

Е. Н. Глубокова

ОПЕРЕЖАЮЩАЯ ПОДГОТОВКА ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА ВУЗА К РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

Рассмотрены возможности использования концепции управления знаниями для проектирования опережающей подготовки преподавателей вуза к реализации системных изменений в образовательном процессе. В качестве теоретической основы использован подход П. Сенге к обучающейся организации, которая создает условия для обучения и развития своих работников, при этом постоянно самосовершенствуется. Обучающаяся организация рассматривается как стратегическая перспектива инновационного развития современного университета.

Ключевые слова: обучающаяся организация, опережающая подготовка, университет, управление знаниями, форматы образовательного процесса.

E. Glubokova

ADVANCED HEI FACULTY TRAINING FOR REALIZATION OF SYSTEM CHANGES IN EDUCATIONAL PROCESS

The possibilities of applying the concept of knowledge management for designing advanced HEI training for the realization of system changes in the educational process are regarded. The theoretical framework is P. Senge's approach to the learning organization which creates conditions for training and developing its employees and in this way regularly improving itself. The learning organization is regarded as a strategic perspective of innovative development of the modern university.

Keywords: learning organization, advanced training, university, knowledge management, educational process format.

Современный университет в условиях глобальных перемен может стать центром, обеспечивающим развитие как региональной, так и национальной системы образования. Осуществление этой миссии будет способствовать формированию и реализации долгосрочной государственной образовательной политики, направленной на становление образования нации как решающего фактора развития личности, общества, культуры, экономики и государства. Её реализация предполагает решение университетом большого количества задач, обусловленных системными изменениями в образовании: интеграционными процессами в науке и образовании, переходом к концепции непрерывного образования (образования на протяжении жизни). Эти изменения повле-

кут за собой необходимость обновления структуры и организации учебного процесса в вузе, изменение цели и существенную корректировку содержания образования (усиление практической направленности в подготовке выпускника), осуществление перехода к многоступенчатой (бакалавриат, магистратура, специалитет) системе подготовки специалистов, нахождения механизмов взаимосвязи рынка труда и рынка образовательных услуг. Очевидно, что все эти изменения могут быть реализованы, более того, — они возможны только в том случае, если к их осуществлению подготовлены люди — профессорско-преподавательский состав и сотрудники вузов. И в этом направлении университету предстоит решить еще одну задачу, связанную с проведением

научных исследований и с обобщением отечественного и зарубежного инновационного опыта по созданию и обеспечению последовательной эффективной опережающей подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, в том числе профессорско-преподавательского состава вуза.

Несколько слов об истории понятия «опережающая подготовка». Концепция опережающего образования была впервые представлена на II Международном конгрессе ЮНЕСКО «Образование и информатика». Суть этой концепции заключается в реформировании системы образования в целом и всех ее звеньев для того, чтобы сделать содержание и методологию учебного процесса во всех подсистемах образования способными своевременно готовить людей к новым условиям жизнедеятельности, давать им знания и умения, которые позволили бы им не только успешно адаптироваться в новой социальной и информационной среде, но и активно воздействовать на нее в интересах сохранения и дальнейшего гармоничного развития человеческого общества и окружающей природы.

В настоящее время в научных исследованиях существуют различные подходы к определению понятия «опережающее образование» и «опережающая подготовка кадров». По мнению Г. И. Лукина, опережающая подготовка кадров предполагает их профессиональное обучение и переобучение до ввода в действие новых инновационных подходов и технологий, что существенно снижает сроки их освоения и непроизводительные затраты предприятий, в то время как опережающее образование создает фундаментальную основу для адаптации человека к изменениям (в том числе производственным) за счет его непрерывного профессионального обучения и переобучения [2]. Второй подход не дифференцирует эти понятия, ограничиваясь понятием «опережающее образование», считая при этом, что уровень профессионального образования работника должен опережать уровень раз-

вития самого производства (А. М. Новиков, А. Д. Урсул). Не углубляясь в эту проблему, заметим, что применительно к университету (или к другому образовательному учреждению) это справедливо, по нашему мнению, не только в части теоретической подготовки преподавателей в соответствующей научной специальности, но и в их профессиональной компетентности, связанной с преподаванием учебных дисциплин и курсов, с разработкой научно-методического обеспечения образовательного процесса в целом. Такая подготовка будет способствовать развитию у преподавателя способности к выбору опережающих механизмов профессиональной деятельности, способности к упреждающим решениям и к управлению.

Как считают многие исследователи, базовое опережающее образование является первичным и приобретает, как правило, в формальной системе образования подрастающим поколением, которое впервые получает профессию и специальность. Опережающая подготовка и переобучение кадров осуществляются в рамках дополнительного профессионального образования и непосредственно в корпоративной системе профессионального обучения кадров. Опережающая подготовка и переобучение кадров для освоения вновь вводимых производств и инновационных технологий, как и любые процессы общественного воспроизводства, должны носить планомерный характер и основываться на инвестиционных проектах, в которых должны быть определены требования новых рабочих мест к содержанию труда и квалификации работников. В этом случае возникает необходимость профессиональной подготовки будущего преподавателя вуза — андрагога, или обучение всех преподавателей вузов на уровне дополнительного к основному высшего профессионального образования (дополнительной квалификации).

Опережающий характер подготовки может быть обеспечен, если она строится на фундаментальных и прикладных исследо-

ваниях в области подготовки специалистов. Фундаментальные исследования направлены на выявление сущности и закономерностей развития системы образования, прогнозирования будущих направлений развития. Прикладные исследования связаны с разработкой и реализацией современных образовательных стратегий, с отбором содержания образования. Результаты исследований ориентированы на возрастные и индивидуальные запросы и потребности самореализующейся личности с учетом особенностей различных уровней национальной системы образования, типов и видов образовательных учреждений; с опорой на имеющиеся социальные, экономические и культурные возможности различных регионов [4].

Иными словами, задача университета состоит в переходе к функционированию в режиме обучающейся организации. П. Сенге пишет об этом так: «Прошли времена, когда было достаточно, чтобы один человек в компании продолжал осваивать новое... Времена, когда кто-то наверху все рассчитывает, а потом все остальные выполняют приказы «великого стратега», уходят в прошлое. В будущем станут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность людей делу и их способность учиться» [6, с. 21–22].

Становление университета как обучающейся организации предполагает использование не только управленческих и финансово-экономических механизмов, но также знаний и подходов гуманитарных наук, в том числе педагогики. Мы предполагаем, что при построении системы опережающей подготовки профессорско-преподавательского состава вузов к решению профессиональных и личностных задач необходимо опираться на основные положения концепции управления знаниями. Представим некоторые обоснования этого утверждения.

К настоящему времени в западном и восточном менеджменте знаний имеются опре-

деленные достижения как в научном, так и в практическом приложении концепции управления знаниями к внутрифирменному обучению сотрудников. В нашей стране происходят только первые движения в этой сфере деятельности — появляются научные публикации, создаются проекты, организуются конкурсы. Обратим внимание на то, что процессы управления знаниями очень важны в учебных заведениях (независимо от ступеней образования), поскольку способствуют решению следующих задач: создание культуры доверия, объединение сотрудников, педагогов, родителей и учащихся; более широкое вовлечение всех субъектов образования в процессы обучения и повышение качества образования; сохранение опыта и обучающих материалов [3].

Решение этих задач будет создавать условия, необходимые для инновационного развития образовательного учреждения, для повышения его конкурентоспособности: ведь одна из задач управления знаниями — выдвижение новшеств, создание новых продуктов и услуг. Именно задачи, связанные со становлением культуры доверия, корпоративной культуры в университете, иными словами, задачи формирования инновационной образовательной среды являются наиболее важными в процессе управления знаниями в вузе, способствуют профессиональному росту каждого сотрудника и приведут к становлению учреждения как обучающейся организации.

Управление знаниями — интегрированный процесс, с помощью которого компании могут трансформировать свое интеллектуальное достояние в материальные ценности. Он затрагивает организационные, технические и культурные стороны жизни учреждения, нацелен на выработку наилучших методов ведения образовательной деятельности путем обмена знаниями между сотрудниками, подразделениями, а иногда и между несколькими учреждениями. Кстати, вероятно, именно концепция управления знаниями может быть положена в ос-

нову сетевого взаимодействия образовательных учреждений, которое в настоящее время активно развивается. Если формализовать это понятие, то управление знаниями — общее название для методик, которые организуют процесс коммуникаций в компаниях и учреждениях, направляя его на извлечение новых и обновление существующих знаний, и помогают сотрудникам вовремя решать задачи, принимать решения и предпринимать необходимые действия, получая нужные знания в нужное время. При этом надо отметить, что опыт многих компаний показал: такие методики на 80% используют организационные (гуманитарные) схемы, и только на 20% — информационные технологии (ИТ-решения — технологические схемы). Применение методик управления знаниями делает возможным использовать коллективный опыт и знания и превращать их в корпоративный капитал, при этом достаточно примеров, когда высокое развитие информационно-технологических структур в компании не гарантирует её успешности [3].

Потребность повышения квалификации сотрудников современного университета вызвана процессом модернизации системы образования, в том числе высшего профессионального. Реализация нелинейного образовательного процесса в вузе, сопровождающаяся внедрением компетентностного подхода и кредитно-зачетной системы, переход к новым образовательным стратегиям требует соответствующей подготовки профессорско-преподавательского состава вуза. На сегодняшний день эта задача является особо актуальной. Связано это с новыми тенденциями в образовании и, в первую очередь, с идеей «образование в течение жизни». Поэтому в информационном обществе требуется не просто передача преподавателю готовых рецептов в виде методических рекомендаций, а, прежде всего, «выращивание» у преподавателя вуза способностей к самостоятельной рефлексивно-проектной деятельности, необходимой для

работы в новых условиях [1]. В новых условиях процесс профессионального развития становится постоянным, специалист, в рамках самой деятельности, на специальных курсах, получает новые знания, необходимые для поддержания собственной работоспособности, но, самое главное, он осуществляет постоянное самообучение в обучающейся организации.

По мнению П. Сенге, обучающиеся организации возможны потому, что в глубине души каждый человек склонен учиться: ведь учеба — это не только его природа, но и то, что все любят. Особенно это можно отнести к представителям педагогического образования (понимая при этом вообще систему образования). Многие педагоги хотя бы раз «оказывались частью великолепной «команды», группы людей, которые действовали очень необычно: они доверяли друг другу, объединяли свои силы и компенсировали слабости друг друга; у них была общая цель, более достойная, чем у каждого в отдельности, и они добивались поразительных результатов... Многие из них потом всю жизнь искали возможности еще раз пережить подобный опыт. И это был опыт работы в обучающейся организации. Группа, добившаяся выдающихся результатов, возникает постепенно; она учится тому, как этого добиваться» [6, с. 22]. Можно предположить, что именно такие чувства переживают участники Олимпиады аспирантов «Научное творчество», которую вот уже пятый год проводит кафедра педагогики РГПУ им. А. И. Герцена, когда пишут в адрес её организаторов следующие строки: «...Скорее бы апрель наступал... Мы живём, благодаря Вам, всегда с завтрашней радостью. Это очень здорово, что у нас — у вас — есть такая ОЛИМПИАДА!!!». Замысел олимпиады аспирантов состоял в выявлении и поддержке талантливых молодых ученых, исследующих проблемы педагогической науки, путем содействия созданию единого научно-образовательного пространства подготовки научно-педагогиче-

ческих кадров высшей квалификации в нашей стране. Выбор этой цели обусловлен тем, что чрезвычайно значимым, по мнению организаторов, является создание дискуссионного пространства, которое позволяет уточнить методологические ориентиры, проявить собственную научную позицию, личностное отношение по дискуссионным вопросам современной педагогической науки и при этом не ограничиваться только образовательной программой, выпускающей кафедрой и научно-педагогической школой.

В данном случае олимпиада может выступать примером нового формата образовательного процесса в вузе, направленного на подготовку кадров высшей квалификации, который не только решает образовательные задачи, но и обогащает личный эмоциональный опыт аспирантов, мотивирует их на дальнейшее участие в научных дискуссиях, приобщает к опыту научного творчества.

Рассмотрим, что необходимо сегодня для создания обучающейся организации как перспективной модели успешного вуза. Вновь обратимся к широко известной в менеджменте работе П. Сенге «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций». Он пишет о пяти «дисциплинах», обязательных умениях (или сопутствующих технологиях) обучающейся организации. При этом под «дисциплиной» автор понимает не «принудительный порядок» или «средства наказания», но совокупность теории и методов; их нужно усвоить, ими нужно овладеть и их нужно использовать на практике. Это — путь развития, направленного на приобретение определенных умений и способностей.

Первая «дисциплина» связана с наличием способности к системному мышлению. Оно представляет собой концептуальную рамку, совокупность развитых знаний и инструментов, которые предназначены для более легкого восприятия целостности явлений, что должно помочь в достижении намеченных изменений. Эта способность развива-

ется в обучении через формирование целостной картины окружающего мира. Все больше преподавателей и сотрудников университета осознают, что система образования становится неотъемлемой частью жизни человека. Она вписывается в контекст его жизни, жизненная и профессиональная успешность во многом определяется образовательным уровнем. При этом все, что нас окружает, создано ни кем-то для чего-то, а нами и для нас, т. е. важным становится наличие в сознании человека позиции субъекта своей жизни и жизни своей организации. Развитию субъектной позиции преподавателя и студента в образовательном процессе будут способствовать новые форматы образовательного процесса, которые предоставляют возможность выбора, ориентированы на взаимодействие студентов и преподавателей, на расширение возможностей приобретения неявного (личностного) знания, которое является основой компетентности человека. Примером такого формата взаимодействия может служить упомянутая ранее олимпиада аспирантов «Научное творчество», а также совместная работа проектной команды студентов и преподавателей по разработке образовательных ресурсов — как электронных (веб-квесты, веб-сайты, презентации и др.), так и традиционных (портфолио, кейсы).

Второе умение связано с постоянным совершенствованием личностного мастерства. «Люди с высоким уровнем личного мастерства способны последовательно добиваться результатов, наиболее значимых и желанных для них. В сущности, они подходят к собственной жизни — как художник к своему произведению. Поэтому главная черта их жизни — неустанное ученичество, постоянное совершенствование» [6, с. 25]. Личное мастерство — это стремление постоянно учиться, независимо от того, соответствуют ли имеющиеся компетенции сегодняшним потребностям. Специалист в области образования взрослых Харрисон (Harrison) так описывает этот процесс:

«Профессиональное развитие является процессом первостепенной важности, благодаря которому индивидуальный рост и рост организации могут с течением времени полностью достичь своего потенциала. Наибольший вклад в процесс развития вносит образование, которое непосредственно и непрерывно воздействует на формирование не только знаний и умений, но и характера и культуры, стремлений и достижений человека. Профессиональный тренинг (в терминологии автора) — это краткосрочная систематическая процедура, призванная помочь освоить выполнение определенных задач или приобрести predetermined standards of knowledge and skills». Образование как составляющая повышения квалификации является «...процессом, в рамках которого сотрудники организации получают поддержку, ресурсы и поощрение, необходимые для развития их интеллекта и профессиональных навыков на непрерывной основе» [6, с. 25]. В этом смысле, вероятно, мы можем говорить об опережающем характере подготовки профессорско-преподавательского состава вуза. Смысл опережения в данном случае можно рассматривать как создание условий для мотивации сотрудников вуза на постоянное саморазвитие, профессиональный и карьерный рост (вертикальный или горизонтальный). Для этого в вузе необходимо использование средств морального и материального стимулирования преподавателей. Формами такого стимулирования выступают различные конкурсы (кураторов, профессионального портфолио преподавателя), выставки научных достижений (например, ежегодная выставка в РГПУ им. А. И. Герцена). Требуется серьезной проработки использования Фонда стимулирующих надбавок (в соответствии с ФГОС ВПО он не должен быть меньше 30% от общего фонда заработной платы работников вуза). Многие вузы применяют утвержденные на уровне вуза механизмы их использования, однако есть еще много «белых пятен», связанных с

определением критериев и показателей эффективности деятельности преподавателя в условиях современного вуза.

Третье умение состоит в понимании общих целей организации или учреждения, которые могут быть достигнуты в результате совместной сплоченной работы. Таким образом, формируется общее будущее, позволяющее работникам осмысленно принимать участие в его достижении. В контексте перехода вуза на многоуровневую подготовку актуальными представляются следующие аспекты. Подготовка специалиста образования осуществляется на новой научно-методической и технической базе; в образовательном процессе используются интерактивные технологии; основными ориентирами организации обучения студентов являются вариативность обучения, индивидуальный образовательный маршрут, модульное обучение, новые способы оценки достижений студентов и широкое применение современного учебно-методического комплекса. Образовательный процесс реализуется на основе новых форматов взаимодействия студентов и преподавателей, к применению которых большинство современных преподавателей не подготовлены. Поэтому проблема постоянного обучения профессорско-преподавательского состава остается актуальной.

Следует заметить, что далеко не все организации и учреждения готовы воспринимать вложение средств в обучение своих сотрудников как инвестиции в будущее развитие. Робинсон (Robinson), анализируя повышение квалификации в образовательном учреждении, приходит к выводу о том, что: «Деньги, вкладываемые в повышение квалификации сотрудников в сфере открытого и дистанционного обучения, до сих пор рассматриваются заинтересованными организациями как затраты, а не как инвестиции. Эта статья часто имеет низкий приоритет в организационных планах и бюджете учреждения. Финансирование остается нерегулярным, отрывочным или минималь-

ным. Преподаватели часто оказываются в положении, когда они вынуждены учиться прямо на рабочем месте, ухватывая обрывки знаний или умений. Но даже если необходимая подготовка персонала была проведена, организации не всегда готовы к внедрению новых знаний на практике... Организациям следует больше обращать внимание на стратегический аспект повышения квалификации персонала» [7]. Эти утверждения справедливы и для большинства учебных заведений в нашей стране. Если решения, касающиеся профессионального развития персонала, имеют статус стратегических, учебное заведение имеет шанс достигнуть поставленных целей. В противном случае «... процесс повышения квалификации сотрудников будет идти непоследовательно, сведется к серии отдельных актов и затронет лишь часть персонала, тогда как другая его часть окажется неохваченной при совместном использовании ресурсов и будет работать не в полную силу. Более того, нельзя будет достичь даже минимальных стандартов, распространяющихся на учреждение в целом».

Проектирование такого «общего будущего» сегодня реально воплощено в процессе подготовки *Программы развития вуза*, разработка и обсуждение проекта которой проходит в профессиональном сообществе, при участии большого количества преподавателей и сотрудников, с использованием сайта вуза. Другим примером такого проектирования можно рассматривать участие широкого круга преподавателей и сотрудников РГПУ им. А. И. Герцена (около 170 человек) в разработке проектов федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования, которые сегодня приняты Правительством РФ и вступили в силу с 2011 г.

Четвертое умение направлено на участие в организации и проведении внутрифирменного (корпоративного) обучения, на создание явного и неявного знания, что предполагает отработку практических

приемов взаимодействия людей в группах. Это может происходить не только в групповой работе на тренингах и семинарах, но и в свободном обмене мнениями в группах — диалоге. Поэтому технологии обучения, построенные на идее группового обучения, в настоящее время столь востребованы. По словам практиков, именно в групповой работе постепенно достигается синергетический эффект деятельности. Как показывает опыт проведения курсов повышения квалификации для профессорско-преподавательских составов вузов на базе РГПУ им. А. И. Герцена, наиболее эффективной является организация командной подготовки. Отличительной особенностью командной подготовки является направленность повышения квалификации на решение задач конкретного факультета, вуза.

В настоящее время в связи с введением новых образовательных стандартов, с переходом на многоуровневое высшее профессиональное образование, с использованием в образовательном процессе вуза новых стратегий и технологий обучения, с изменением роли и позиции преподавателя в процессе обучения все чаще на курсы повышения квалификации приходят мотивированные на обучение преподаватели, заинтересованные в освоении новых знаний, развитии профессиональных компетенций. Преподаватели (почти 70% освоивших программы повышения квалификации в РГПУ им. А. И. Герцена в 2009–2010 учебном году) объясняют причину своего обращения к программам повышения квалификации совпадением их личной заинтересованности в предлагаемом содержании курсов с необходимостью решать задачи разработки новых образовательных программ подготовки бакалавра и магистров в вузе. Об этом факте можно судить и по косвенным показателям, например, таких, как высокая посещаемость занятий и активность их участников. Показателями этого могут служить интерес и заинтересованность, стремление выполнять небольшие проектные задания, результат

которых может быть использован в реальной педагогической практике и в собственной профессиональной деятельности.

Слушатели задают много вопросов «по существу» обсуждаемых проблем, продолжают профессиональное общение через электронную почту, приезжают на конференции, олимпиады и т. п. Эти наблюдения вселяют оптимизм, однако следует понимать, что обучение персонала под конкретную задачу уже не является инновационным. Обучение должно существенным образом опережать контекст сегодняшних задач, тогда оно даст преимущества как вузу, так и самому преподавателю.

Поэтому необходимо уделять особое внимание организации опытно-экспериментальной работы в вузе по проектированию и апробации новых моделей учебно-методического комплекса, реализации индивидуального образовательного маршрута студента, интерактивных форм и технологий обучения, электронных ресурсов преподавателей, сквозных надпредметных учебных программ и других составляющих образовательного процесса в современном вузе.

И, наконец, *пятая «дисциплина»* — выявление преобладающих ментальных моделей, глубоко укоренившихся в сознании и не дающих продуктивно изменить ситуацию. Эти укоренившиеся в сознании стереотипы часто не дают возможности инновационным процессам в организации. Чтобы их преодолеть, надо извлечь интеллектуальные штампы из глубин сознания, объяснить и обсудить их, тем самым предоставив возможность для изменений. Таким распространенным «штампом» является убеждение большинства преподавателей в вузе о том, что если он не расскажет о чем-то на лекции, студент не сможет освоить учебный материал в полном объеме. Хотя мы прекрасно осознаем, что не вся информация и знания, которыми обладает преподаватель, потребуются студенту в будущей профессиональной жизни... Для того, чтобы преподаватель мог осознать эти «интеллекту-

альные штампы», необходимо предоставить ему возможность сравнить свой опыт и знания с опытом и знаниями других представителей профессионального сообщества, отразить результаты своей работы. Это может произойти в процессе наблюдения открытых занятий, участия в деловых имитационных играх, в экспертной деятельности, в процессе «обратной связи» со студентами и т. п. Задача вуза — внедрение эффективной системы мониторинга и оценки образовательных достижений студентов и преподавателей.

Наиболее сложная задача в системе повышения квалификации — необходимость мотивации сотрудников на инновационное поведение, на постоянное обучение в изменяющихся условиях. Боязнь, нежелание менять привычную жизнь чаще всего являются следствием незнания и непонимания происходящих изменений. В связи с этим обучение необходимо начинать с представления максимально полной информации о том, что приобретет слушатель с точки зрения профессионального и личностного роста. При этом важно создать условия, при которых будут актуализированы такие черты современного преподавателя или сотрудника вуза, как готовность и умение непрерывно учиться; способность к логическому, аналитическому, критическому и конструктивному мышлению; способность к ответственным решениям; стремление и желание общаться и сотрудничать.

Таким образом, рассмотренные аспекты повышения квалификации сотрудников и преподавателей современного университета смогут стать факторами, которые позволят обеспечить опережающую подготовку профессорско-преподавательского состава вуза к системным изменениям в образовательном процессе. При этом в качестве основания проектирования современной, адресной подготовки к решению конкретных профессиональных задач могут выступать основные концептуальные положения концепции управления знаниями, связанные с направ-

лениями управления знаниями в учреждении, что позволит осуществить переход к обучающейся организации. В новых условиях — это та стратегическая перспектива, к которой должны стремиться университеты, только в таком случае будут обеспечены условия для инновационных изменений и для их продуктивного успешного развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акулова О. В., Козырев В. А., Маленкова Л. О., Радионова Н. Ф., Синицына А. И., Тряпицын А. В., Тряпицына А. П. Подготовка профессорско-преподавательского состава к реализации компетентного подхода в образовательном процессе вуза: Методическое пособие. СПб.: Академия исследования Культуры, 2008.
2. Лукин Г. И. Теоретические предпосылки становления и развития инновационных вузов: организационно-экономический аспект // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2006. № 1. С. 56–62.
3. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. Программа развития российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена на 2011–2015 гг. — официальный сайт РГПУ им. А. И. Герцена: <http://www.herzen.spb.ru/main/management/us/1294913082/>.
5. Проектирование учебно-методического обеспечения модулей инновационной образовательной программы: Методическое пособие / Под ред. С. А. Гончарова. СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007.
6. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2003. С. 21–22.
7. Morrison D. E-learning strategies. Wiley & Son. Chichester, 2003.

REFERENCES

1. Akulova O. V., Kozyrev V. A., Malenkova L. O., Radionova N. F., Sinicyna A. I., Trjapicyn A. V., Trjapicyna A. P. Podgotovka professorsko-prepodavatel'skogo sostava k realizacii kompetentnostnogo podhoda v obrazovatel'nom processe vuza: Metodicheskoe posobie. SPb.: Akademija issledovanija Kul'tury, 2008.
2. Lukin G. I. Teoreticheskie predposylki stanovlenija i razvitija innovacionnyh vuzov: organizacionno-jekonomicheskij aspekt // Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitija. 2006. № 1. S. 56–62.
3. Marinicheva M. K. Upravlenie znanijami na 100%: Putevoditel' dlja praktikov. M.: Al'pina Biznes Buks, 2008.
4. Programma razvitija rossijskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gercena na 2011–2015 gg. — oficial'nyj sajt RGPU im. A. I. Gercena: <http://www.herzen.spb.ru/main/management/us/1294913082/>.
5. Proektirovanie uchebno-metodicheskogo obespechenija modulej innovacionnoj obrazovatel'noj programmy: Metodicheskoe posobie / Pod red. S.A. Goncharova. — SPb.: Izd-vo RGPU im. A. I. Gercena, 2007.
6. Senge P. Pjataja disciplina. Iskusstvo i praktika samoobuchajuvihsja organizacij. M.: Olimp-Biznes, 2003. S. 21–22.
7. Morrison D. E-learning strategies. Wiley & Sons, Chichester, 2003.