

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

Кафедра методологии образования

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕДАГОГОВ ГИМНАЗИИ**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

магистерской работы

студентки 3 курса 351 группы

направления 44.04.01 Педагогическое образование

профиля «Управление образовательными организациями»

факультета психолого-педагогического и специального образования

**СОРОЧКИНОЙ НАТАЛЬИ КОНСТАНТИНОВНЫ**

Научный руководитель

канд. пед. наук, доцент \_\_\_\_\_ О.А. Козлова

Зав. кафедрой

доктор пед. наук, профессор \_\_\_\_\_ Е.А. Александрова

Саратов  
2022

## Введение

Актуальность темы исследования обуславливается тем, что на сегодняшний день необходима эффективность системы развития персонала современной школы для реализации стратегических задач развития системы школьного образования. Эффективность функционирования школ в современных условиях напрямую обуславливается фактическим уровнем профессионального развития всех категорий персонала. Развитие компетентности сотрудников для формирования и развития эффективности образовательной деятельности является одним из базовых инструментов повышения уровня кадрового обеспечения современных школ.

Отсутствие необходимых компетенций, знаний, а так же профессиональных практических навыков персонала школ формирует риски низкого качества образования, к снижению авторитета школы у населения, и в этой связи необходимо совершенствовать опыт по управлению развитием профессиональной компетентности педагогических работников, в том числе и в МОУ «Гимназии № 58» г. Саратова.

Стабильность и эффективность функционирования коллектива школы, уровень мотивированности к развитию и обучению, обеспечивает базу для устойчивой деятельности системы образования в целом, при этом данные показатели контролируются в рамках развития профессиональных компетенций педагогов. Работа по управлению профессиональных компетенций педагогов – это комплексное и многогранное направление образовательного менеджмента в современных школах, которое нуждается в постоянном развитии. Повышение эффективности труда педагогов тесно связано с внедрением новых форм и методик развития сотрудников.

Объект исследования – управленческий процесс в образовательной организации.

Предмет исследования – развитие профессиональной компетентности педагогов современной школы.

Цель исследования изучить теоретические и практические аспекты – развитие профессиональной компетентности педагогических работников современной школы.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Обобщить понятия профессиональная компетентность и компетентностный подход в системе управления образовательной организацией.
2. Проанализировать проблемы управления организационно-методическим обеспечением развития профессиональных компетенций педагогов гимназии.
3. Разработать педагогическую модель управления процессом развития профессиональной компетентности педагогов в условиях гимназии.
4. Выявить эффективность управления развитием профессиональной компетентности педагогов.

*Экспериментальная база исследования:* МОУ «Гимназия № 58» г. Саратова.

### **Основное содержание работы**

В разделе «Теоретические аспекты управления развитием профессиональной компетентности» рассматриваются основные понятия и основные составляющие компетентности педагогических работников.

В параграфе 1.1 «Понятие профессиональной компетентности персонала современной школы» представлены современные тенденции в рамках процессов преобразования российского общества, переживающего трансформацию и модификацию всех его сфер, в том числе, и сферы профессионализации управления, которые определяют необходимость развития персонала современной школы.

Персонал современной школы – это профессионалы, обладающие высоким уровнем показателей профессиональных качеств, квалификации, знаний и опыта для эффективной деятельности. В этой связи для современной школы становится актуальной категория «компетентность персонала» как формируются в соответствии с перечнем стандартов, которые четко описывают, что необходимо современному педагогу школы для того, чтобы наилучшим образом выполнять свою работу в соответствии с требованиями ФГОС.

Как и любые параметры персонала, компетенции нуждаются в формировании и развитии. Деятельность системы развития профессиональных компетенций персонала современной школы, представляет одну из важных подсистем системы управления персоналом, которое опирается на научные принципы, подходы и методы, то есть основные составляющие методологии профессионального обучения персонала современной школы.

Система профессионального развития персонала современной школы предполагает не только передачу и развитие необходимых профессиональных знаний, умений, а так же практических навыков, но и изменение социальной поведенческих моделей персонала современной школы, их установок, мотивов, убеждений. А для этого необходим компетентностный подход в системе управления образовательной организацией. Он представлен в параграфе 1.2 «Компетентностный подход в системе управления образовательной организацией»

Интегрируя компетентностный подход в систему управления персоналом, руководство ОО сможет объединить наиболее важные подсистемы образовательного менеджмента - кадровой работы с персоналом ОО. А также рассмотреть потенциал сотрудников, а именно их знания, способности, навыки, мотивацию, поведенческие установки как самостоятельный объект управления. В широком смысле компетентностный

подход в системе управления ОО подразумевает систему принципов «эффективного выполнения работы».

В рамках данного исследования под компетентностным подходом в системе управления ОО будет рассматриваться реализация в условиях непрерывного (циклического) процесса формирования и развития новых компетенций, выявление, развитие и трансферт специальных квалификационных знаний для повышения эффективности профессиональной деятельности в сфере образования.

Использование компетентностного подхода в системе управления ОО поможет решить такие управленческие вопросы, как:

- повышение квалификации персонала ОО в случае, если фактическая квалификация не соответствует требуемой;
- правильное использование кадрового потенциала каждого сотрудника, что позволит выполнять работу эффективнее – ротация и планирование персонала ОО согласно имеющимся знаниям и навыкам сотрудников.

Изучив теоретические аспекты, мы приступили к анализу опыта по управлению развитием профессиональной компетентности педагогического персонала МОУ «Гимназия № 58» г Саратова.

В 2.1 «Проблемы управления организационно-методическим обеспечением развития профессиональных компетенций педагогов гимназии» был проведен анализ кадрового обеспечения образовательного процесса в 2020/2021 уч/году.

Персонал гимназии характеризуется наличием значимого опыта педагогической деятельности:

- 9,2 % имеют педагогический стаж до 5 лет
- 9,3 % имеют педагогический стаж 6-10 лет
- 9,3 % имеют педагогический стаж 11-15 лет
- 3,7 % имеют педагогический стаж 15-20 лет
- 68,5% имеют педагогический стаж 20 лет и выше.

Оценивая возрастную структуру персонала гимназии, можно отметить следующие возрастные группы:

- 1% молодых педагогов в возрасте до 25 лет;
- 3% педагогов, имеющих возраст свыше 60 лет.

Средний возраст педагогического коллектива составляет 46,5 лет.

Высшее профессиональное образование имеют 96 % персонала гимназии. В 2020 году повышение квалификации проходило в соответствии с перспективным планом.

В 2021 г. администрацией было проведено анкетирование педагогов ОО. Следует отметить, что итоги анкетирования «Профессиональное мастерство педагогов» показали:

- 50% педагогов имеют оптимальный уровень педагогической компетентности;
- 33% педагогов имеют достаточный уровень педагогической компетентности;
- 17% педагогов имеют критический уровень педагогической компетентности – это 3 педагога, которые приступили к работе в течение полугода.

Итоги анкетирования «Готовы к работе в инновационных условиях», показал:

- 75% педагогов – готовы;
- 8 % педагогов – частично;
- 17% педагогов – нет, (вновь прибывшие 3 педагога).

Данное анкетирование позволило сделать следующие выводы – в рамках развития гимназии необходимо совершенствование развития профессиональной компетентности педагогов в условиях гимназии.

В параграфе 2.2 представлена педагогическая модель управления процессом развития профессиональной компетентности педагогов в условиях гимназии.

Основными формами непрерывного профессионального развития педагогов гимназии являются:

- формальные, к которым относят прежде всего курсы повышения квалификации;

- неформальные – краткосрочные семинары и другие мероприятия, проводимые, как правило, на базе образовательных организаций и имеющие практическую направленность;

- информальные – работа по самообразованию и саморазвитию в межкурсовой период.

Ориентируясь на данную классификацию, нами была предложена модель непрерывного профессионального совершенствования профессиональных компетенций педагогов гимназии, представленная на 34 странице основного текста.

Модель управления процессом развития профессиональной компетентности педагогов в условиях гимназии направлена для улучшения организационно-методическим обеспечением персонала.

В разделе «Опытно-экспериментальная работа по изучению эффективности управления развитием профессиональной компетентности педагогов» были проведены констатирующий, формирующий и контрольный этапы эксперимента.

3.1 «Организация исследования на базе МОУ «Гимназия №58» г. Саратова на констатирующем этапе эксперимента».

Цель исследования – экспериментальная проверка уровня профессиональной компетентности педагогов, а также возможностей самой организации в их реализации.

Поставленная цель достигается посредством комплекса взаимодополняющих методик: кадровый мониторинг, методика изучения мотивации профессиональной деятельности (К. Замфир в модификации А.А.

Реана), анкетирование «Уровень сформированности профессиональной компетентности».

В опытно-экспериментальном исследовании приняли участие 22 педагога МОУ «Гимназия № 58» г. Саратова. Результаты диагностики уровня сформированности мотивации профессиональной деятельности педагогов МОУ «Гимназия №58» на констатирующем этапе были следующими; 41% и 36% от числа всех испытуемых имеют оптимальный и положительный мотивационный комплекс. Негативный комплекс имеют 23%.

С помощью анализа значимости мотивов профессиональной деятельности мы смогли определить их рейтинг и узнали, что лидирующим мотивом профессиональной деятельности педагогов является удовлетворение от работы в сочетании с материальным стимулированием. Стоит отметить также высокий уровень достижения социального престижа и уважения со стороны других. В целом, можно сказать, что у 77 % педагогов выявлен положительный мотивационный комплекс личности.

Результаты диагностики уровня знания педагогами образовательной программы показал, что высокий уровень имеют только 9% респондентов. 64% имеют средний и 27% низкий уровень. Причем следует отметить, что большинство педагогов с низким уровнем имеют педагогический стаж меньше 5-ти лет. В связи с этим необходимо сделать вывод о необходимости проведения дополнительной методической работы с данными педагогами.

Результаты выбора приоритетных проблем в педагогической работе педагогов представлены в таблице 1.

Проблема	%
Неверная стратегия управления ОО	10
Слабая система повышения квалификации педагогов	18
Низкая мотивация педагогов	26
Низкий уровень организации труда	4
Отсутствие четких критериев оценки деятельности педагогов	9
Отсутствие или тотальный контроль администрации	7
Негативное отношение родителей	10
Сложные образовательные программы	11
Другие проблемы	5

Таким образом, основные проблемы в работе гимназии, с точки зрения педагогов, это их низкая мотивация (26%), сложные образовательные программы (11%) и слабая система повышения квалификации (18%). В связи с чем можно сделать вывод, что необходимо пересмотреть методическую работу и акцентировать внимание в процессе управления на повышение педагогической компетенции педагогов.

Изучение уровня самоконтроля и обобщения своего опыта дало следующие результаты. Высокий уровень имеют 18% респондентов. Такие педагоги, как правило, владеют в полной мере аналитическими способностями, рефлексией, умеют признавать и исправлять свои ошибки, понимают с чем предстоит работать. У 72% испытуемых был определен средний уровень самоконтроля. Педагоги имеют частичный самоконтроль. Низкий уровень имеет 10% педагогов, они не умеют выделять и исправлять ошибки.

Уровень сформированности профессиональной компетентности педагогов. 32% имеют высокий уровень, 36% - средний, 32% - низкий.

Таким образом, результаты выявленного уровня сформированности профессиональной компетентности педагогов позволили сделать вывод, что управление развитием профессиональных компетенций в МОУ «Гимназия №58» недостаточно на высоком уровне. Основные проблемы в работе гимназии, с точки зрения педагогов, это их низкая мотивация, сложные образовательные программы и слабая система повышения квалификации.

3.2 «Содержание и анализ деятельности по управлению развитием профессиональной компетентности педагогов на формирующем и контрольном этапах»

Целью формирующего эксперимента является создание содержания и условий для повышения профессиональной компетентности педагогов.

Содержание повышения профессиональной компетентности включает в себя методические мероприятия, разделенные на блоки.

Блок 1. Мероприятия, направленные на повышение уровня теоретических знаний и научно-методического творчества.

Целью является активизация когнитивного компонента профессионального развития. Сюда входят:

- 1) Работа педагогов в творческих и проблемных группах
- 2) Обеспечение регулярного повышения квалификации педагогов.
- 3) Участие педагогов в школьных, районных и городских методических объединениях, семинарах и научно-практических конференциях.
- 4) Проведение активных форм методической работы, ориентированных на практическую деятельность.
- 5) Консультирование.
- 6) Педагогические чтения.
- 7) Методическое сопровождение молодых педагогов.

Блок 2. Мероприятия, направленные на развитие профессиональных умений и педагогической техники.

Целью является повышение уровня педагогического мастерства, демонстрация профессиональных достижений, обмен педагогическим опытом.

В данный блок входят:

- 1) Недели педагогического мастерства в школе.
- 2) Профессиональные конкурсы.
- 3) Выставки творческих работ, конкурсы по оформлению методических и классных уголков.

Блок 3. Мероприятия, направленные на повышение личностно-мотивационного отношения к профессии, формирование слаженных отношений в коллективе.

Целью является создание условий для удовлетворения индивидуальных потребностей педагогов в творческой активности, самовыражении, создание благоприятного климата в коллективе.

- 1) Психолого-педагогические тренинги.

2) Методы морального поощрения и награждения.

3) Неофициальные коллективные мероприятия.

4) Делегирование полномочий, оказание доверия при поручении ответственных дел с целью формирования кадрового резерва руководящих кадров.

Нами была разработана модель управления развитием профессиональной компетентности педагогов гимназии и модель управления этим развитием (таблица 2).

Таблица 2 – Модель управления развитием профессиональной компетентности педагогов [21]

Методист	←	Завуч	→	Школьный психолог
↓		↓		↓
Методическая служба (подбор корректных форм методической работы)	←	Совет педагогов (разделение педагогов по степени профессионального мастерства)	→	Диагностика (мониторинг качества профессионально-личностных способностей и компетентностей педагогов)
↓		↓		↓
Коллективные формы: - пед. советы; - открытые уроки; - семинары; - деловые игры.	← →	Подгрупповые: - МО педагогов; - обмен опытом; - творческая группа «Школа совершенствования профессионального мастерства»; - проблемная группа «Поддержка одарённых и высокомотивированных обучающихся».	←	Индивидуальные: - самообразование; - обобщение собственного опыта работы; - выступление перед аудиторией.

По итогам работы было проведено повторное обследование педагогов. При этом применялись те же методики, что и на констатирующем этапе эксперимента.

Цель контрольного этапа: сравнительный анализ результатов исследования первоначального и конечного уровней сформированности

профессиональной компетентности педагогов, определение степени влияния предложенных нами методических мероприятий.

Результаты диагностики. Теперь 46% и 36% испытуемых имеют оптимальный и положительный мотивационный комплекс. Негативный комплекс имеют 18%, что на 5% меньше, чем на констатирующем этапе. Лидирующий мотив профессиональной деятельности педагогов также изменился. На констатирующем этапе это было удовлетворение от работы в сочетании с материальным стимулированием. На контрольном – достижение социального престижа и уважения со стороны других.

Результаты диагностики уровня знания педагогами образовательной программы показал, что высокий уровень имеют теперь 14% респондентов. В целом, низкий уровень уменьшился на 10%.

Изучение уровня самоконтроля и обобщения своего опыта на контрольном этапе дало следующие результаты. Высокий уровень имеют 28% респондентов. У 67% испытуемых был определен средний уровень самоконтроля. Низкий уровень имеет 5% педагогов, что на 5% меньше, чем на констатирующем этапе.

Уровень сформированности профессиональной компетентности педагогов на контрольном этапе эксперимента. Теперь 37% имеют высокий уровень, 41% - средний, 22% - низкий. Как видно, высокий и средний уровни повысились на 5%, а низкий уменьшился, в свою очередь, на 10%.

Таким образом, результаты выявленного уровня сформированности профессиональной компетентности педагогов на контрольном этапе эксперимента позволили сделать вывод, что предложенные нами методические мероприятия управление ее развитием в МОУ «Гимназия №58» позволят повысить когнитивный и личностно-мотивационный компоненты профессиональной компетентности педагогов образовательной организации.

## Заключение

Анализ теоретических и практических исследований показал, что проблема управления процессом развития профессиональной компетентности педагогов в условиях образовательной организации на сегодняшний день является актуальной.

От профессиональной и управленческой компетентности персонала школы напрямую зависит эффективность работы всей ОО. Значимую роль в данном процессе играет управление человеческими ресурсами ОО, в том числе развитие потенциала в рамках повышения компетенции сотрудников.

В рамках выпускной квалификационной работы по теме «Управление развитием профессиональной компетентности педагогов гимназии» мы:

1. Обобщили понятия профессиональная компетентность и компетентностный подход в системе управления образовательной организацией.
2. Проанализировали на основе психолого-педагогической литературы проблемы управления организационно-методическим обеспечением развития профессиональных компетенций педагогов гимназии.
3. Разработали модель управления процессом развития профессиональной компетентности педагогов в условиях гимназии.
4. Выявили эффективность управления развитием профессиональной компетентности педагогов.

В ходе работы нами было проведено исследование уровня профессиональной компетентности педагогов, возможностей самой организации в их реализации. В опытно-экспериментальном исследовании приняли участие 22 педагога МОУ «Гимназия № 58».

Результаты выявленного уровня сформированности профессиональной компетентности педагогов свидетельствуют о том, что управление ее развитием в МОУ «Гимназия №58» недостаточно, в связи с чем они нуждаются в систематичной и целенаправленной методической работе.

В ходе формирующего эксперимента было создано содержание и прописаны условия для повышения профессиональной компетентности педагогов. Содержание включает в себя три блока: повышение уровня знаний и научно-методического творчества педагогов; развитие профессиональных умений и техники; повышение личностно-мотивационного отношения к профессии. Кроме того, была разработана модель развития профессиональной компетентности педагогов гимназии.

После методических мероприятий в гимназии было проведено повторное обследование педагогов. При этом применялись те же методики, что и на констатирующем этапе. Результаты выявленного уровня сформированности профессиональной компетентности позволили сделать вывод, что предложенные нами методические мероприятия позволяют повысить профессиональную компетентность педагогов образовательной организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что цель нашей работы достигнута, задачи решены в полном объеме.