 577 «О системе повышения квалификации руководящих и инженерно-технических работников отраслей народного хозяйства и работников государственного аппарата» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://zakon.7law.info/base19/part2/d19ru2597.htm> (дата обращения: 24.02.2018).

168. Проблемы развития дополнительного профессионального образования. Информационный бюллетень. – М., НИУ ВШЭ, 2013. – 40 с.

169. Проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» (от 2015 года) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.firo.ru/wp-content/uploads/2016/04/PS\\_Ruk\\_obr\\_org.pdf](http://www.firo.ru/wp-content/uploads/2016/04/PS_Ruk_obr_org.pdf) (дата обращения: 08.12.2019).

170. Профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» [Электронный ресурс] / Утвержден приказом Минтруда и соцзащиты РФ от 08.09.2015 № 608н. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/71202838/> (дата обращения: 05.07.2018).

171. Путинцева, Л.В. Особенности технологии сетевого взаимодействия для профессионального развития педагога / Л.В. Путинцева // Гуманитарный вектор. Серия: Педагогика, психология. – 2015. – №. 1 (41). – С. 72–76.

172. Ранта, Т. Сетевая интенсивность в региональной инновационной среде Сейняйоки (Финляндия) / Т. Ранта // Инновации. – 2008. – № 11 (121). – С. 99–106.

173. Ревякина, В.И. Исследовательская деятельность – основа профессионального саморазвития / В.И. Ревякина // Информация и образование: границы коммуникации. – 2010. – № 2 (10). – С. 83 – 85.

174. Реморенко, И.М. Разное управление для разного образования / И.М. Реморенко. – СПб; М.: Агентство образоват. сотрудничества, 2005. – 367 с.

175. Ромм, М.В. Инновационный вуз как субъект сетевого взаимодействия / М.В. Ромм, Р.А. Заякина // Высшее образование в России. – 2013. – №. 4. – С. 118–124.

176. Российская педагогическая энциклопедия [Электронный ресурс] / под ред. В.Г. Панова. – 1993. – Режим доступа: <https://www.psyoffice.ru/slovar-s164.htm> (дата обращения: 03.05.2015).

177. Российская социологическая энциклопедия [Электронный ресурс] / под общ. ред. Г.В. Осипова, 1998. – Ре-

---

жим доступа: <http://voluntary.ru/dictionary/619symbol/206> (дата обращения: 08.05.2015).

178. Рыбалкина, Л.Г. К вопросу о корпоративной культуре образовательных организаций / Л.Г. Рыбалкина // Вестник магистратуры. – 2016. – С. 56–58.

179. Рындак, В.Г. Педагогика креативности: монография / В.Г. Рындак. – М.: Изд. дом «Университетская книга», 2012. – 284 с.

180. Савзиханова, С.Э. Горизонтальная интеграция вузов на ресурсном уровне путем сетевого взаимодействия / С.Э. Савзиханова // Креативная экономика. – 2011. – № 3 (51). – С. 92–96.

181. Сагитова, Р.Р. Формирование самообразовательной компетенции студентов вуза в контексте новой парадигмы образования / Р.Р. Сагитова // Казанский педагогический журнал. – 2010. – №. 4. – С. 27–34.

182. Салихов, Б.В. Параметры и показатели качества самообучающихся организаций в когнитивной экономике / Б.В. Салихов, И.С. Салихова // Вестник Московского университета имени СЮ Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – №. 1 (12). – С. 126–134.

183. Салихова, И.С. Управление качеством интеллектуального капитала самообучающейся организации в экономике знаний: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Салихова Ирина Сергеевна. – Москва, 2015. – 428 с.

184. Сартакова, Е.Е. Сетевая модель управления образовательным учреждением [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. – 2012. № 11 Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2012/11/18427> (дата обращения: 19.02.2018).

185. Сартакова, Е.Е. Сетевое взаимодействие сельских образовательных учреждений в условиях социокультурной модернизации образования (на материале Сибирского Фе-

дерального округа): дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Сартакова Елена Евгеньевна. – Томск, 2014. – 460 с.

186.Семыкин, И.П. Развитие управленческой компетентности руководителя сельского образовательного учреждения в процессе повышения квалификации: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Семыкин Иван Петрович. – Оренбург, 2001. – 149 с.

187.Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Питер Сенге; пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2011. – 448 с.

188.Сенге, П.М. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р. Росс, Д. Рот, Б. Смит. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004. – 624 с.

189.Сластенин, В.А. Педагогика: учебн. пособ. для студ. высш. уч. заведений [Электронный ресурс] / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов и др. под общ. ред. В.А. Сластенина. – М.: изд. центр «Академия», 2008. – 576 с. – Режим доступа: [http://krotov.info/lib\\_sec/shso/71\\_slas3.html](http://krotov.info/lib_sec/shso/71_slas3.html) (дата обращения: 12.10.2018).

190.Сластенин, В.А. Введение в педагогическую аксиологию: учебное пособие / В.А. Сластенин, Г.И. Чижакова. – М. Изд-во: Академия, 2003. – 192 с.

191.Слободчиков, В.И. Психология развития человека. Развитие субъективной реальности в онтогенезе: учебное пособие / В.И. Слободчиков, Е.И. Исаев. Изд-во Православного Свято-Тихоновского гуманитарного ун-та, 2013. – 400 с.

192.Слободчиков, В.И. Основы психологической антропологии. Психология человека: Введение в психологию субъективности. Учебное пособие для вузов / В.И. Слободчиков, Е.И. Исаев. М.: Школа-Пресс, 1995. – 384 с.

193.Словарь согласованных терминов и определений в области образования государств-участников Содру-

жества Независимых Государств [Электронный ресурс] Под редакцией Н.А. Селезневой. – М.: НИТУ «МИСиС», 2012. – 244 с. – Режим доступа: <http://www.e-cis.info/foto/pages/23298.pdf> (дата обращения: 10.06.2018).

194. Смолянинова, О.Г. Компетентностный подход в системе высшего образования: монография / О.Г. Смолянинова, Савельева О.А., Достовалова Е.В. Красноярск: Сиб. Федер. Ун-т, 2008. – 195 с.

195. Смолянинова, О.Г. Оценивание образовательных результатов в течение всей жизни: электронный портфолио: монография / О.Г. Смолянинова. Красноярск: Сиб. Федер. Ун-т, 2016. – 362 с.

196. Создание и использование открытого образовательного пространства как культурной и профессиональной социализации детей, подростков и молодежи. Мироненко Ю.Д. и др. под ред Т.А. Артюхиной, Н.А. Нефедовой – М.: Ресурсный Центр «1-го МОК», 2015. – 143 с.

197. Солдунова, Л.Ю. Становление и развитие системы дополнительного профессионального образования учителей в России: середина XIX-XX веков: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Солдунова Людмила Юрьевна. – Саратов, 2008. – 264 с.

198. Спиральная динамика для HR-ов: как вырастить лидеров в коллективе [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67219-spiralnaya-dinamika-dlya-hr-18-m7> (дата обращения: 08.11.2018).

199. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70106124/> (дата обращения: 10.11.2017).

200. Строкова, Т.А. О выборе критериев оценки в педагогических исследованиях [Электронный ресурс] / Т.А. Строкова // Педагогика. – 2015. – № 3. – С. 9 – 15. – Режим до-

ступа: [http://www.kstu.kz/wpcontent/uploads/docs/restricted/lib/periodic/Pedagogika\\_2015\\_3\\_9.pdf](http://www.kstu.kz/wpcontent/uploads/docs/restricted/lib/periodic/Pedagogika_2015_3_9.pdf) (дата обращения: 17.12.2018).

201. Суртаева, Н.Н. Методологические подходы к построению инновационного пространства непрерывного педагогического образования / Н.Н. Суртаева, А.А. Макареня, С.В. Кривых // Человек и образование. – 2014. – № 2 (39). – С. 18–23.

202. Сыротюк, С.Д. Психолого-педагогические условия построения системы внутрифирменного обучения в самообучающейся организации / С.Д. Сыротюк, А.А. Коростелев // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2015. – №. 3-2 (33-2). – С. 336–341.

203. Тамочкин, В.Н. Непрерывное развитие образовательного потенциала преподавателей профессионального лица: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 [Электронный ресурс] / В.Н. Тамочкин Виктор Николаевич. – Челябинск, 2009. – 23 с. – Режим доступа: <http://nauka-pedagogika.com/pedagogika-13-00-08/dissertaciya-nepneryvnoe-razvitie-obrazovatel'nogo-potentsiala-prepodavateley> (дата обращения: 06.04.2018).

204. Тарханова, И.Ю. Дополнительное профессиональное образование в контексте реализации концепции обучения в течение всей жизни / И.Ю. Тарханова // Сибирский педагогический журнал. – 2012. – № 9. – С. 147–151.

205. Татарникова, А.А. Дополнительное профессиональное образование как составная часть непрерывного профессионального образования / А.А. Татарникова // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 299. – С. 144–149.

206. Таюрский, А.И. Модель инфраструктуры менеджмента сетевой самообучающейся организации [Электронный ресурс] / И.А. Таюрский, Е.Н. Белова // Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). – 2015. – № 3 (156). – С. 196–201 – Режим



доступа: [http://vestnik.tspu.edu.ru/files/vestnik/PDF/2015\\_3.pdf](http://vestnik.tspu.edu.ru/files/vestnik/PDF/2015_3.pdf) (дата обращения: 10.06.2018).

207. Теслинов, А.Г. Обоснование российской концепции непрерывного образования взрослых: монография / А.Г. Теслинов, В.В. Безлепкин, В.Л. Петров, С.А. Щенников – М.: МИМ ЛИНК, 2014. – 130 с.

208. Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов [Электронный ресурс] / (утв. постановлением Правительства РФ от 26.06.1995 г. № 610) – Режим доступа: <http://elementy.ru/Library9/p610.htm> (дата обращения: 29.12.2019).

209. Титов, В.Н. Эволюция и теоретические предпосылки становления концепции «Образование в течение жизни» / В.Н. Титов // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2014. – № 1 (13). – С. 10–19.

210. Токмовцева, М.В. Сетевое взаимодействие образовательных организаций на основе модели «Школа – Колледж – Вуз»: монография / М.В. Токмовцева, О.В. Карабанова. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 192 с.

211. Толковый словарь русского языка конца XX века. СПб: Фолио-Пресс, 1998. – 700 с.

212. Тонконогая, Е.П. Тенденции развития образования взрослых как социального института / Е.П. Тонконогая // Проблемы непрерывного образования: педагогические кадры. – 1998. – №11. – С. 16–18.

213. Торкунова, Ю.В. Педагогическая система качественного информационно-аналитического сопровождения инновационно-образовательной деятельности в вузе: автореф. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Торкунова Юлия Владимировна. – Йошкар-Ола, 2014. – 49 с.

214. Третьяк, В.П. Кластеры предприятий [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.rfbr.ru/rffi/ru/books/o\\_1779639#1](http://www.rfbr.ru/rffi/ru/books/o_1779639#1) (дата обращения: 21.02.2018).

215. Тюнников, Ю.С. Развитие системы дополнительного профессионального образования. Современные вызовы, теория, практика: монография / Ю.С. Тюнников, М.А. Мазниченко. – 2-е изд. стер. – М.: ФЛИНТА, 2014. – 384 с.

216. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70170946/#friends> (дата обращения: 10.11.2019).

217. Ушаков, К.М. Диагностика реальной структуры образовательной организации / К.М. Ушаков // Вопросы образования, 2013. - № 4. – С. 247–259.

218. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. 6-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.

219. Федеральная целевая программа развития образования на 2016 – 2020 годы, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г. № 497 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru/71044750/> (дата обращения: 10.12.2019).

220. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Российская газета № 5976 от 31 декабря 2012 г. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/gazeta/rg/2012/12/31.html> (дата обращения: 11.06.2018).

221. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М. Изд-во Института Психотерапии. – 2002. – 339 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://lib.druzya.org/sociologia/fetiskin.txt> (дата обращения: 26.09.2018).

222. Филиппов, В.М. Профстандарт руководителя образовательной организации / В.М. Филиппов, А.П. Ефремов // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2013. – № 4 (4). – С. 29 – 31.

223. Философская энциклопедия [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/1154/](https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1154/) (дата обращения: 01.07.2018).

224. Формальное, неформальное и другие формы непрерывного образования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://murzim.ru/nauka/pedagogika/26456-formalnoe-neformalnoe-i-drugieformy-nepretyvnoogo> (дата обращения: 06.10.2019).

225. Халина, А.А. Командообразование как процесс и технология в организационном управлении: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Халина Анна Александровна. – Москва, 2011. – 150 с.

226. Харитонова, В.А. Образование: стратегия развития и синергетика [Электронный ресурс] // В.А. Харитонова, О.В. Санникова, И.В. Меньшиков. – Режим доступа: <http://spkurdyumov.ru/education/obrazovanie-strategiya-razvitiya-i-sinergetika/> (дата обращения: 16.08.2018)

227. Харланова, Е.М. Развитие социальной активности студентов вуза в процессе интеграции формального и неформального образования: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Харланова Елена Михайловна. – Челябинск, 2015. – 43 с.

228. Химченко, С.Л. Самообразовательная компетенция в контексте обучения иностранному языку в вузе [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://tefl.svgu.ru/iii-/41-2013/115-2013-03-31-23-29-55> (дата обращения: 17.03.2017).

229. Хуторской, А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты [Электронный ресурс] / А.В. Хуторской // Интернет-журнал «Эйдос», 2002. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm> (дата обращения: 28.03.2018).

230. Хуторской, А.В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций [Электронный ресурс] / А.В. Хуторской // Интернет журнал «Эйдос», 2005. – Режим

доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2005/1212.htm> (дата обращения: 19.02.2018).

231. Чечель, И.Д. Профессиональная компетентность руководителя общеобразовательного учреждения [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.iuorao.ru/images/jurnal/12\\_1/chechel.pdf](http://www.iuorao.ru/images/jurnal/12_1/chechel.pdf) (дата обращения: 19.02.2018).

232. Чижакова, Г.И. Аксиологическая направленность современного образования / Г.И. Чижакова // Психология обучения. – 2014. – С. 4–21.

233. Чистоусов, В.А. Университет как обучающаяся организация: внутрифирменная подготовка преподавателей / В.А. Чистоусов // Образование и саморазвитие. – 2013. – № 3 (37). – С. 55–60.

234. Чучкевич, М.М. Основы управления сетевыми организациями / М.М. Чучкевич. – М.: Изд-во Института социологии РАН, 1999. – С.24–32.

235. Шайдуллина, А.Р. Опыт инновационного развития научно-образовательного кластера в условиях интеграции образования, науки и производства [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://ipporao.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=234:2013-11-11-13-07-25&catid=37:2012-12-18-12-43-09&Itemid=10](http://ipporao.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=234:2013-11-11-13-07-25&catid=37:2012-12-18-12-43-09&Itemid=10) (дата обращения: 09.08.2018).

236. Шкерина, Л.В. Измерение и оценивание уровня сформированности профессиональных компетенций студентов – будущих учителей математики: учебное пособие / Л.В. Шкерина / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2014. – 136 с.

237. Шкерина, Л.В. Формирование профессиональных компетенций педагога в вузе: монография / Л.В. Шкерина, М.А. Кейв. Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2015. – 280 с.

238. Шмелькова, Л.В. О приоритетах государственной политики, законодательном и методическом обеспечении

в сфере дополнительного профессионального образования [Электронный ресурс] / Л.В.Шмелькова. Санкт-Петербург, 2015. – Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/1285646/> (дата обращения: 23.01.2018).

239. Шукшина, З.А. Некоторые особенности интеграции обучающихся и обучающихся взрослых в образовательное пространство: XXI век / З.А. Шукшина / Закономерности и тенденции развития науки в современном обществе: сб. ст. Межд. науч.-практ. конф. (5 декабря 2015 г., г. Екатеринбург). / в 5 ч. Ч.4 - Уфа: АЭТЕРНА, 2015. – С. 245–249.

240. Щедровицкий, Г.П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности / Г.П. Щедровицкий, С.И. Котельников // Методы исследования, диагностики и развития международных трудовых коллективов. – М. – 1983. – С. 153–178.

241. Щедровицкий, Г.П. Педагогика и логика / Г.П. Щедровицкий, В.М. Розин, Н.Г. Алексеев, Н. Непомнящая. – М.: КАСТАЛЬ, 1993. – 416 с.

242. Энциклопедический словарь экономики и права [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_economic\\_law](https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law) (дата обращения: 05.02.2018).

243. Яковлев Е.В., Яковлева Н.О. Педагогическая концепция: методологические аспекты построения. – М.: ВЛАДОС, 2006. – 239 с.

244. Янова, М.Г. Становление и развитие организационно-педагогической культуры будущего педагога в социокультурном образовательном пространстве: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Янова Марина Геннадьевна. – Красноярск, 2013. – 438 с.

245. Ярычев, Н.У. Концепция развития конфликтологической культуры учителя в самообучающейся организации: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 [Электронный ресурс] / Ярычев Насруд Ивайсович. – Челябинск, 2011. – 439 с. – Ре-

жим доступа: <http://www.dissercat.com/content/kontseptsiya-razvitiya-konfliktologicheskoi-kultury-uchitelya-v-> (дата обращения: 02.02.2017).

246. Belova E.N., Artemenkova T.A. Additional professional education system: problems and prospects // SCIENCE AND WORLD International scientific journal. – № 8 (36), 2016, Vol. II. – P. 60 – 63.

247. Decker F. Bildungsmanagement für eine neue Praxis. München, 1995.

248. Fischer G. Lifelong learning—more than training // Journal of Interactive Learning Research, 2000. – Т. 11. – №. 3. – Pp. 265 – 294.

249. Life Long Learning. World Education Forum 2015. 19-22 May 2015, Incheon, Republic of Korea [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://en.unesco.org/world-education-forum-2015/5-key-themes/lifelong-learning> (дата обращения: 05.12.2018).

250. Miles R.E., Snow C.C. Network organization: New concepts for the new forms // California Management Review. 1986. Vol. 28, № 2. Pp. 62–73.

251. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Englewood, NJ: Prentice Hall, 1979.

## Приложения

### Приложение А «Дорожная карта» становления и развития сетевой самообучающейся организации (проект)

В целях организационного и учебно-методического обеспечения становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО разработана и апробирована «Дорожная карта» становления и развития сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования» (таблица А.1), включающая мероприятия по восьми направлениям деятельности: структурно-интеграционной, корпоративно-образовательной, профессионально-самообразовательной, научно-педагогической и учебно-методической, проблеморазрешающей мыследеятельности, инновационной, информационно-коммуникативной, рекламно-маркетинговой, финансово-экономической и материально-технической. Мероприятия корпоративно-образовательной, профессионально-самообразовательной, научно-педагогической и учебно-методической деятельности предлагаем рассматривать в одном разделе «дорожной карты», направленном на создание и дальнейшую актуализацию системы непрерывного профессионального образования.

*Таблица А.1 – «Дорожная карта» становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО (фрагменты)*

№	Направление деятельности	Наименование мероприятия	Срок реализации	Ожидаемый результат
1	Структурно-интеграционная	Объединение внутренних и внешних партнеров в тройную сеть	Постоянно	Ежегодное заключение и реализация договоров сетевого взаимодействия, привлечение партнеров в тройную сеть

1.1	Проблемный анализ развития организации ДПО	В течение 1-2 месяцев	Выявленные проблемы в результативности деятельности организации ДПО
1.2	Подготовка работников организации ДПО к выполнению функций центрального ядра тройной сети	В течение 6-12 месяцев	Создано центральное, управляющее ядро
1.3	Разработка и реализация программы создания центрального ядра ССО ДПО	В течение 1-3 лет	Создано центральное, управляющее ядро ССО ДПО
1.4	Реорганизация организации ДПО (по мере необходимости); мотивация работников к необходимому созданию сетевой самообучающейся организации ДПО (ССО ДПО), развитие ключевой управленческой компетентности (КУК) ее работников	В течение 6-12 месяцев	Созданы условия для формирования центрального ядра ССО ДПО
1.5	Выявление дефицита ресурсов, поиск резервов их развития; интеграция ресурсов участников тройной сети, подготовка договоров о сетевом взаимодействии	Постоянно	Положительная динамика развития ресурсов участников тройной сети, заключение и реализация договоров о сетевом взаимодействии
1.6	Развитие всех ресурсов организации с приоритетностью развития интеллектуального ресурса	Постоянно	Положительная динамика развития ресурсов организации, с приоритетностью интеллектуального ресурса
1.7	Привлечение партнёров по развитию ДПО; объединение юридических, физических лиц-партнеров в тройную сеть	В течение 1-2 лет	Создана структура тройной сети, заключение и реализация договоров сетевого взаимодействия
1.8	Вовлечение работодателей в процесс формулирования образовательных потребностей их работников; согласование дополнительных профессиональных программ (ДПП) с учетом этой диагностики, вызовов и научных исследований	Постоянно	Модель взаимодействия с работодателями (количество участников модульной концентрической сети – работодателей обучаемых слушателей)



2	Корпоративно-образовательная, профессионально-самообразовательная, научно-педагогическая и учебно-методическая, проблеморазрешающая деятельность	Создание и дальнейшая актуализация системы непрерывного профессионального образования, направленной на непрерывное развитие ключевой управленческой компетентности работников на мотивационно-ценностной основе	Постоянно	Развитие КУК у более 65 %, 70 %, 80 % работников до креативного и продуктивного уровней, что соответствует индикаторам индивидуального, командного и коллективного уровней развития ССО ДПО. Повышение качества разработки и реализации ДПП, в т.ч. с применением ДОТ. Повышение результативности деятельности работников
2.1		Разработка и реализация плана мероприятий по созданию системы непрерывного профессионального образования работников ССО ДПО	Согласно плану	Создана система непрерывного профессионального образования работников
2.2		Выявление профессиональных затруднений и диагностика образовательных потребностей работников организации	Ежегодно	Разработка индивидуального образовательного маршрута, плана лично-профессионального развития
2.3		Формулирование и принятие работниками смыслов и ценностей управления своей профессиональной деятельностью, самообразованием и самообучением	В течение 1-3 месяцев	Мотивационно-ценностное отношение работников к развитию КУК, самообразованию и самообучению
2.4		Формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, включающей мотивацию работников к непрерывному образованию и самообразованию	Постоянно	Действующая система мотивации, мотивационно-ценностная корпоративная культура, оказывающая влияние на развитие их КУК, самоактуализацию работников, самообучение и саморазвитие
2.4.1		Выявление желаемого и существующего типов мотивационно-ценностной корпоративной культуры	В течение 2-х лет, один раз в год	Анализ результатов мониторинга, выявление различий желаемого и существующего типов мотивационно-ценностной корпоративной культуры

2.4.2	Проведение мероприятий, направленных на минимизацию степени различий желаемого и предпочитаемого типов мотивационно-ценностной корпоративной культуры, включая формулирование смыслов и ценностей	Постоянно	Формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, которую разделяют большинство работников, достижение степени различий менее 20 % - становление, 15 % индивидуальный уровень развития, 13 % - командный уровень развития, менее 10 % - коллективный уровень развития
2.5	Активизация научно-исследовательской работы НПР ССОС ДПО, направленной на решение проблем ДПО	Постоянно	Проведение актуальных для ССОС ДПО фундаментальных и прикладных исследований
2.5.1	Привлечение высоко профессиональных преподавателей, научно-педагогических работников к педагогической деятельности	Постоянно	Сформированное научно-педагогическое ядро ССОС ДПО
2.5.2	Привлечение практикующих ведущих специалистов к педагогической деятельности, в том числе из числа работодателей, включение работодателей в формулирование образовательных потребностей их работников и их обучение	Постоянно	Увеличение количества преподавателей-представителей работодателя, новая модель взаимодействия с работодателями
2.5.3	Разработка учебно-методического обеспечения реализуемых ДПП, в том числе с применением ДОТ	Постоянно	ДПП, ежегодные научно-методические публикации работников по итогам НИР
2.6	<i>Формальное непрерывное профессиональное образование (дополнительное профессиональное образование (ДПО))</i>		
2.6.1	Разработка и реализация графика повышения квалификации, профессиональной переподготовки, стажировки работников организации по программам развития их КУК	Ежегодно	Системное ДПО работников организации

2.6.2	Разработка учебно-методического обеспечения развития ключевой управленческой компетентности работников ССО ДПО	В течение года	Обеспечение непрерывного развития КУК работников
2.6.3	Проведение обучения работников НПР, АУП и УВП по программам повышения квалификации «Самоменеджмент и самообразование работников ССО ДПО», «Управление развитием интеллектуального капитала ССО ДПО» (для НПР, АУП), «Управление образовательным процессом в ССО ДПО» (для НПР), профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», стажировки, направленным на развитие КУК работников	В течение 1-3 месяцев	Обучение более 80% НПР, АУП, УВП по программам повышения квалификации, развивающим КУК. Развитие умений работников в области создания подсистем инфраструктуры образовательного менеджмента, освоение работниками технологий проблеморазрешающей мыследеятельности при реализации функций образовательного менеджмента в становлении и развитии ССО ДПО, управлении своей деятельностью
2.6.4	Профессионально-консалтинговое сопровождение работников при разработке планов личностно-профессионального развития	В течение 1-3 месяцев	Разработанные планы личностно-профессионального развития работников
2.7	<i>Неформальное непрерывное профессиональное образование</i>		
2.7.1	Тренинги, направленные на командообразование, развитие сетевых командных взаимодействий работников	1 раз в год	Обмен знаниями, информацией, опытом в процессе сетевых, командных взаимодействий
2.7.2	Конкурсы профессионального мастерства работников ССО ДПО	1 раз в год	Мотивация работников к управлению своей профессиональной деятельностью
2.7.3	Проведение проблемных методических семинаров, совещаний с моделированием проблемных ситуаций и применением технологий проблеморазрешающей мыследеятельности	Ежемесячно	Развитие системно-креативного мышления работников, способностей разрешать проблемы, повышение уровня развития КУК работников

2.7.4	Консалтинг молодых специалистов с применением технологий проблеморазрешающей мыследеятельности на рабочем месте, усложняющихся заданий	Постоянно	Адаптация молодых специалистов, развитие умений проблеморазрешающей мыследеятельности, развитие их КУК
2.7.5	Профессионально-консалтинговое сопровождение работника в его профессионально-самообразовательной деятельности, реализации и коррекции плана личностно-профессионального развития	Постоянно после обучения	Повышение уровня КУК работников, реализация индивидуальных планов личностно-профессионального развития, их профессионально-самообразовательная деятельность
2.8	<i>Информальное непрерывное профессиональное образование (самообразование, самообучение и профессионально-самообразовательная деятельность)</i>		
2.8.1	Вовлечение работников в сетевые, командные взаимодействия посредством включения в командную проектную, инновационную деятельность	Постоянно	Обмен знаниями, опытом, сформированность сетевых, командных взаимодействий
2.8.2	Корпоративные мероприятия, способствующие сплочению коллектива и созданию команд единомышленников, обмену знаниями, опытом	Постоянно	Участие работников в организации и проведении корпоративных мероприятий, обмене знаниями и опытом. Эффективные сетевые, командные взаимодействия
2.8.3	Вовлечение работников в стратегическое планирование, проблемный анализ, разработку и реализацию управленческих решений проблемных профессиональных ситуаций, и управление своей профессионально-самообразовательной деятельностью	Постоянно	Развитие КУК работников, умения работников управлять своей профессиональной деятельностью, повышением ее результативности, навыки проблеморазрешающей мыследеятельности и профессионально-самообразовательной деятельности
2.8.4	Участие работников в различных сетевых профессиональных сообществах	Постоянно	Повышение уровня КУК работников, профессионально-самообразовательная деятельность

2.8.5		Содействие обучению на рабочем месте и обмену знаниями, опытом более успешных работников с коллегами	Постоянно	Повышение уровня КУК работников и результативности их профессиональной деятельности
3	<b>Информационно-коммуникативная</b>			Созданы условия для сетевых, командных взаимодействий участников тройной сети, способствующих интеграционным процессам, обмену знаниями, становлению и развитию ССО
3.1		Научные конференции, семинары, вебинары, форумы по проблемам ССО ДПО, сетевые мероприятия (совещания, планерки, круглые столы, мозговые штурмы и т.д.)	Ежеквартально	Участие работников в обсуждении и решении актуальных проблем, обмен знаниями и информацией между работниками
3.2		Формирование информационных банков данных об участниках ССО ДПО и потенциальных партнерах, о слушателях и преподавателях, о разработанных и реализуемых ДПП, в том числе с применением ДОТ	Постоянно	Банки данных об участниках ССОС ДПО и потенциальных партнерах, о слушателях и преподавателях, о разработанных и реализуемых ДПП, в том числе с применением ДОТ
3.3		Диагностика групповой мотивации, экспертная диагностика сетевого, командного взаимодействия работников, эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии	В течение 1-3 месяцев	Выявлены уровни групповой мотивации, сетевых, командных взаимодействий, ориентаций в межгрупповом взаимодействии
3.4		Проведение круглых столов, мозговых штурмов, деловых игр, благоприятствующих повышению уровней групповой мотивации, сетевых, командных взаимодействий, ориентаций в межгрупповом взаимодействии	Постоянно	Повышение уровней групповой мотивации, сетевых, командных взаимодействий, ориентаций в межгрупповом взаимодействии



5.1	Системная реклама реализуемых программ и преимуществ ССО ДПО	Постоянно	Увеличение количества реализуемых программ и обучаемых слушателей
5.2	Социологические исследования образовательных потребностей потенциальных заказчиков, слушателей	Ежегодно	Выявленные потребности слушателей, заказчиков, актуальные для трудоспособного населения ДПП
5.3	Сбор и систематический анализ информации о потребностях рынка труда на основе анализа результатов встреч с работодателями	Постоянно	Знание потребностей рынка труда, актуальные для трудоспособного населения ДПП
5.4	Диагностика степени удовлетворенности образовательных потребностей слушателей и устранение недостатков	Постоянно	Выявление степени удовлетворенности слушателей, повышение качества ДПП
5.5	Диагностика образовательных потребностей работников ССО ДПО и степени их удовлетворенности	Постоянно	Выявление потребностей 100% работников, повышение степени их удовлетворенности
5.6	Оснащение учебных аудиторий необходимым оборудованием, включая компьютерную и организационную технику, обеспечивающую эффективные сетевые взаимодействия	Постоянно	Создание условий для повышения качества реализации ДПП с применением ДОТ и результативности ССО ДПО

## **Приложение Б**

### **Методики оценки результативности становления и развития сетевой самообучающейся организации**

#### *Б. 1 Анкета*

*по выявлению у работников организации стремления  
к управлению своей профессиональной деятельностью,  
самообразованию и развитию их ключевой управленческой  
компетентности*

Уважаемый сотрудник!

В целях создания условий, благоприятных для становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО в Вашей организации, для нас важно больше узнать о том, заинтересованы ли Вы в управлении своей профессиональной деятельностью и готовы ли повышать ее результативность. Для этого просим Вас ответить на данные вопросы. Надеемся, что ответы будут способствовать развитию Вашей ключевой управленческой компетентности.

1) В какой степени Вы удовлетворены качеством управления в организации, в которой Вы работаете (выбрать подчеркиванием один из предложенных вариантов ответов):

- удовлетворительно по всем видам деятельности;
- в основном удовлетворительно;
- вполне удовлетворительно;
- неудовлетворительно;
- затрудняюсь ответить.

2) Интересна ли Вам Ваша профессиональная деятельность?

Варианты ответов: да; нет.

3) Видите ли, Вы зависимость успешности Вашей карьеры от Вашей профессиональной результативности?

Варианты ответов:

- да;



- иногда;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

4) Считаете ли Вы, что в современных условиях успешный профессионал должен уметь управлять своей профессиональной деятельностью?

Варианты ответов:

- да;
- иногда;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

5) Определите успешность решения задач в Вашей профессиональной деятельности (выбрать подчеркиванием один из предложенных вариантов ответов):

- успешное решение задач по всем видам профессиональной деятельности;
- в основном успешное решение задач;
- успешно в большей части;
- успешно в меньшей части;
- затрудняюсь ответить.

6) Есть ли у Вас результативный опыт по фандрайзингу и привлечению к совместной работе партнеров?

Варианты ответов:

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

7) Часто ли Вы видите нерешенные проблемы в управлении своей профессиональной деятельностью?

Варианты ответов:

- да;
- иногда;
- нет, у меня все всегда успешно;
- затрудняюсь ответить.

8) Укажите наиболее значимые проблемы в управлении результативностью Вашей профессиональной деятельностью

стью (выбрать подчеркиванием не более трех из предложенных вариантов ответов):

- недостаточность знаний в области управления собственной профессиональной деятельностью;
- слабая мотивация в организации;
- отсутствие повышения квалификации по программам развития управленческой компетентности;
- отсутствие опыта обмена знаниями и информацией, взаимопомощи;
- отсутствие опыта самостоятельного разрешения профессиональных проблемных ситуаций;
- не замечаю этих проблем;
- большая перегруженность срочными ежедневными заданиями;
- другое.

9) Укажите наиболее значимые профессиональные задачи, стоящие перед Вами: (выбрать подчеркиванием не более трех из предложенных вариантов ответов):

- повышение рентабельности реализуемых программ;
- привлечение новых слушателей в формируемые группы обучения;
- выявление и удовлетворение образовательных потребностей слушателей и заказчиков программ ДПО;
- расширение спектра реализуемых программ ДПО;
- своевременное выполнение заданий руководителей;
- своевременное получение необходимых знаний и информации;
- повышение качества разрабатываемых и реализуемых программ;
- другое.

10) Обучались ли Вы по программам профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» или повышения квалификации в области управления своей профессиональной деятельностью?

Варианты ответов:

- да (указать, когда и по какой программе);
- нет.

11) Готовы ли Вы обучаться по программе повышения квалификации в области управления своей профессиональной деятельностью?

Варианты ответов: да; нет.

12) Считаете ли Вы, что развитие Вашей управленческой компетентности будет способствовать повышению результативности Вашей профессиональной деятельности и конкурентоспособности?

Варианты ответов: да; нет.

13) Верите ли Вы, что сможете достичь любой разумной цели, на которой сосредоточите свой ум и свою деятельность?

Варианты ответов: да; нет.

Укажите какую должность Вы занимаете

---

Спасибо!

## *Б. 2 Тест «Интеллектуальный сотрудник»*

Уважаемый сотрудник!

Оцените уровень своих знаний и успешность своей профессионально-самообразовательной деятельности по пяти бальной системе: 5 – качество ярко выражено; 4 – достаточно сформировано; 3 – имеет место; 2 – сформировано в минимальной степени; 1 – не сформировано.

Степень выраженности качества отмечается знаком + или V в одной из пяти граф (от 1 до 5). Средняя оценка по группе качеств определяется частным от деления суммы оценок на их количество (таблица Б. 2).

Таблица Б. 2 – Тест «Интеллектуальный сотрудник»

№	Качества	Оценки в баллах				
		5	4	3	2	1
1	Знание государственной политики в области ДПО					
2	Знание законодательной и нормативной базы ДПО					
3	Знание своих возможностей развития творческого мышления					
4	Стремление учиться новому и получать новую информацию, связанную с вашей работой					
5	Знание алгоритма формулирования и разрешения проблемы в конкретной ситуации профессиональной деятельности					
6	Знание методов управления собственной профессионально-самообразовательной деятельностью					
7	Знание специфики сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования					
8	Знание технологий создания банков данных в сетевой самообучающейся организации ДПО					
9	Знание способов эффективного решения собственных профессиональных проблем					
10	Знание основ образовательного менеджмента, на которые вы можете опираться при управлении своей профессиональной деятельностью					
11	Знание современных требований к разработке и реализации ДПП с применением ДОТ, электронных учебно-методических комплексов программ					
12	Знание методов развития своей управленческой компетентности					
13	Использование в работе логических приемов мышления (сравнение, классификацию, анализ, синтез, аналогию)					

14	Знание методов систематического пополнения своих знаний путем самообразования					
15	Знания в области образовательного маркетинга, фандрайзинга					
16	Считать, что главной действующей силой перемен является интеллектуальный ресурс организации					
17	Знание особенностей разработки плана лично-профессионального развития					
18	Знание методов повышения способности сохранения и обмена знаниями, информацией					
19	Знание особенностей эффективных коммуникаций в процессе сетевых взаимодействий участников тройной сети					
20	Знание навыков здорового образа жизни, способствующих вашей стрессоустойчивости и работоспособности					
21	Знание технологий эффективных коммуникаций в процессе сетевого взаимодействия					
22	Знание теоретических основ целеполагания стратегического управления развитием интеллектуального капитала					
23	Знание основ целеполагания и достижения целей своей профессиональной деятельности					
24	Знание основных технологий разработки и реализации нестандартных управленческих решений					
25	Знание вашей роли в создании системы непрерывного профессионального образования					
26	Знание основных методов самообразования					

*Укажите, к какой группе работников вы относитесь:*

Научно-педагогические работники

Административно-управленческий персонал

Учебно-вспомогательный персонал

Благодарим за сотрудничество!

*Обработка результатов*

Свыше 120 баллов – креативный уровень сформированности когнитивно-синергетического компонента.

От 91 до 119 баллов – продуктивный уровень сформированности когнитивно-синергетического компонента.

От 55 до 90 баллов – адаптивный уровень сформированности когнитивно-синергетического компонента.

До 54 баллов – дезадаптивный уровень сформированности когнитивно-синергетического компонента.

*Б. 3 Тест «Ваше отношение к управлению своей профессиональной деятельностью»*

**Уважаемый сотрудник!**

Прочитайте внимательно приведенные ниже утверждения и укажите свое отношение к каждому из них (таблица Б. 3). Используйте при этом следующие оценки:

- определенно не согласен, неверно (а);
- скорее не согласен, чем согласен (б);
- не знаю, может быть (в);
- скорее всего, верно, согласен (г);
- полностью согласен, всегда так и поступаю (д).

Выбранные Вами ответы с помощью символов (+ или V) проставьте около каждого утверждения.

*Таблица Б. 3 – Тест «Ваше отношение к управлению своей профессиональной деятельностью»*

Утверждения		а	б	в	г	д
1.	Работнику важно осознавать значимость непрерывной профессионально-самообразовательной деятельности					
2.	Современному работнику важно понимать смысл своей профессионально-самообразовательной деятельности					

3.	В общении с сотрудниками, слушателями необходимо навсегда исключить свою неприязнь, отрицательные эмоции					
4.	Необходимо принимать на себя ответственность за то, что представляет собой сегодняшняя жизнь					
5.	Каждому работнику необходимо управлять своей профессиональной деятельностью					
6.	Работнику важно уметь включаться в командную работу					
7.	В профессиональной деятельности необходимо умение слушать коллег, интересоваться их мнением					
8.	При первой возможности работнику необходимо объективно оценить свои действия					
9.	Для любого работника профессиональная деятельность должна вносить важный вклад в получение удовольствия от жизни					
10.	Работнику необходимо формулировать, сопоставлять свои ценности с ценностями организации в целом					
11.	Работнику необходимо понимать логику достижения целей управления профессиональной деятельностью					
12.	Работнику нужно осознавать важность своего участия в формировании мотивационно-ценностной корпоративной культуры организации					
13.	Работнику необходимо понимать важность выстраивания эффективных коммуникаций в процессе сетевого, командного взаимодействия					
14.	Работнику нужно уметь обмениваться опытом с коллегами					
15.	Работнику необходимо понимать важность здорового образа жизни, выносливости и работоспособности					
16.	Работнику необходимо осознавать важность умения воздействовать на мнение своих коллег и слушателей					
17.	Каждому работающему человеку необходима непрерывная самообразовательная деятельность					

18.	Важно осознание собственных ценностей и целей в профессиональной деятельности					
19.	Работнику необходимо чувство вклада в общее дело					
20.	Современному работнику важно понимать ценности своей профессионально-самообразовательной деятельности					
21.	Работник должен принимать ценности корпоративной культуры организации, в которой работает					
22.	Работника мотивирует к развитию своей ключевой управленческой компетентности понимание необходимости дальнейшего личностно-профессионального развития					
23.	Работник становится более конкурентоспособным, если непрерывно обучается и развивает управленческую компетентность					
24.	Работнику важно понимать значимость умения управлять своей профессиональной деятельностью					
25.	Работник всегда стремится к самосовершенствованию и самообразованию					
26.	Работнику важно уметь быстро обучаться и адаптироваться в ситуациях перемен					

*Укажите, к какой группе работников вы относитесь:*

Научно-педагогические работники

Административно-управленческий персонал

Учебно-вспомогательный персонал

*Благодарим за сотрудничество!*

### *Обработка*

Балльная оценка ответов производится по следующим параметрам: а) 1 балл; б) 2 балла; в) 3 балла; г) 4 балла; д) 5 баллов.

Типы эмоционального отношения к гуманистическим управленческим ценностям по баллам распределяются следующим образом: высший (креативный) уровень сформированности



рованности мотивационно-ценностного компонента определялся суммой баллов свыше 120; средний (продуктивный) уровень – от 87 до 119 баллов; низкий (адаптивный) – от 55 до 86 баллов; критический (дезадаптивный уровень) – до 54 баллов включительно.

*Интерпретация результатов*

до 30 баллов – активное отрицающее отношение (противодействие ценностям, основывающееся на внутреннем и внешнем отрицании);

от 31 до 54 баллов – пассивное отрицание (несогласие с предлагаемыми ценностями, их критика, осуждение, отрицательная оценка или принижение объективных ценностей);

от 55 до 86 баллов – индифферентность, нейтральное отношение (безразличие, безучастность, отсутствие интереса к предлагаемым ценностям; субъект не отрицает, но и не поддерживает данную ценностную систему в силу либо размытости аксиологических позиций, либо слабой мотивации к их преобразованию);

от 87 до 119 баллов – принимающее отношение (с разной степенью активности субъект одобряет, позитивно оценивает предложенные ценности, находит в них содержание ценностных признаков, частично совпадающих с собственной системой профессиональных ценностей);

свыше 120 баллов – активное позитивное отношение (выражение высокой степени интериоризации предлагаемой ценностной системы) [49; 53].

В рамках данного теста оценочная шкала включает пять основных типов отношений:

– активное противодействие ценностям, основывающееся на внутреннем и внешнем отрицании;

– пассивное отрицание, несогласие с предлагаемыми ценностями, их критика, осуждение, отрицательная оценка или принижение объективных ценностей;

– индифферентность, нейтральное отношение: безразличие, безучастность, отсутствие интереса к предлагаемым ценностям; субъект не отрицает, но и не поддерживает данную ценностную систему в силу либо размытости аксиологических позиций, либо слабой мотивации к их преобразованию;

– принимающее – с разной степенью активности: субъект одобряет, позитивно оценивает предложенные ценности, находит в них содержание ценностных признаков, частично совпадающих с собственной системой профессиональных ценностей;

– активное позитивное отношение – выражение высокой степени интериоризации предлагаемой ценностной системы: субъект активно принимает предлагаемые гуманистические профессионально-управленческие ценности, активно, адекватно и последовательно их реализует в рамках управленческой деятельности.

Предлагаемый инструмент оценивания мотивационно-ценностного компонента позволяет выявить типы эмоционального отношения работников к гуманистическим ценностям посредством осуществления соотнесения собственных аксиологических установок, мотивации и мотивационно-ценностных ориентиров управления своей профессиональной деятельностью.

#### *Б. 4 Анкета самооценки управления собственной профессиональной деятельностью*

Уважаемый сотрудник!

Оцените уровень своих умений и практических навыков управления собственной профессиональной деятельностью и применения технологий проблеморазрешающей мыслительности по пяти бальной системе: 5 – качество ярко выражено; 4 – достаточно сформировано; 3 – имеет место; 2 – сформировано в минимальной степени; 1 – не сформировано (таблица Б. 4).

Степень выраженности отмечается знаком + или V в одной из пяти граф (от 1 до 5). Средняя оценка по группе качеств определяется частным от деления суммы оценок на их количество ( $X = \Sigma/17$ ).

*Таблица Б.4 – Анкета самооценки управления собственной профессиональной деятельностью*

№	Качества	Оценки в баллах				
		5	4	3	2	1
1	Умею добиваться поставленной цели в своей профессиональной деятельности					
2	Постоянно применяю функции образовательного менеджмента в управлении своей профессиональной деятельностью					
3	Владею навыками управления собственным временем					
4	Умею своевременно выявлять, формулировать проблемы и затруднения в управлении своей профессиональной деятельностью					
5	Умею получать знания, необходимые для моей профессиональной деятельности					
6	Умею формулировать цели, направленные на решение проблем в профессиональной деятельности и добиваться их достижения					
7	При возникновении затруднений и проблем в профессиональной деятельности ищу их причины в собственной деятельности					
8	Активно участвую в проектной и инновационной деятельности					
9	Систематически расширяю свои знания путем изучения опыта своих коллег в нашей организации и за ее пределами					
10	Легко формулирую свои цели профессиональной, профессионально-самообразовательной деятельности на день, неделю, месяц, год					

11	Умею аргументировать свою точку зрения по обсуждаемому вопросу						
12	Умею достигать цели в своей профессионально-самообразовательной деятельности						
13	Владею навыками здорового образа жизни, способствующими моей стрессоустойчивости и работоспособности						
14	Всегда владею своими эмоциями при общении с коллегами, слушателями в процессе сетевого, командного взаимодействия и достигаю запланированное						
15	Успешно применяю технологии проблеморазрешающей мыследеятельности в профессионально-самообразовательной деятельности						
16	Умею применять технологии проблеморазрешающей мыследеятельности при управлении своей деятельностью						
17	Умею работать с нормативными документами, использовать свои экономические знания в области ДПО						

*Укажите, к какой группе работников вы относитесь:*

Научно-педагогические работники

Административно-управленческий персонал

Учебно-вспомогательный персонал

Благодарим за сотрудничество!

*Обработка.* Балльная оценка ответов производится по следующим параметрам: 1) 1 балл; 2) 2 балла; 3) 3 балла; 4) 4 балла; 5) 5 баллов.

Интерпретация результатов:

✓ до 38 баллов включительно – критический (дезадаптивный) уровень сформированности деятельностно-проблеморазрешающего компонента;

✓ от 39 до 60 баллов – низкий (адаптивный) уровень сформированности деятельностно-проблеморазрешающего компонента;

✓ от 61 до 75 баллов – средний (продуктивный) уровень;

✓ свыше 76 баллов – высший (креативный) уровень сформированности деятельностно-проблеморазрешающего компонента.

*Б. 5 Тест «Самоанализ и рефлексия управления своей профессионально-самообразовательной деятельностью»*

Уважаемый слушатель!

Прочитайте внимательно приведенные ниже утверждения и укажите свое отношение к каждому из них (таблица Б. 5). Вам нужно отвечать быстро, для ответа на все вопросы у Вас не более 3-4 минут. Используйте при этом следующие оценки:

- определенно не согласен, неверно (а);
- скорее не согласен, чем согласен (б);
- не знаю, может быть (в);
- скорее всего, верно, согласен (г);
- полностью согласен, всегда так и поступаю (д).

Выбранные Вами ответы с помощью символов («+» или «V») проставьте около каждого утверждения.

*Таблица Б. 5 – Тест «Самоанализ и рефлексия управления своей профессионально-самообразовательной деятельностью»*

№	Качества	Оценки в баллах				
		а	б	в	г	д
1	Я всегда анализирую свои действия после проведения важных мероприятий, возникновения сложных ситуаций и принятия решений					
2	Важно уметь выделять существенные связи между различными профессиональными проблемами					

3	Я ежедневно осуществляю самоанализ планирования своей профессиональной и самообразовательной деятельности					
4	Я умею оценивать и регулировать проявление стрессоустойчивости и самообладания					
5	Я регулярно осуществляю самоанализ своих умений достижения поставленных целей профессионально-самообразовательной деятельности					
6	Я всегда совершенствую навыки самоуправления своими поступками, словами, эмоциями, чувствами и мыслями					
7	Работнику нужно оценивать свою логичность при достижении поставленных целей					
8	Для работника важно систематически оценивать результативность управления своей профессионально-самообразовательной деятельностью					
9	Важно уметь влиять на результаты собственной профессионально-самообразовательной деятельности					
10	Для работника важно уметь менять свои способы управления профессионально-самообразовательной деятельностью					

*Укажите, к какой группе работников вы относитесь:*

Научно-педагогические работники

Административно-управленческий персонал

Учебно-вспомогательный персонал

*Благодарим за сотрудничество!*

### *Обработка*

Балльная оценка ответов производится по следующим параметрам: а) 1 балл; б) 2 балла; в) 3 балла; г) 4 балла; д) 5 баллов.

### *Интерпретация результатов*

до 14 баллов – активное отрицающее отношение к самоанализу и рефлексии своей профессионально-самообразовательной деятельности;

от 15 до 24 баллов – пассивное отрицание к самоанализу и рефлексии своей профессионально-самообразовательной деятельности (несогласие с предлагаемыми ценностями, их критика, осуждение, отрицательная оценка или принижение);

от 25 до 34 баллов – индифферентность, нейтральное отношение к самоанализу и рефлексии своей профессионально-самообразовательной деятельности (безразличие, безучастность, отсутствие интереса);

от 35 до 44 баллов – принимающее отношение к самоанализу и рефлексии своей профессионально-самообразовательной деятельности (с разной степенью активности субъект одобряет, позитивно оценивает предложенные точки зрения, находит в них содержание признаков, частично совпадающих с собственной точкой зрения);

от 45 до 50 баллов – активное позитивное отношение к самоанализу и рефлексии своей профессионально-самообразовательной деятельности (выражение высокой степени принятия предлагаемых высказываний).

*Б. 6 Диагностика групповой мотивации  
(модифицированная методика И.Д. Ладанова)*

*Назначение.* Тест составлен по типу семантического дифференциала и может применяться как для индивидуального пользования, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7. В левой части теста представлены положительные факторы, характеризующие групповую мотивацию. В правой его части представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

*Инструкция.* Данный тест включает 25 факторов (положительных и отрицательных), позволяющих оценить

степень сформированности групповой мотивации (таблица Б. 6). Просим Вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл (обведите кружком цифру, соответствующую вашим представлениям), который характеризует состояние мотивации в группе, членом которой Вы являетесь. Затем суммируйте все отмеченные баллы [339, с. 67]<sup>1</sup>. Желательно это задание выполнить всем членам Вашей группы и получить средний результат оценок. После этого обсудите выполненное задание к группе.

Таблица Б. 6 – Бланк ответов

№	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
1.	Высокий уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень сплоченности группы
2.	Высокая активность членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкая активность членов группы
3.	Нормальные межличностные отношения в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохие межличностные отношения в группе
4.	Стремление членов группы к достижению целей сетевой самообучающейся организации ДПО	7 6 5 4 3 2 1	Неприятие членами группы целей сетевой самообучающейся организации ДПО
5.	Высокий уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень групповой совместимости
6.	Личностное осмысление целей командной работы и их принятие	7 6 5 4 3 2 1	Неприятие работниками целей командной работы
7.	Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не принимают авторитета руководителя
8.	Высокая активность включения членов группы во взаимообучение	7 6 5 4 3 2 1	Низкая активность включения членов группы во взаимообучение

<sup>1</sup> Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. URL: <https://lib.druzya.org/sociologia/fetiskin.txt>



9.	Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10.	Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11.	Участие членов группы в процессе принятия решений	7 6 5 4 3 2 1	Неприятие членами группы участия в обсуждении и принятии решений
12.	Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Нет условий для выражения творческого потенциала членов группы
13.	Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14.	Наличие хорошего психологического климата в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие плохого психологического климата в группе
15.	Высокий уровень контроля над действиями каждого члена группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень контроля над действиями каждого члена группы
16.	Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы
17.	Стремление к самообучению и самореализации у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления к самообучению и самореализации у членов группы
18.	Высокая степень согласованности действий у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Слабая степень согласованности действий у членов группы
19.	Сформированность общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие общегрупповых ценностей
20.	Отсутствие стрессов внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Наличие стрессов
21.	Желание обмениваться знаниями, опытом в группе	7 6 5 4 3 2 1	Стремление членов группы работать индивидуально
22.	Положительное отношение руководителя к своим подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение руководителя к членам рабочей группы

23.	Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24.	Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25.	Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи

### *Обработка и интерпретация результатов*

Суть обработки результатов сводится к суммарному подсчету баллов по всем 25 утверждениям.

Уровням групповой мотивации соответствуют следующие показатели:

24-48 баллов – группа отрицательно мотивирована;

49-74 балла – группа слабо мотивирована;

75-100 баллов – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;

101-130 баллов – группа мотивирована на получение положительных результатов;

131-145 баллов – группа в достаточной степени мотивирована на получение положительных результатов;

146-157 баллов – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности и взаимообучение;

158-175 баллов – группа положительно мотивирована на успех в деятельности, взаимообучение и саморазвитие [339, с. 67].

*Б. 7 Экспертная диагностика сетевых, командных взаимодействий работников  
(модифицированная методика А.С. Чернышова,  
С.В. Сарычева)*

*Инструкция.* В каждом блоке обведите кружочком одно из семи проявлений сетевого, командного взаимодействия, характерного для исследуемой группы.

*Бланк экспертных оценок*

*1. Иерархия и вариативность взаимодействия*

1.7 Высокий уровень иерархии и вариативности сетевого, командного взаимодействия проявляется в учете всеми членами группы возможных последствий от изменения взаимодействия, в соотношении последствий таких изменений с вероятностью достижения лучшего результата.

1.6 Группа способна варьировать сетевое, командное взаимодействие в широких пределах, большинство членов группы ориентировано на поиск оптимального способа взаимодействия.

1.5 Группа способна преднамеренно изменять взаимодействие, корректировать его в процессе совместной командной деятельности и сетевых взаимодействий участников тройной сети. В осуществлении изменений участвует большинство членов группы.

1.4 В группе выражено стремление к изменению сетевого, командного взаимодействия в соответствии с условиями совместной деятельности. Но в большинстве ситуаций члены группы ограничиваются лишь намерениями изменить взаимодействие.

1.3 К осуществлению изменений во взаимодействии оказываются способными небольшое число членов группы, остальные же склонны к сохранению привычного способа взаимодействия, сложившегося стихийно.

1.2 Изменение сетевого, командного взаимодействия в соответствии с ситуацией представляет для членов группы

значительную трудность, требует чрезвычайных усилий и больших затрат времени.

1.1 Изменение сетевого, командного взаимодействия для группы практически невозможно, взаимодействие неадекватно ситуации совместной деятельности, не упорядочено

2. *Самостоятельность и инициативность в сетевом, командном взаимодействии*

1.7 Все члены группы готовы сами проявить инициативу и принять инициативное поведение, направленное на внесение изменений в сетевое, командное взаимодействие всех других членов группы.

2.6 Инициативность во взаимодействии характеризует большинство членов группы, группа готова к проявлению и принятию инициативы.

2.5 Самостоятельность и инициативность во взаимодействии характерны для небольшого числа членов группы, группа ориентирована на принятие инициативного поведения этого узкого круга лиц.

2.4 Инициативы в сетевом, командном взаимодействии исходят от одного из членов группы.

2.3 Члены группы осознают необходимость проявления инициативы и самостоятельности в плане внесения изменений во взаимодействие, но активности в этом отношении не проявляют. Используют в основном привычные способы взаимодействия.

2.2 Инициативы, направленные на изменение сетевого, командного взаимодействия, привносятся в группу извне. Члены группы несамостоятельны во взаимодействии

2.1 Сетевое, командное взаимодействие членов группы побуждается только внешними по отношению к группе обстоятельствами. Члены группы не готовы принять инициативу извне.

3. *Включенность в сетевое, командное взаимодействие*

1.7 Полная включенность всех членов группы в сетевое, командное взаимодействие, подразумевающая осознание соб-

---

ственной позиции во взаимодействии, осознание позиций других членов группы, соотнесения с этим поведения и действий.

3.6 Полная включенность в сетевое, командное взаимодействие большинства членов группы, остальные члены группы включены не полностью

3.5 Большинство членов группы включены во взаимодействие не полностью, полная включенность небольшого числа членов группы (меньшинства).

3.4 Неполная включенность в сетевое, командное взаимодействие всех членов группы, они обращены на себя и свое место во взаимодействии. Разобщенность во взаимодействии.

3.3 Большинство членов группы включены в сетевое, командное взаимодействие не полностью, часть членов группы – «не включённые».

3.2 Не включенность в сетевое, командное взаимодействие большинства членов группы и неполная включенность остальных членов группы ведут к проявлению соперничества во взаимодействии.

3.1. Члены групп не включены в сетевое, командное взаимодействие, каждый из них стремится занять ведущую позицию во взаимодействии. Соперничество ведет к распаду взаимодействия по типу конфликта.

#### *Обработка и интерпретация результатов*

Обведённые кружочком показатели сетевого, командного взаимодействия являются количественной и качественной характеристикой интегрального и парциального взаимодействия в исследуемой группе. При этом показатели 5-7 характеризуют нарастающие позитивные тенденции в сетевом, командном взаимодействии. Показатели, в порядке убывания с 3 до 1, свидетельствуют о прогрессировании негативных тенденций в данном взаимодействии. Показатель 4 является промежуточным, средним показателем сетевого, командного взаимодействия. Таким образом, каждая подструктура сетевого, командного взаимодействия включает

семь характеристик, из которых три имеют положительный знак (5-7) и три отрицательный (3-1), а промежуточная (4) – нейтральный знак, то есть каждая подструктура оценивается по 7-бальной биполярной шкале.

Для обобщения экспертных оценок необходимо сначала суммировать индивидуальные показатели, а затем определить усредненный результат.

Можно полагать, что уровню сетевого, командного взаимодействия как на уровне каждой из подструктур, так и на интегративном уровне будут соответствовать показатели в 6,1–7 баллов; уровню сетевого, командного взаимодействия, способствующего взаимообучению всех членов группы – 5,1–6,0 баллов; уровню сетевого, командного взаимодействия, обеспечивающего обмен знаниями отдельных членов группы – 4,3–5,0 баллов; о среднем уровне сетевого, командного взаимодействия от 3,6 до 4,2 баллов; о преобладании неблагоприятных тенденций в сетевом, командном взаимодействии можно судить по показателям от 3,5 до 2,6 баллов; крайнему уровню неблагоприятности в сетевом, командном взаимодействии соответствуют показатели от 2,5 до 1 балла.

На заключительном этапе анализа полученных данных проводится сравнительный анализ сетевого, командного взаимодействия по всем исследуемым подструктурам [339].

*Б. 8 Опросник оценки мотивационно-ценностной  
корпоративной культуры сетевой самообучающейся  
организации ДПО  
(модифицированный вариант методики  
К.С. Камерона и Р.Э. Куинна)*

В исследовании использовалась адаптированная методика Organizational Culture Analyze Instrument (OCAI) исследования организационной культуры К.С. Камерона и Р.Э. Куинна, основанная на классификации корпоративной (организацион-

ной) культуры: иерархическая (бюрократическая), рыночная, адхократическая и клановая. Данная методика предназначена для определения доминирующего типа мотивационно-ценностной корпоративной культуры, оценки ее эффективности и выявления тех компонентов, которые для организации ДПО желательно изменить в целях создания системы непрерывного профессионального образования на мотивационно-ценностной основе как механизма становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО. Мотивационно-ценностная корпоративная культура сетевой самообучающейся организации ДПО, являясь неявным групповым знанием, закрепленном в сознании людей, управляющем поведением работников и самоформирующемся под воздействием их поведения, имеет большое значение для формирования мотивационно-ценностного отношения работников к повышению результативности их профессиональной деятельности и развитию управленческой компетентности в условиях системы непрерывного профессионального образования. Для нас важным является формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, мотивирующей работников к развитию их ключевой управленческой компетентности.

Инструкция по проведению опроса: параметр «А» соответствует клановому, «В» – адхократическому, «С» – рыночному; «D» – иерархическому типу корпоративной культуры (таблица Б. 7). На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной корпоративной культуры. Чтобы Ваша оценка корпоративной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.

Опросник состоит из 6-ти разделов, характеризующих корпоративную культуру. Каждый содержит четыре возможных варианта оценки. Заполнение опросника состоит из двух этапов:

1 этап. В столбце «в настоящее время (теперь)» распределите 100 % между вариантами ответов в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует корпоративной культуре в Вашей организации. Наибольшее количество процентов поставьте альтернативе, более подходящей по Вашему мнению. Убедитесь, что сумма поставленных процентов по каждому разделу равна 100 %.

2 этап. В столбце «предпочтительно» отметьте, какое соотношение оцениваемых характеристик, по Вашему мнению, должно быть, чтобы процесс становления сетевой самообучающейся организации системы ДПО в Вашей организации был успешным. Для этого распределите 100 % между характеристиками в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашему представлению.

*Таблица Б. 7 – Опросник оценки мотивационно-ценностной корпоративной культуры ССО ДПО*

Параметр корпоративной культуры	Тип культуры	В настоящее время	Желательно
<b>I. Важнейшие общие характеристики</b>			
Организация подобна большой семье, заботящейся о развитии каждого сотрудника, ее отличает определенная уникальность и высокая степень сплоченности коллектива, работники которого имеют много общего	А		
Организация проникнута проектной, инновационной деятельностью, очень динамична. Работники готовы идти на риск и высоко ценят стратегические цели организации	В		
Работники организации ориентированы на результат, заключающийся в выполнении задания, настроены на соперничество и достижение поставленной цели	С		
Организация жестко структурирована, формализована и действия работников определяются правилами, регламентами и строго контролируется	D		
Всего:		100%	100%



II. Общий стиль лидерства в организации			
Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга и удовлетворения потребностей работников, стремления помочь или научить	A		
Общий стиль лидерства служит примером инновационности, новаторства и склонности к риску	B		
Общий стиль лидерства является примером достижения результата, деловитости и наступательности	C		
Общий стиль лидерства определяет направленность на координацию, четкую организацию или плавное ведение дел	D		
Всего:		100%	100%
III. Управление работниками			
Стиль руководства характеризуется поощрением совместной деятельности и командообразования, единодушия и вовлечением работников в принятие управленческих решений	A		
Управленческий стиль руководителей организации характеризуется поощрением креативности, индивидуального риска, свободы и самобытности каждого работника	B		
Управленческий стиль руководителей отличает высокая требовательность, жесткое стремление к лидерству позиций на рынке образовательных услуг ДПО, конкурентоспособности	C		
Управленческому стилю руководителей характерны гарантии занятости для работников, требования их подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях	D		
Всего:		100%	100%
IV. Связующая сущность организации			
Работников организации связывают преданность общему делу и взаимное доверие. Главным качеством организации является обязательность работников и руководителей	A		
Организацию связывают приверженность новым проектам, инновационности, совершенствованию и необходимость быть на передовых рубежах	B		
Работников организации объединяет акцент на достижении цели и выполнении задачи, постоянное стремление к победе	C		
Работников организации связывают формальные правила, официальная политика и поддержание плавного, спокойного хода деятельности	D		
Всего:		100%	100%

V. Стратегические цели			
В центре внимания организации поддержание высокого доверия внутри коллектива, открытости новым сетевым взаимодействиям, заботы по отношению к работникам	A		
Организация акцентирует внимание на развитии ресурсов, инновационном решении проблем. Ценятся новые идеи и проекты, направленные на повышение ее эффективности	B		
Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое стремление к победе на рынке реализации программ ДПО	C		
Организация уделяет большое внимание неизменности, стабильности, контролю и плавности ведения дел	D		
Всего:		100%	100%
VI. Критерии успеха			
В качестве критериев успеха является развитие человеческих, интеллектуальных ресурсов, командная работа, увлеченность делом, забота о профессионально-личностном развитии работников	A		
В качестве критериев успеха определяется обладание уникальной или новейшей технологией, стремление к новаторству и лидерству организации в сфере ДПО	B		
В качестве критериев успеха выступает конкурентное лидерство (опережение конкурентов)	C		
В качестве критериев успеха определяются надежные, стабильные показатели, четкие планы, низкие производственные затраты	D		
Всего:		100%	100%

### *Обработка результатов:*

Находится среднее значение показателей А, В, С, D по столбцу «в настоящее время» и строится профиль корпоративной культуры сетевой самообучающейся организации. Затем просчитываются показатели А, В, С, D в столбце «желательно» и строится профиль предпочтительной корпоративной культуры. Проводится содержательное сравнение для определения ресурсов развития организации. Для становления и развития сетевой самообучающейся организации ДПО важно формирование единой мотивационно-цен-

ностной корпоративной культуры, отличающейся единообразием доминирующего типа корпоративной культуры, сфокусированностью работников организации на единых целях, ценностях и видении перспектив развития.

Клановая культура (тип А) – деятельность организации на основе общности интересов, доброжелательности и дружелюбности. Такие организации напоминают «большие семьи». Руководители воспринимаются как родители. Такие организации характеризуются согласием, сильными традициями, преданностью и высокой обязательностью ее сотрудников, заботой о людях, развитием интеллектуального ресурса организации и долгосрочной выгоде совершенствования личности, высокой степенью сплоченности коллектива, поощрением командной работы, участием работников в развитии организации.

Адхократическая культура (тип В) – отличается преданностью экспериментированию, инновационной деятельностью, активным развитием предпринимательства, поощрением личной инициативы, творчества и свободы работников. Руководители организации считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать, делающими акцент на лидерстве организации на рынке предоставляемых услуг. Перспектива заключается в развитии организации, обретении новых ресурсов. Успехом организации является предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг.

Рыночная культура (тип С) – характеризуется деятельностью, ориентированной на результат, достижение поставленных целей. Руководителей характеризует твердость, требовательность и непоколебимость. Организацию связывает единое стремление побеждать, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успешность организации определяется увеличением рыночной доли, конгруэнтностью ценообразования, лидерство на рынке и постоянное увеличение ее конкурентоспособности.

Иерархическая (бюрократическая) культура (тип D) – отличается высокой степенью формализованности, рациональности и структурированности различных процедур. Руководители организации гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы, проявляют озабоченность гарантией занятости сотрудников и долгосрочной предсказуемости. Перспектива организации определяется стабильностью, запланированным ходом основных видов деятельности, надежностью поставок, низких затрат и плавных графиков работ.

*Б. 9 Самооценка эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии (модифицированный вариант методики Н.П. Фетискина)*

*Назначение.* Определение ориентаций и форм межгруппового взаимодействия, включая стратегии «сотрудничества – соперничества», осуществляемых в полярных условиях групповой эмпатии и рефлексии.

*Инструкция.* «Поведение групп людей в немалой степени схоже с поведением отдельного человека» [339, с. 124]. Группы могут быть ориентированы на сотрудничество, обмен знаниями и опытом, либо на соперничество и нежелание делиться знанием и опытом, на соперничество и помощь, либо на групповой эгоизм. Для оценки отношений своей группы к другим группам Вашей организации ДПО необходимо определить ее типичное поведение по 14 полярным утверждениям, каждое из которых в левой части бланка ответов отражает формы группового поведения, ориентированного на сотрудничество, понимание интересов и состояния других групп (обозначено знаком «+»). В правой части бланков ответов расположены утверждения противоположного типа (обозначены знаком «-») (таблица Б. 8).

Степень выраженности того или иного утверждения, свойственного Вашей группе, определяется по 4-бальной системе:

3 – это свойство в нашей группе проявляется всегда;

2 – это свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – это свойство проявляется иногда;

0 – в группе не проявляется четко ни сотрудничество, ни соперничество.

Таблица Б. 8 – Бланк ответов

№	Утверждения	Знак и балл вашего ответа	Утверждения
1	Группа демонстрирует доброжелательность по отношению к другой группе (группам) – участникам тройной сети		Группа демонстрирует недоброжелательность по отношению к другой группе (группам) – участникам тройной сети
2	Даже в пылу межгрупповой дискуссии группа, отстаивая свою позицию, не превращает «борьбу идей в борьбу людей»		В разгар межгрупповой дискуссии члены группы психологически «давят» на оппонентов, оскорбляют их
3	В общении с другими группами группа старается сохранить атмосферу товарищества, ведет себя как равный партнёр		В общении с другими группами стремится утвердить свое превосходство и не дорожит товариществом
4	Группа действует в ущерб некоторым своим интересам, чтобы предотвратить (урегулировать) конфликты с другими группами		Группа не поступает своими интересами даже в условиях назревающего или уже существующего конфликта
5	Группа помогает другим группам, если они просят об этом		Группа отказывается помогать другим группам, даже если они просят об этом
6	Группа охотно делится с другими группами своими идеями, опытом и т.д.		Группа не делится с другими группами своими идеями, опытом и т.д.

7	Группа сочувствует неудаче другой группы		Группа с насмешкой относится к неудаче другой группы
8	Группа осуждает и пресекает действия своих членов, которые ущемляют достоинство представителей других групп или нечестно поступают по отношению к ним		Группа не осуждает и не пресекает действия своих членов, которые ущемляют достоинство представителей других групп или нечестно поступают по отношению к ним
9	Группа высказывает удовлетворение от соревнования с другими группами, даже если успех не сопутствовал ей		Группа выражает недовольство, если соревнование с другими группами не принесло ей успеха
10	Критические замечания извне в адрес группы воспринимаются ею доброжелательно, группа стремится осмыслить и исправить свои недостатки		Критические замечания извне воспринимаются группой враждебно и вызывают стремление к отпору, групповое упрямство
11	Группа отказывается от достижения намеченной цели, если это может привести к обострению отношений с другой группой		Группа не отказывается от достижения намеченной цели, даже если это может привести к обострению отношений с другой группой (группами)
12	Группа высказывает благодарность другим группам публично		Группа высказывает публичные претензии другим группам
13	В напряженных ситуациях межгруппового взаимодействия члены группы ведут себя корректно, сдержанно по отношению к другой группе		В напряженных ситуациях межгруппового взаимодействия члены группы проявляют несдержанность, грубость по отношению к другой группе
14	При неудаче в межгрупповом соревновании группа ищет причины в собственных ошибках		При неудаче в межгрупповом соревновании группа ищет ее причины в действиях соперников

### *Обработка и интерпретация результатов*

В ходе анализа полученных результатов необходимо сложить все положительные баллы, затем отрицательные, а потом из большей суммы вычесть меньшую.

Высокая степень благоприятности выражается в 29 и более баллов; средняя степень – в диапазоне 15-28 балла; незначительный уровень межгруппового взаимодействия может оцениваться от 0 до 14 баллов. Неблагоприятность межгруппового взаимодействия характеризуют баллы с «минусовой» оценкой (начальная, средняя, сильная неблагоприятность).

Кроме того, данная методика позволяет определить и такие социально-психологические особенности межгруппового взаимодействия, как, например, межгрупповая эмпатия: 1, 5, 7, 12, 13; ориентация на межгрупповое сотрудничество-соперничество: 2, 3, 4, 6, 11; направленность межгрупповых установок: 9, 10, 14.

### **Проявления и уровни ориентаций в межгрупповом взаимодействии**

Социально-психологические проявления межгруппового взаимодействия	Уровни межгруппового взаимодействия		
	Высокий	средний	низкий
Ориентация на сотрудничество	14-18	5-13	0-14
Межгрупповая эмпатия	12-15	4-11	0-3
Позитивные межгрупповые установки	7-9	3-6	0-2

#### *Б. 10 Анкета обратной связи*

1. Укажите, к какой группе работников Вы относитесь:
  - а) научно-педагогические работники;
  - б) административно-управленческий персонал;
  - в) учебно-вспомогательный персонал

2. Интересно ли было Вам принимать участие в обучении по данной программе? Оцените по шкале от 1 до 10, отметив знаком «V».

0									10
---	--	--	--	--	--	--	--	--	----

3. Оцените значимость полученных знаний для успешного управления Вашей профессиональной деятельностью по шкале от 1 до 10, отметив знаком «V».

0									10
---	--	--	--	--	--	--	--	--	----

4. Какие из полученных на курсах повышения квалификации знаний и умений Вы планируете использовать в практике?

---

---

---

---

5. Насколько сложно Вам было воспринимать материал на занятиях? Оцените по шкале от 1 до 10, отметив знаком «V».

0									10
---	--	--	--	--	--	--	--	--	----

6. Как часто Вы занимаетесь самообразовательной деятельностью? Оцените по шкале от 1 до 10, отметив знаком «V».

0									10
---	--	--	--	--	--	--	--	--	----

7. Оцените степень Вашей готовности к профессионально-самообразовательной деятельности по шкале от 1 до 10, отметив знаком «V».

0									10
---	--	--	--	--	--	--	--	--	----



8. Ваши замечания и пожелания преподавателям и организаторам обучения (по содержанию, формам и методам обучения, организации занятий и т.д.)?

---

---

---

---

---

*Благодарим за сотрудничество!*

## Приложение В

### Критериальная модель оценки компонентов ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации

В целях оценки уровня сформированности компонентов ключевой управленческой компетентности работников, создающих сетевую самообучающуюся организацию ДПО разработана и представлена критериальная модель оценки компонентов ключевой управленческой компетентности ее работников (таблица В.1).

*Таблица В.1 – Критериальная модель оценки компонентов ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования*

Компонент ключевой управленческой компетентности	Компетенция ключевой управленческой компетентности	Критерий сформированности компетенций ключевой управленческой компетентности	Показатель критерия сформированности компетенций ключевой управленческой компетентности
Мотивационно-ценностный	Самообразовательная аналитико-синергетическая компетенция (СК-1)	Осознает важность самоанализа своевременного выявления и разрешения проблем управления своей профессионально-самообразовательной деятельностью	1.Проявляет готовность к самоанализу управления своей профессионально-самообразовательной деятельностью
			2.Проявляет готовность к непрерывному образованию, самообразованию, самообучению, самоанализу самообразования
			3.Стремится выстраивать свою профессионально-самообразовательную деятельность в логике системного и последовательного достижения целей

<p>Самообразовательная аксиологическая компетенция (СК-2)</p>	<p>Принимает ценности и смыслы своей профессиональной, профессионально-самообразовательной деятельности, развития КУК, становления и развития ССО ДПО</p>	<p>4. Выделяет приоритеты и ценности в управлении своей профессионально-самообразовательной деятельностью, развития КУК, становления и развития ССО ДПО 5. Проявляет готовность развития КУК, формирования мотивационно-ценностной корпоративной культуры ССО ДПО</p>
<p>Самообразовательная креативно-инновационная компетенция (СК-3)</p>	<p>Понимает смысл и ценности инновационных проектов, нестандартных решений, оригинальных программ в пределах исполнения своих должностных обязанностей</p>	<p>6. Проявляет готовность к инновационной, проектной деятельности 7. Принимает нестандартные решения, разрабатывает оригинальные программы, проекты в пределах исполнения своих должностных обязанностей</p>
<p>Профессионально-специальная организационно-функциональная компетенция (ПСК-1)</p>	<p>Осознает важность применения функций образовательного менеджмента и самоменеджмента в процессах становления и развития ССОДПО</p>	<p>8. Проявляет стремление к реализации функций образовательного менеджмента, самоменеджмента и управления своей профессиональной деятельностью</p>
<p>Профессионально-специальная корпоративно-сетевая компетенция (ПСК-2)</p>	<p>Осознает важность обмена знаниями, информацией, опытом с коллегами в сетевом взаимодействии; осознает ценности и смыслы корпоративной культуры</p>	<p>9. Проявляет готовность выстраивать эффективные коммуникации в процессе сетевого взаимодействия 10. Стремится работать в команде, обмениваться новыми знаниями с коллегами 11. Проявляет мотивацию к непрерывному образованию и самообучению</p>

	Профессионально-специальная информационно-технологическая компетенция (ПСК-3)	Осознает важность применения ДОТ, повышения их качества, обмена знаниями в сетевых, командных взаимодействиях	12. Проявляет готовность применения ДОТ, обмена знаниями в сетевых, командных взаимодействиях
			13. Проявляет мотивацию к повышению качества ДОТ, обмена знаниями в сетевых, командных взаимодействиях
	Социально-личностная коммуникативно-сетевая компетенция (СЛК-1)	Осознает важность проявления толерантности и эмпатии в сетевых, командных взаимодействиях	14. Проявляет мотивационно-ценностное отношение к толерантности, эмпатии в процессе становления и развития ССО ДПО
15. Проявляет стремление к обмену знаниями в процессе сетевых, командных взаимодействий			
16. Проявляет готовность к эмпатии в процессе создания мотивационно-ценностной корпоративной культуры			
	Социально-личностная эмоциональная компетенция (СЛК-2)	Осознает значимость управления своими эмоциями, словами, поступками в процессе управления своей профессиональной деятельностью	17. Стремится управлять своими эмоциями, словами, поступками в процессе профессиональной деятельности
			18. Проявляет готовность управлять своей профессиональной деятельностью
	Социально-личностная здоровьесберегающая компетенция (СЛК-3)	Понимает важность профилактики эмоционального выгорания, здорового образа жизни	19. Стремится вести здоровый образ жизни, применять техники повышения выносливости и работоспособности
20. Проявляет мотивацию к повышению своей стрессоустойчивости			

Когнитивно-синергетический	Самообразовательная аналитико-синергетическая компетенция (СК-1)	Знает алгоритм решения профессиональных проблем в логике причинно-следственной связи и достижения поставленных целей в профессионально-самообразовательной деятельности в логике средства-цели	1. Анализирует и формулирует проблемы управления своей профессионально-самообразовательной и профессиональной деятельностью
			2. Анализирует результативность и логичность своей деятельности на основе причинно-следственной связи
			3. Формулирует и излагает последовательность планирования своей профессионально-самообразовательной деятельности
	Самообразовательная аксиологическая компетенция (СК-2)	Знает ценностные и смысловые ориентиры самоактуализации, самообразования, самообучения, самоменеджмента и своей профессиональной деятельности	4. Формулирует ценности и смыслы корпоративной культуры, непрерывного профессионального образования
			5. Формулирует ценности и смыслы управления своей профессионально-самообразовательной деятельностью, самоактуализации, самообразования, самообучения и самоменеджмента, развития КУК
	Самообразовательная креативно-инновационная компетенция (СК-3)	Знает основные технологии разработки и реализации нестандартных управленческих решений и инновационной деятельности	6. Характеризует основные технологии разработки и реализации нестандартных управленческих решений и инновационной деятельности, включая технологию проблеморазрешающей деятельности
			7. Излагает последовательность планирования проектной и инновационной деятельности

Профессионально-специальная организационно-функциональная компетенция (ПСК-1)	Знает теоретические аспекты образовательного менеджмента становления и развития ССО ДПО и управления своей профессиональной, профессионально-самообразовательной деятельностью	8. Излагает основные аспекты самообразования, управления своей деятельностью, самоменеджмента
		9. Излагает основные функции образовательного менеджмента становления и развития ССО ДПО, основные характеристики ССО ДПО
		10. Формулирует свои мысли при разработке регламентов и локально-нормативной базы ССО ДПО
Профессионально-специальная корпоративно-сетевая компетенция (ПСК-2)	Знает регламенты и нормативы сетевого взаимодействия, привлечения новых партнеров в тройную сеть; правила мотивационно-ценностной корпоративной культуры ССО ДПО	11. Излагает регламенты сетевого взаимодействия для привлечения новых партнеров в тройную сеть
		12. Формулирует существующие правила мотивационно-ценностной корпоративной культуры, непрерывного профессионального образования
Профессионально-специальная информационно-технологическая компетенция (ПСК-3)	Знает современные информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), включая ДОТ в пределах своих полномочий	13. Дает характеристику основным информационно-коммуникационным технологиям, используемым в своей профессиональной деятельности
		14. Излагает основы применения ДОТ в пределах своих полномочий
Социально-личностная коммуникативно-сетевая компетенция (СЛК-1)	Знает особенности эффективных коммуникаций в процессе сетевых, командных взаимодействий в структуре тройной сети, трансфера знаний	15. Аргументированно называет необходимую информацию в процессе сетевого, командного взаимодействия и обмена знаниями
		16. Излагает аспекты толерантности, управления конфликтными ситуациями
		17. Дает характеристику эффективным сетевых, командных коммуникаций

	Социально-личностная эмоциональная компетенция (СЛК-2)	Знает основы самообладания и управления своими словами, поступками, эмоциями, мыслями и чувствами	18. Формулирует аспекты самообладания, управления своими словами, поступками, эмоциями, мыслями и чувствами
	Социально-личностная здоровьесберегающая компетенция (СЛК-3)	Знает основы профилактики эмоционального выгорания, здорового образа жизни	19. Дает характеристику профилактике эмоционального выгорания, основам здорового образа жизни
Деятельностно-проблеморазрешающий	Самообразовательная аналитико-синергетическая компетенция (СК-1)	Умеет анализировать, выстраивать свою профессионально-самообразовательную деятельность в логике достижения целей; умеет выявлять и разрешать проблемы управления своей профессиональной деятельностью	1.Получает и анализирует знания, информацию, необходимые для профессионально-самообразовательной деятельности, развития КУК из внешней и внутренней среды организации с целью повышения результативности деятельности 2.Выявляет и разрешает проблемы управления своей профессионально-самообразовательной деятельностью в логике разработки и реализации управленческих решений
	Самообразовательная аксиологическая компетенция (СК-2)	Владеет навыками самоактуализации и ценностно-ориентированного отношения к управлению своей профессионально-самообразовательной деятельностью	3.Проявляет навыки самоактуализации и ценностно-ориентированного отношения к управлению своей профессионально-самообразовательной деятельностью, развитию своей КУК 4.Принимает ценности и смыслы корпоративной культуры, непрерывного профессионального образования

	Самообразовательная креативно-инновационная компетенция (СК-3)	Умеет применять технологии проблеморазрешающей мыследеятельности, технологии разработки и реализации инновационных проектов, нестандартных решений, оригинальных программ, рекламных текстов в пределах исполнения своих должностных обязанностей	5. Эпизодически проявляет способности к генерированию идей, принятию нестандартных управленческих решений 6. Участвует в инновационно-предпринимательской или проектной деятельности 7. Разрабатывает и публикует результаты научных исследований, научно-учебно-методическое обеспечение реализации программ ДПО (для НПР) 8. Применяет технологии проблеморазрешающей мыследеятельности
	Профессионально-специальная организационно-функциональная компетенция (ПСК-1)	Умеет применять основные функции образовательного менеджмента становления и развития ССО ДПО, самоменеджмента, управления своей профессиональной деятельностью	9. Реализует функции самоменеджмента и образовательного менеджмента становления и развития ССО ДПО, управления профессиональной деятельностью, повышает ее результативность 10. Применяет технологии рекламы, фандрайзинга и маркетинга в целях увеличения доходов организации в пределах полномочий
	Профессионально-специальная корпоративно-сетевая компетенция (ПСК-2)	Умеет взаимодействовать в команде, осуществлять межгрупповые взаимодействия, работать в команде, обмениваться знаниями; привлекать новых участников в тройную сеть	11. Включается в групповые, межгрупповые взаимодействия, в командную работу, обмен знаниями 12. Умеет формулировать ценности и смыслы мотивационно-ценностной корпоративной культуры 13. Привлекает новых участников в тройную сеть
	Профессионально-специальная информационно-технологическая компетенция (ПСК-3)	Умеет применять ДОТ и узкоспециальные технологии, отражающие операционно-инструментальную сторону специфики профессиональной деятельности	14. Применяет дистанционные образовательные технологии и узкоспециальные технологии в своей профессиональной деятельности с целью повышения ее результативности



	Социально-личностная коммуникативно-сетевая компетенция (СЛК-1)	Умеет применять технологии эффективных коммуникаций в процессе сетевого, командного взаимодействия и трансфера знаний; проявлять толерантность и эмпатию	15. Эффективно взаимодействует с участниками тройной сети ССО ДПО
			16. Обменивается знаниями, опытом, информацией с коллегами в процессе сетевого, командного взаимодействия и делового общения
			17. Проявляет толерантность и эмпатию в процессе профессиональной деятельности
	Социально-личностная эмоциональная компетенция (СЛК-2)	Проявляет навыки стрессоустойчивости и самообладания в процессе профессиональной деятельности	18. Применяет основные технологии управления своим эмоциональным состоянием в процессе профессиональной деятельности
			19. Адаптируется в условиях создания ССО ДПО
	Социально-личностная здоровьесберегающая компетенция (СЛК-3)	Умеет использовать навыки здорового образа жизни, способствующего стрессоустойчивости и работоспособности	20. Проявляет стрессоустойчивость и работоспособность в сложных ситуациях профессиональной деятельности
Оценочно-рефлексивный	Самообразовательная аналитико-синергетическая компетенция (СК-1)	Умеет оценивать и корректировать свою профессионально-самообразовательную деятельность в логике своевременного выявления проблем и достижения целей их разрешения	1. Проявляет адекватность самоанализа и корректировки управления своей профессионально-самообразовательной деятельностью
			2. Оценивает и корректирует самообладание, регулирует управление своей профессионально-самообразовательной деятельностью

	Самообразовательная аксиологическая компетенция (СК-2)	Умеет оценивать и корректировать свои ценностные и смысловые ориентиры самоактуализации, самообразования, самоменеджмента и управления своей профессиональной деятельностью	3. Оценивает и корректирует свои ценности и смыслы профессионально-самообразовательной деятельности, самообразования и самоменеджмента, развития КУК
	Самообразовательная креативно-инновационная компетенция (СК-3)	Саморегуляция своего участия в инновационных проектах, принятия нестандартных решений, разработки оригинальных программ в пределах исполнения своих должностных обязанностей	4. Проявляет самоактуализацию управления своей профессиональной деятельностью 5. Осуществляет саморегуляцию своего участия в инновационных проектах, разработке нестандартных решений 6. Осуществляет самоанализ и саморегуляцию разработки оригинальных программ в пределах исполнения своих должностных обязанностей
	Профессионально-специальная организационно-функциональная компетенция (ПСК-1)	Самоанализ и саморегуляция применения функций образовательного менеджмента, самоменеджмента и технологий проблеморазрешающей мыследеятельности в управлении своей деятельностью	7. Осуществляет самоанализ и саморегуляцию применения функций образовательного менеджмента, самоменеджмента и технологий проблеморазрешающей мыследеятельности в управлении своей профессиональной деятельностью 8. Осуществляет самоанализ и саморегуляцию самообразования и развития собственной КУК
	Профессионально-специальная корпоративно-сетевая компетенция (ПСК-2)	Самоанализ и саморегуляция применения регламентов сетевого взаимодействия, привлечения участников в тройную сеть и обмена знаниями с коллегами; правил мотивационно-ценностной корпоративной культуры ССО ДПО	9. Осуществляет самоанализ и саморегуляцию применения регламентов и нормативов сетевого взаимодействия, привлечения участников в тройную сеть 10. Осуществляет самоанализ и саморегуляцию применения правил корпоративной культуры ССО ДПО, обмена знаниями в сетевом взаимодействии

Профессионально-специальная информационно-технологическая компетенция (ПСК-3)	Самоанализ и саморегуляция применения современных ИКТ, включая ДОТ в пределах исполнения своих должностных обязанностей	11. Осуществляет самоанализ и саморегуляцию применения основных информационно-коммуникационных технологий, ДОТ 12. Осуществляет самоанализ и саморегуляцию применения ДОТ в пределах исполнения своих должностных обязанностей
Социально-личностная коммуникативно-сетевая компетенция (СЛК-1)	Самоанализ и саморегуляция коммуникаций в процессе сетевых взаимодействий в структуре тройной сети, трансфера знаний и проявления толерантности, эмпатии	13. Осуществляет самоанализ и саморегуляцию аккумуляции, обмена знаниями, информацией в процессе сетевого взаимодействия и трансфера знаний 14. Самоанализ, саморегуляция эффективности коммуникаций, толерантности, эмпатии
Социально-личностная эмоциональная компетенция (СЛК-2)	Саморегуляция стрессоустойчивости и самообладания	15. Осуществляет самоанализ и саморегуляцию самообладания 16. Самоанализ и саморегуляция своей стрессоустойчивости
Социально-личностная здоровьесберегающая компетенция (СЛК-3)	Умеет осуществлять самоанализ и самоактуализацию профилактики эмоционального выгорания, здорового образа жизни	17. Самоанализ, саморегуляция образа жизни, способствующего повышению выносливости и работоспособности

**Е.Н. Белова**

**СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СЕТЕВОЙ  
САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Монография

В авторской редакции

Верстка В.Ю. Васильева

Подписано в печать 10.07.2020. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л.25,75. Тираж 300 экз. Заказ 07-072

Издательство «ЛИТЕРА-принт»  
(ИП Азарова Н.Н.)  
Красноярск, ул. Гладкова, 6,  
т. 295-03-40