



**Man and Education 2013-2025**

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

All right reserved

Issue 4 (65) Volume . 2020

## **Methodology for choosing strategy for the development of the space for in-service teachers training the region**

**Oleg Prikot**

*Professor, Leading Researcher, National Research University  
Russian Federation, Saint Petersburg*

### **Abstract**

The article considers actual logic of strategizing regional environment for professional development of educators. Environment for professional development is claimed as a self-improving ecosystem. Logic of preadaptation is regarded as the most essential trigger for strategizing phenomenon. Personification initialized by carnival logic of educational process represents the priority format of educational behavior of subject's professional development. Project management is referred as a basic managerial methodology in the sphere of professional development.

**Keywords list (en):** preadaptation, ecosystem, carnival logic, personification, educational environment, strategizing, project management

**Publication date:** 07.06.2022

### **Acknowledgment:**

Статья подготовлена в рамках исполнения государственного задания на 2020 год ФГБНУ «Институт управления образованием Российской академии образования» по теме «Моделирование региональной системы повышения квалификации работников образования в условиях развития пространства непрерывного образования РФ».

### **Citation link:**

Prikot O. Methodology for choosing strategy for the development of the space for in-service teachers training the region // Man and Education – 2020. – Issue 4 (65) С. 4-12 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410020455-5-1> (circulation date: 23.03.2025). DOI: 10.54884/S181570410020455-5

1 Представления, послужившие триггерами для написания этой статьи, можно обозначить следующим образом:

- громоздкие образовательные структуры, на региональном уровне представленные, как правило, кластерами, образуемыми образованными региональными институтами

развития образования и/или университетами, находящиеся на территории региона, в основе деятельности которых лежат аналоговые иерархические процессы, не могут оказать реальной помощи педагогам в создании персональных образовательных пространств;

- применение цифровых ресурсов в образовательном процессе указанных кластеров не носит системного характера. Как правило, это попытки использовать цифровые технологии для передачи традиционного аналогового контента, что все чаще подталкивает потенциальных слушателей к уходу в сферы неформального и информального образования, где контент и технологии в большей степени гармонизированы;
- стратегическое управление формальными системами повышения квалификации педагогов основано на принципах адаптивной логики, предполагающих экстраполяционный подход, при котором превалирует не гибкость, а программная долгосрочность и иерархичность, частичные улучшения элементов, а не изменение системы в целом. Система менеджериально настроена на линейное развитие, не предусматривающее качественных скачков.

2 Вывод: формальные институты дополнительного профессионального образования педагогов, сложившиеся в доцифровую эпоху, недостаточно оперативно и гибко реагируют на изменения, предлагаемые образованию в VUCA – мире.

3 Целью настоящей статьи является определение актуальных принципов стратегирования современной системы повышения квалификации педагогов в регионе. Ниже мы поясним, почему в названии статьи термин «система» был заменен нами на термин «пространство».

4 Современное состояние региональной системы повышения квалификации педагогов представлено в двух актуальных содержательных кластерах, выявленных в ходе нашего исследования. Первый из них, описывающий состояние системы в целом, имеющиеся подходы к ее стратегированию и адаптации к современным реалиям, сформирован журналом «*Человек и образование*». Наибольший интерес для цели нашего исследования представляют работы А.Е.Марона и Е.Г.Королевой, Л.Ю. Монаховой и Л.Г.Панфиловой, М.С. Якушкиной [12; 13; 15; 20].

5 В статьях А.Е.Марона и Е.Г.Королевой рассмотрены концептуальные основы развития региональных систем повышения квалификации работников образования, которые могут являться основой стратегирования, проанализированы реально действующие региональные модели повышения квалификации. Исследователи следующим образом формулируют синтетическую цель развития региональной системы повышения квалификации педагогических работников: «...формирование и развитие качеств педагога 21 века как педагога будущего, ориентированного на освоение высших уровней профессиональных компетенций (исследовательской, рефлексивной, аналитической, квалиметрической и др.) в процессе непрерывного образования» [12, с. 5]. В другой статье этих авторов [13] в качестве одного из основных треков развития региональных систем повышения квалификации отмечается персонификация процесса обучения в системе.

6 В статье Л.Ю. Монаховой и Л.Г. Панфиловой проводится важная мысль о смене в настоящее время парадигм в организации повышения квалификации педагогических работников. Авторы пишут: «...мегацентрическая модель, когда повышение квалификации – прерогатива исключительно государства или региона – трансформируется в конвергентную реальность цифрового образовательного пространства» [15, с. 28]. Авторы говорят о реальной конкуренции государственных и негосударственных систем повышения квалификации, называя этот процесс «новой нормальностью» [там же].

7 М.С.Якушкина в своей статье, также отнесенной нами к анализируемому кластеру, говорит о трех составляющих региональной сети повышения квалификации педагогов – учреждения формализованного образования (система государственных организаций, собственно система), внесистемные ресурсы (негосударственные организации, неформальное образование) и ресурсы социальных сетей (информальное образование, самообразование) [20, с. 13].

8 Другой кластер научных работ, описывающих актуальные состояния современной системы повышения квалификации работников образования в регионе, сложился на базе журнала *«Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров»*, также включенного в список ВАК РФ. Журнал издается Челябинским институтом переподготовки и повышения квалификации работников образования – одним из лидеров в вопросах научного обеспечения образовательного процесса системы повышения квалификации.

9 Результаты изучения научных статей, составляющих кластер, позволили нам сделать вывод, что в содержании кластера представлен системный взгляд на развитие современных практик управления развитием системы повышения квалификации работников образования. Анализ материалов кластера укрепляет нас в правильности вывода о смене парадигм в системе повышения квалификации [15]. Однако нам представляется, что парадигмальная трансформация в различных аспектах носит весьма неравномерный характер. Изменения затрагивают прежде всего технологии передачи контента, форматы его конструирования, характер межсубъектных отношений в системе методического сопровождения, некоторые аспекты организации образовательного процесса. Именно об этом свидетельствуют выявленные в содержании работ, образующих кластер, актуальные направления изменений в системе повышения квалификации. Система управления повышением квалификации затронута изменениями в гораздо меньшей степени.

10 С управленческой точки зрения повышение квалификации педагогических работников в регионе в целом продолжает рассматриваться как иерархическая аналоговая система, заключенная в рамки государственных и/или муниципальных учреждений, призванная реализовывать программные цели долгосрочного характера, определяемые надсистемами. Таким образом, система управления повышением квалификации, институционализирующая периферийные процессы, приходит в определенное противоречие с иными компонентами повышения квалификации, представляющими базовые процессы. В этой ситуации, чтобы сбалансировать управляемую систему, управляющая система допускает определенные локальные изменения отдельных элементов, стараясь при этом не допустить глобальной трансформации системы в целом и сохранить контроль над развитием. Однако глобальная трансформация системы (отмеченный ранее парадигмальный сдвиг) неизбежно происходит. Она обусловлена причинами более высокого порядка. Но следует отметить, что степень парадигмального сдвига в различных региональных системах неодинакова. Это зависит от того, насколько управляющая система отождествляет себя с системой в целом, каким образом она выстраивает взаимоотношения со средой на собственных тектологических границах, насколько гармонично сочетаются системные «активности» и «сопротивления» (5, с. 145 – 147, с. 165 - 167).

11 В содержании анализируемого кластера имеются свидетельства, подтверждающие эти наши выводы. Речь идет о программных статьях Т.Б. Волобуевой [6 – 8] и В.Н. Кеспикова [10], характеризующих суть управленческих процессов в системе повышения квалификации работников образования различных регионов. Авторы предьявляют идеологию деятельности управляющих подсистем, включенных в системы повышения квалификации, находящиеся на разных стадиях парадигмального сдвига.

12 В статье В.Н. Кеспикова мы сталкиваемся с описанием результатов работы формальной системы повышения квалификации, которая доминирует в регионе, совершенствуя традиционные способы и форматы деятельности, то есть действует строго в рамках адаптивной логики. Так, например, в контексте определения автором перспективных трендов развития дополнительного профессионального образования речь идет только о деятельности формальных образовательных организаций, «реализующих дополнительные профессиональные программы» [10, с.9], и производимых ими электронных образовательных ресурсах [10, с.10]. О ресурсах неформального и информального образования, в частности о роли профессионального сообщества, автором ничего не говорится.

13 Иное состояние управления системой повышения квалификации работников образования представлено в работах Т.Б.Волобуевой, которые представляют собой своеобразный локальный кластер.

14 Однако для того, чтобы продолжить рассмотрение локального кластера статей Т.Б.Волобуевой, нам следует ввести два ключевых понятия. Во-первых, это понятие *преадаптации*. Универсальный смысл понятия раскрыт в книге А.Г. Асмолова, Е.Д. Шехтер, А.М. Черноризова [4]. Авторы определяют понятие как «феномен опережения непредсказуемых изменений» [4, с. 80]. Они указывают, что преадаптация есть «освобождение от диктатуры прошлого опыта» [4, с. 94] и связана «со скачкообразной качественной реорганизацией системы» [там же]. А.Г. Асмолов отмечает, что именно феномен преадаптации может обеспечить «баланс стабильности и изменчивости» [4, с. 14].

15 Во-вторых, это понятие *образовательной экосистемы*. Понятие экосистемы применительно к развитию образовательных систем сформулировано в докладе «Образовательные экосистемы для общественной трансформации» по итогам форума «Global Education Futures» (Москва, 2018) – «...образовательная экосистема может быть определена как динамически эволюционирующая и взаимосвязанная сеть образовательных пространств, состоящая из индивидуальных и институциональных «поставщиков» (провайдеров) образования, которые предлагают разнообразные образовательные ресурсы и опыты для индивидуальных и коллективных учащихся на протяжении их жизненного цикла» [16, с. 50-51].

16 Основываясь на вышеуказанных понятиях, обратим внимание на ключевые, по нашему мнению, смыслы статей Т.Б. Волобуевой. Несмотря на то, что Донецкий региональный институт дополнительного педагогического образования в статьях кластера позиционирован в качестве системообразующего при моделировании системы дополнительного педагогического образования, в работах автора постулируется открытая, во многом саморегулируемая система, широко использующая все доступные ресурсы – формального, неформального, информального образования [7, с. 24]. Особое значение придается при конструировании контента доступным сетевым электронным ресурсам, в том числе международным [7, с. 25; 6, с. 46]. Красной нитью через содержание всех статей Т.Б.Волобуевой, включенных нами в локальный кластер, проходит идея персонализации дополнительного педагогического образования, при этом персонализация не просто декларируется, но автор предъясвляет организационно – методические инструменты реализации указанного образовательного феномена. В качестве примера можно привести авторскую методологию организации обучения педагогов в рамках научно-педагогического кластера, когда слушатели генерируют прикладное научно-педагогическое знание в рамках самостоятельно сконструированного учебного исследования, процесс проведения которого и является персональным образовательным маршрутом [8, с.19 - 20].

17 Таким образом, можно констатировать, что модель повышения квалификации работников образования, сложившаяся в Донецком региональном институте дополнительного педагогического образования, имеет черты переходной, в которой элементы «активности» и «сопротивления» (по А.А.Богданову) находятся в положении определенного баланса. Можно предположить, что, если сложившаяся логика развития в этой системе приобретет в дальнейшем устойчивый характер, то есть надежда на перерастание исследуемой системы в саморазвивающуюся экосистему, скачкообразная реорганизация качества которой не будет приводить к «дезингрессии» [5, с.161 – 164].

18 Перед тем, как перейти к определению оснований стратегирования региональной системы повышения квалификации работников образования, следует отметить еще ряд актуальных контекстов развития современных образовательных систем и организаций.

19 Во-первых, обозначим смыслы феномена персонализации в образовании, который приобретает инструментальный характер в пространстве реализации так называемой «модели ПРО» (Персонализированной, ориентированной на результат, организации обучения) [19]. Взгляды авторов этого коллективного труда, с нашей точки зрения, адекватны цели настоящей статьи. Модель ПРО они характеризуют следующим образом:

20 «Разное содержание учебной работы и разные способы его предъясвления (дифференциация) и различный темп учебной работы используются для разных обучающихся с учетом их индивидуальных особенностей (индивидуализация), а сами обучающиеся *активно включены в учебу, привносят в планирование учебной работы свои личные интересы, мотивы и жизненные цели, проектируют контент, контрольно-измерительные материалы, способы реализации контента*» [19, с. 209 - 210]. (курсив наш. – О.П.)

21 Также важны для понимания сути персонализации идеологические послышки, представленные в работах группы методологов, авторов психолого-педагогического дизайна цифровой платформы персонализированного образования АНО «Платформа новой школы», входящей в экосистему Сбера [9].

22 Суть еще одного аспекта, на который следует обратить внимание при определении принципов управления развитием любой современной образовательной системы, выражена в продуктивной метафоре «Доверие и Солидарность». По отношению к управлению социальными системами метафора применена в визионерской статье В.А. Мау, который, в частности, пишет: «Солидарность и доверие – ключевые ценностные установки наступающей эпохи, определяющие новую парадигму общественной жизни человечества» [14, с. 11].

23 На системно-организационном уровне эта метафора инициирует выстраивание тектологических границ современных образовательных систем совершенно определенным образом. Например, применительно к формальной системе повышения квалификации в регионе речь может идти о своеобразных «нострификационных» механизмах относительно качества и количества дополнительного образования, полученного в сферах неформального и информального образования.

24 Кроме того, если предположить, что ключевым положением в приведенном выше определении образовательной экосистемы является представление об экосистеме как о *сети взаимозависимых пространств*, то мы должны допустить с весьма значительной долей вероятности, что границы образовательной экосистемы в значительной мере размыты. Они не являются константой, подобной искусственно установленным границам традиционных образовательных систем, тем более формальных. Границы экопространства естественны, порой почти незаметны. Можно с известной долей вероятности определить границы кораллового рифа, но «закрыть» эти границы от проникновения энергии океана невозможно. В этом смысле особое значение приобретает персонализация образовательных пространств. Очевидно, что это конструирование либо собственных образовательных пространств, либо путей «странствования» по уже существующим, исходя из личностных интенций.

25 Другая сторона персонализации – представление о «персоне» как о театральной маске – неотъемлемом атрибуте карнавальской культуры. Подтверждение этой нашей мысли мы находим в уже цитированной выше книге А.Г. Асмолова, Е.Д. Шехтер, А.М. Черноризова: «Характерной особенностью персонификации является взаимодействие через систему символов и смыслов (персона – маска), поскольку интерпретируется внутренний мир «другого», ни при каких условиях недоступный непосредственному наблюдению» [4, с. 203].

26 Полагаем, что общая логика преадаптации, отрицающая практику аналоговых адаптаций экстраполяционного характера, инициирует в области управления системой («пространством») повышения квалификации процессы карнавализации (разрыва традиционных межсубъектных дистанций, смещения социальных ролей). Таким образом, здесь нами под персонализацией понимается *свободный выбор «масок», необходимых для конструирования собственных образовательных пространств в контекстах избранных активностей*. Преадаптационные контексты подталкивают субъектов образования к постоянной смене «масок». В этой ситуации к важнейшим «Self Skills» управленца мы смело можем отнести «искусство идентификации».

27 Превращение метафоры, высказанной В.А. Мау, в базовую ценность конструирования образовательных систем и организаций создает новые возможности для выработки и реализации процесса распределенного проектного управления.

28 Указанный процесс рассмотрен нами в ряде статей [17; 18]. В настоящей работе мы ограничимся положениями, которые имеют непосредственное отношение к фундированию процессов стратегирования региональной системы повышения квалификации работников образования. Время принятия проектной деятельности и проектного управления как методологии государственного уровня совпало со временем глобальных социальных изменений, связанных с цифровыми трансформациями.

29 Специфика управления образовательной организацией, определяется тем, что она – организация со «слабыми связями». Это, с нашей точки зрения, и есть основа системы внутренних предпосылок внедрения проектного управления, соответствующего изменения внутриорганизационной философии. Речь идет о слабых связях между базовыми процессами (учением, преподаванием, научной, инновационной, социальной активностями и т.п.). В таких организациях, находящихся в состоянии перманентного кризиса, при этом очень высока степень устойчивости к системным изменениям. Это связано с тем, что слабые связи предполагают разную степень воздействия, оказываемого на различные части системы в контексте внешнего изменения, и, как следствие, неравномерность прохождения управленческих сигналов внутри организации. То есть мы можем констатировать наличие парадокса, определяющего сущность процесса развития образовательных систем: *чем слабее связи между базовыми процессами в организации, тем выше степень ее устойчивости в период кризиса.*

30 Можно констатировать, что проектное управление в образовании позволяет ослабить негативные последствия попыток управления базовыми процессами с помощью периферийных. Речь идет о широко распространенном в настоящее время так называемом процессе «менеджеризации» жизнедеятельности образовательных организаций, следствием которого является так называемая «менеджерияльная иллюзия».

31 В ходе указанного процесса происходит сужение субъектной базы управления. Все определяющие процесс развития решения принимаются менеджерами, которые, не являясь хозяевами базовых процессов, пытаются изменять их содержание исключительно с помощью внешних воздействий (формальных регламентов).

32 Очевидно, что для становления идеологии проектного управления метафора «доверия и солидарности» приобретает принципиальный характер. Более того, выскажем гипотезу о том, что именно процесс проектного управления, способствующий включению слушателей в принятие управленческих решений, значимых для результатов дополнительного образования педагогических работников, создаст благоприятные возможности для внедрения моделей персонафицированного обучения.

33 Еще один аспект рассмотрения системы повышения квалификации, который непременно должен быть упомянут в контексте цели статьи, это обеспечение непрерывного характера профессионального развития педагогических работников. Укажем, что это аксиома, не требующая доказательств, цель, обозначенная в государственных документах и одновременно, наряду с совершенствованием содержания, инфраструктуры и управления, одно из четырех базовых условий успешного развития отечественной системы образования [1].

34 Обратимся теперь к *стратегированию* региональной системы повышения квалификации работников образования.

35 Единого термина, обозначающего понятие «стратегия», не существует. Обычно, определяя понятие, авторы пытаются использовать те или иные признаки явления. В обобщенном виде эти признаки представлены Н. Бикхофом, Р. Бергером, Ф. Котлером, которые пишут: «Стратегия должна отвечать пяти основным требованиям:

1. Интегрированность – иными словами, она должна охватывать все сферы и направления деятельности компании;
2. Осознанность – другими словами, лицо, принимающее стратегическое решение, должно действовать сознательно и намеренно;
3. Ориентированность на действие – то есть стратегия формируется с акцентом на конкретных шагах;
4. Методичность – она должна быть понятна третьим сторонам;
5. Ее цель – не только решить поставленные задачи, но и добиться долгосрочного успеха» [11, с.18].

36 На основании указанного набора признаков в книге дается следующее определение стратегии: «В общем и целом стратегия в корпоративной практике – это интегрированная концепция, задача которой – обеспечить долгосрочное выживание путем активного взаимодействия с конкурентами с учетом их возможностей и исходящих от них угроз.

Реализовывать данную концепцию необходимо с учетом индивидуальных достоинств и недостатков» [там же].

37 Имея в виду это определение, учитывая выявленные ранее представления о путях развития описываемого в настоящей статье феномена – региональной системы повышения квалификации педагогических работников, а также опираясь на актуальные черты образования VUCA – (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity – Нестабильность, Неопределенность, Сложность и Неоднозначность), предлагаем следующее рабочее определение понятия «стратегия». *Это персонально обоснованный путь достижения главной цели развития саморегулируемого образовательного пространства в актуальный период времени, в условиях неопределенности и непредсказуемых скачкообразных изменений внешней и внутренней среды.* Обратим внимание читателя на тот факт, что требование «долгосрочности» стратегии в нашем определении отсутствует.

38 Основой выбора стратегии традиционно является стратегическая цель. Вероятно, VUCA – образование в недалеком будущем предложит некие оригинальные источники и механизмы формирования стратегических целей, в том числе в сфере повышения квалификации работников образования. Однако в настоящее время основной источник целеполагания в названной области – государственные документы, определяющие стратегические ориентиры развития отечественного образования. Источник это традиционный, носящий программно-целевой характер. Цели формулируются либо в рамках государственных программ, либо долгосрочных проектов, составляющих эти программы, либо обеспечивающих указанные программы документах.

39 Полагаем, что в настоящее время наиболее инструментальным документом для определения содержания стратегических целей системы повышения квалификации работников образования является Распоряжение правительства РФ от 31 декабря 2019 года № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации» (ред. 07.10.2020) [3]. В этом документе на правительственном уровне, по сути, дается ответ на вопрос «Что надо сделать?», то есть определяется главное направление развития пространства дополнительного профессионального образования педагогических работников. Таким направлением в «Распоряжении...» в разделе II «Непрерывное профессиональное развитие педагогических работников и управленческих кадров» обозначено в качестве целевой характеристики «Создание и внедрение единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров».

40 Таким образом, можно констатировать, что это направление в потоке непрерывного профессионального развития кадров признается приоритетным и, следовательно, стратегическая цель системы повышения квалификации в регионе должна быть с ним согласована.

41 Однако логика проектного управления, принятая на правительственном уровне [2], предполагает, что ответ на вопрос «Как делать?» есть ответственность исполнителя, реализующего стратегическую цель и выдвигающего проектную инициативу «снизу», то есть предлагающего стратегию – путь достижения стратегической цели. Таким образом, прикладную методологию определяет «проектировщик», который в данном случае представляет сферу управления повышением квалификации работников образования в регионе.

42 Обобщая все вышесказанное, выскажем предположение, что если так называемый проектировщик (проектный управляющий) изберет в качестве ведущих принципов конструирования стратегии развития региональной системы (пространства) повышения квалификации педагогических работников *преадаптивность, экосистемность, карнавализацию и персонализацию*, а в качестве управленческой методологии – *распределенное проектное управление*, то достижение обозначенной выше стратегической цели будет осуществлено в актуальных контекстах, то есть на основании «баланса стабильности и изменчивости» [4, с. 14].

43 Статья подготовлена в рамках исполнения государственного задания на 2020 год ФГБНУ «Институт управления образованием Российской академии образования» по теме «Моделирование региональной системы повышения квалификации работников образования в условиях развития пространства непрерывного образования РФ».

---

## References:

1. Natsional'nyj proekt RF «Obrazovanie» na 2019–2024 gg. Ehlektronnyj resurs: <https://edu.gov.ru/national-project>. (data obrascheniya 12.11.2020).
2. Postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federatsii ot 31.10 2018 №1288 «Ob organizatsii proektnoj deyatel'nosti v Pravitel'stve Rossijskoj Federatsii». Ehlektronnyj resurs: <https://garant.ru/products/ipo/prime/doc/71993040>. (data obrascheniya 16.11.2020)
3. Rasporyazhenie pravitel'stva RF ot 31 dekabrya 2019 goda № 3273-r «Ob utverzhdenii osnovnykh printsipov natsional'noj sistemy professional'nogo rosta pedagogicheskikh rabotnikov Rossijskoj Federatsii» (red. ot 07.10.2020). Ehlektronnyj resurs: <https://garant.ru/products/ipo/prime/doc/73284005>. (data obrascheniya 16.11.2020)
4. Asmolov A.G., Shekhter I.D., Chernorizov A.M. Preadaptatsiya k neopredelennosti: nepredskazuemye marshruty ehvolyutsii. – M.: Akropol', 2018. – 212 s.
5. Bogdanov A.A. Tektologiya: (Vseobshchaya organizatsionnaya nauka). V 2-kh kn.: Kn.1. – M.: Ehkonomika, 1989. – 304 s.
6. Volobueva T.B. Adaptivnoe povyshenie kvalifikatsii pedagogov // Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov. – 2019.– Vyp. 3 (40). – S. 43 – 49.
7. Volobueva T.B. Modelirovanie nepreryvnogo gibridnogo obucheniya pedagogicheskikh kadrov // Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov. – 2017. – Vyp. 4 (33). –S. 20 – 26.
8. Volobueva T.B. Nauchno-pedagogicheskij klaster nepreryvnogo professional'nogo obrazovaniya // Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov. – 2019. – Vyp. 4 (41). – S.17-23.
9. Ermakov D.S., Kirillov P.N. Personalizirovannaya model' v tsifre // Obrazovatel'naya politika. – 2019. – 3 (79). – S. 132-141.
10. Kespikov V.N. Nepreryvnoe professional'noe razvitie pedagogicheskikh rabotnikov: sovremennye podkhody // Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov. – 2018. – Vyp. 3 (36). – S. 5 – 14.
11. Kotler F., Berger R., Bikkhoff N. Strategicheskij menedzhment po Kotleru. – M.: Al'pina Pablisher, 2016. – 88 s.
12. Maron A.E., Koroleva E.G. Kontseptualizatsiya kak veduschij kriterij razvitiya regional'nykh sistem povysheniya kvalifikatsii rabotnikov obrazovaniya: tendentsii innovatsionnogo opyta // Chelovek i obrazovanie. – 2020. – №1 (62). – S. 4-8.
13. Maron A.E., Koroleva E.G. Soderzhatel'nye priznaki modelej regional'nykh sistem povysheniya kvalifikatsii rabotnikov obrazovaniya // Chelovek i obrazovanie. – 2020. – №2 (63). – S. 12-17.
14. Mau V.A. Ehkonomika nepredskazuemosti: na puti k novej paradigme // Obrazovatel'naya politika. – 2020. – 1 (81). – S. 8-11.
15. Monakhova L.Yu., Panfilova L.G. Otkrytost' i dostupnost' – strategicheskie orientiry razvitiya sistemy povysheniya kvalifikatsii pedagogov v usloviyakh tsifrovoj ehkonomiki // Chelovek i obrazovanie. – 2020. – №3. –S. 27-32.
16. Obrazovatel'nye ehkosistemy dlya obschestvennoj transformatsii. Doklad Global Education Futures. – M.: Rossijskij uchebnik, 2018. – 212 s.
17. Prikot O.G. Metodologiya proektnogo upravleniya v obrazovatel'noj organizatsii // Kazanskij pedagogicheskij zhurnal. – 2018. – №6 (131). – S. 25-30.



18. Prikot O.G. Obosnovanie proektnogo upravleniya v obrazovanii: triggeri i gotovnost' rukovoditelej // Chelovek i obrazovanie. – 2019. – №4. – S. 4-10.
19. Trudnosti i perspektivy tsifrovoj transformatsii obrazovaniya. – M.: Izdatel'skij dom Vyshej shkoly ehkonomiki, 2019. – 343 s.
20. Yakushkina M.S. Vybory individual'nogo puti povysheniya kvalifikatsii rabotnikov obrazovaniya // Chelovek i obrazovanie. – 2020. – №3 (64). – S. 11-15.
21. Granovetter M.S. (1973). The Strength Of Weak Ties. The American Journal of Sociology. 78 (6). 1360 – 1380)

# Методология выбора стратегии развития пространства повышения квалификации педагогических работников в регионе

**Прикот Олег Георгиевич**

*Профессор, ведущий научный сотрудник, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге  
СПб филиал ФГБНУ «Институт управления образованием РАО»  
Российская Федерация, Санкт-Петербург*

## **Аннотация**

В статье обсуждается актуальная логика стратегирования системы повышения квалификации педагогических работников в регионе. Пространство повышения квалификации постулируется в качестве саморазвивающейся экосистемы. Как наиболее существенный триггер развития стратегируемого феномена рассматривается логика преадаптации. Приоритетным форматом образовательного поведения субъектов повышения квалификации, утверждаемым в работе, представлена персонализация, инициируемая карнавальной логикой организации образовательного процесса. В качестве базовой управленческой методологии в сфере повышения квалификации в статье предложено проектное управление.

**Ключевые слова:** преадаптация, экосистема, логика карнавала, персонализация, образовательное пространство, стратегирование, проектное управление

**Дата публикации:** 07.06.2022

## **Ссылка для цитирования:**

Прикот О. Г. Методология выбора стратегии развития пространства повышения квалификации педагогических работников в регионе // Человек и образование – 2020. – Выпуск 4 (65) С. 4-12 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410020455-5-1> (дата обращения: 23.03.2025). DOI: 10.54884/S181570410020455-5