

Два подхода к развитию системы повышения квалификации учителей

Георгий Алексеевич Рудик,

директор Центра современной педагогики, профессор, доктор педагогических наук, кандидат технических наук (Монреаль, Канада)

- повышение квалификации учителей • линейное мышление • метасистемное мышление • менеджмент системы повышения квалификации • непрерывное образование •

Развитие системы повышения квалификации учителей на основе линейного подхода

ЛИНЕЙНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Подавляющее большинство современных людей воспитано в стиле линейного мышления, на котором основаны многие разделы классической (доквантовой) науки и современные методы анализа образования. Главной задачей линейного мышления является анализ причинно-следственных связей определённых областей в системе и создание пошаговых технологий и инструкций. Линейное мышление связано с чрезмерным развитием формальной логики в ущерб спонтанности мышления, так как рассматривает только определённые события в системе. Оно, в основном, является интеллектуальным и фокусируется на центрированном внимании. Линейное мышление прослеживается в образовательной политике отдельных стран при модернизации образования на современном этапе. Например, в целостной педагогической системе «процесс-учитель-ученик» рассматривается как составная часть «процесса» — содержание, при этом чаще всего декларируется компетентностная парадигма в обучении, а в образовательных стандартах излагается «знаниевая» традиционная парадигма¹.

Структура менеджмента системы повышения квалификации (СПК)

Нулевой уровень менеджмента:

- управление ресурсами;
- координация, учёт и контроль;
- прозрачность деятельности;
- нормативы и стандарты.



Схема 1. Нулевой уровень менеджмента в СПК

Республиканский уровень менеджмента

Препятствия на пути реализации государственной политики образования страны:

- Командно-административный стиль руководства с ориентацией на позиции — «уличить и обличить», «указать и наказать» и т.п.

¹ Gheorghe Rudic. *Cun gindim azi — asa vom trai dupa cinsprezece ani. Culegerea: Pleoarie pentru educatie — Chiea creativitatii si inovarii. Materialele Conferintei Stiintifice Internationale 1–2 noiembrie 2011. P. 210–214.*

- Манипулирование аппаратом и основными структурными элементами системы.
- Игнорирование научного потенциала и социальных институтов при определении концептуальных положений развития системы образования, формирование «карманных научных коллективов» и «карманных экспертов».
- Определение стратегических задач не по прогрессу, а с учётом возможностей и профессиональной подготовки чиновников.
- Амбиции, волюнтаризм в управлении и иллюзия знаний в области инженерии образования.
- Управление с ориентацией на результат и удовлетворение вышестоящего начальства.
- Присвоение нехарактерных функций Министерству — контроль качества образования, проведение научных экспериментов и т.п.
- Меркантильные интересы и активное участие чиновников в зарубежном «туризме» при реализации проектов и грантов.
- «Прописка» в аппарате министерства сотрудников, квалификации которых не соответствуют функциям, и их нежелание совершенствовать свои навыки и знания.

Уровень области/города, района

Препятствия на пути реализации государственной программы:

- Командно-административный стиль руководства («главное — честь мундира»), с раздвоенной ориентацией: для вышестоящего начальства («угадать—угодить—доложить—рапортовать») и для подчинённых («уличить и обличить», «указать и наказать», проведение проверок, в которых число проверяющих превышает число проверяемых и т.д.).
- Манипулирование менеджерами учебных заведений (определение «элитных» школ и детских садов, которые не попадают в списки инспекции, всегда среди лучших, утверждение и работа по традициям, доми-

нанта количественных оценок над качественными и т.п.).

- Игнорирование научных принципов менеджмента, что выражается в использовании неэффективных методов и техник менеджмента — письменная коммуникация не соответствует существующему Стандарту, нарушение правил проведения эффективных совещаний, ориентация деятельности на мероприятность, игнорирование менеджерского цикла (проблема—действие по устранению проблемы—анализ результата), отсутствие чёткой органограммы организации и волюнтаристское перераспределение функционала, декларация в коллективе принципа «давайте жить дружно»;
- Разработка программы развития и плана работы под желания и профессиональную подготовку чиновников из аппарата;
- Низкий уровень адаптации к происходящим изменениям, низкий уровень обучаемости, слепое следование инструкциям и указаниям и т.д.

Уровень менеджмента образовательного учреждения

Организационная структура управляющей системы во многих школах строится по линейно-функциональному принципу (нулевой уровень менеджмента), распределительно-контролирующему, где преобладают вертикальные связи и отношения субординации/ подчинения; горизонтальные связи также регламентированы; число индивидуальных и коллективных субъектов, их функциональные обязанности и права стабильны в течение года. Имея положительные тенденции (стабильность результатов, чёткий контроль и планирование текущей деятельности), данная оргструктура имеет некоторые негативные черты, порой мешающие саморазвитию педагогов, их творчеству, является иногда «необоснованным навязыванием той или иной деятельности».

«Ловушки» на пути реализации государственной политики образования:

- Командно-административный стиль руководства («главное — честь мундира»),

с раздвоенной ориентацией: для вышестоящего начальства («угадать—угодить—доложить—рапортовать» и для подчинённых («уличить, обличить»), но не наказать, а смирлостивиться и простить» и т.п.).

- Акцент на вертикаль власти в учебном заведении, а не на сотрудничество сверху до низу.
- Расхождения между менеджерской оценкой потенциала коллектива и реальным потенциалом коллектива.
- Ориентация в работе на финальный результат, а не на результативность процесса.
- Ограничение информационного потока в учебное заведение и иллюзия того, что самым информированным является менеджер.
- Манипулирование педагогами и выстраивание в коллективе интриг и стрессовых ситуаций.
- Доминантное использование количественных методов оценки качества, отсутс-

твие и игнорирование диагностических показателей. Умозаключения на линейном уровне — «причина-следствие».

- Низкий уровень коммуникации (письменной, устной и общения).
- Низкий уровень компьютерной грамотности.
- Проектирование программы развития учебного заведения с акцентом на внешние связи, а не на собственные силы.

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ УЧИТЕЛЕЙ С КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

Ориентация деятельности на повышение знаний каждого учителя

Традиционно деятельность системы повышения квалификации сфокусировано непосредственно на одном элементе системы — УЧИТЕЛЕ, при этом подразумевается, что изменения во всей системе произойдут автоматически (см. схему 2).

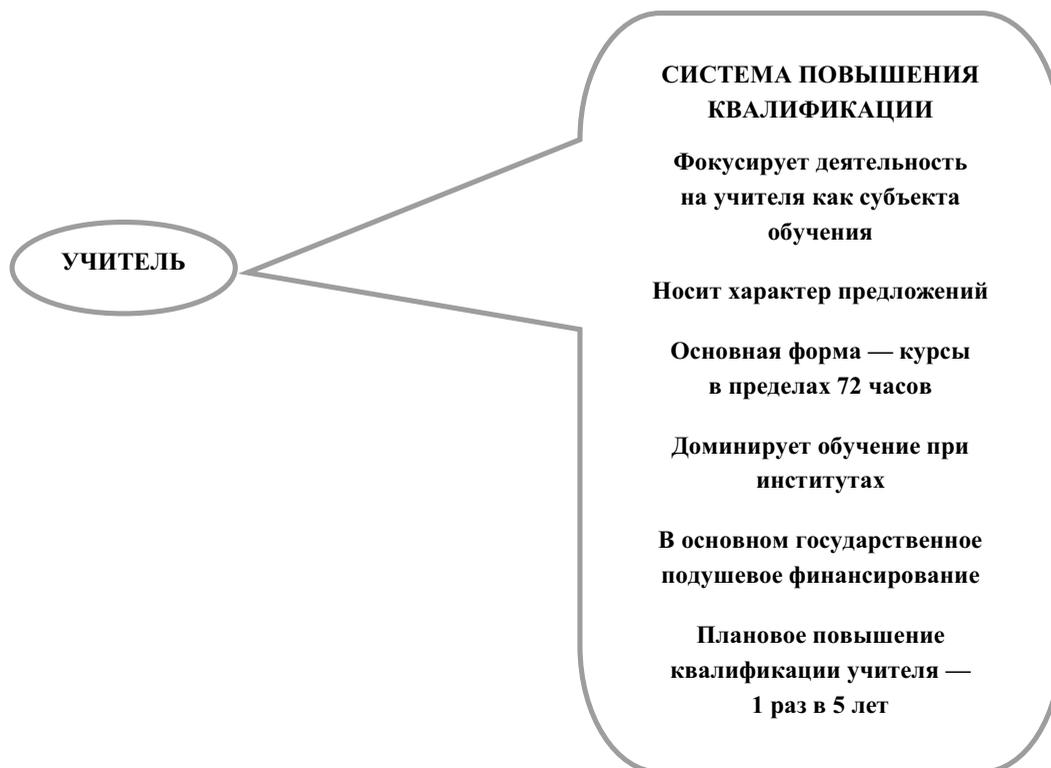


Схема 2. СПК при линейном подходе

Игорь Калинаускас считает, что «часть целого вне целого — это другое содержание, другая функция, другой объект»².

Из далёкого советского прошлого система повышения квалификации унаследовала:

- организационную структуру системы повышения квалификации;
- ориентацию своей деятельности в двух направлениях — исправление вузовских недоработок и пропаганда новых методов, технологий и т.п.;
- подушевое финансирование в системе повышения квалификации;
- повышение квалификации учителя один раз в пять лет;
- использование форм обучения из вузовской педагогики и т.п.

Это приводит к тому, что работа в области института повышения квалификации в настоящее время направляется, в основном, на поиск новых форм структурирования и организации повышения квалификации (предметные модули, ваучеры и т.п.) т.е. без существенных изменений концептуального базиса и непосредственно содержания курсов. В процессе обучения доминирует «знаниевая парадигма», т.к. за 72 часа формирование профессиональных компетенций может быть только в декларациях и фантазиях. В процессе обучения широко используются формы устной коммуникации (лекции, семинары, дискуссии и др.) либо учебные коллективные проекты.

Такая СПК сообщает, намекает и несёт информацию о том, как следует реализовать государственную программу развития образования, при этом наблюдая со стороны за процессом, протекающим непосредственно в образовательном учреждении, без какой-либо ответственности за изменения в школе.

Система повышения квалификации представляется плоской, разрозненной и случайной.

Довольно жёсткий вердикт состояния качеству СКП через призму школы прослеживается в мыслях бывшего минис-

тра образования РФ Э. Днепрова: «изменился тип образовательной политики, с её явным административно-бюрократическим характером, с её закрытостью, оторванностью от потребностей жизни, от образовательного общества и социума в целом. Это и стало причиной стагнации самой сферы образования»³.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ УЧИТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ МЕТАСИСТЕМНОГО ПОДХОДА

МЕТАСИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Совсем немного времени прошло с тех пор, когда революцию в мышлении совершил метасистемный подход в познании. Метасистемный подход пришёл на смену системного так же революционно, как в прошлом столетии системный подход заменил линейный. При метасистемном подходе «интегрирование систем осуществляется по параметрическим множествам независимо от того, имеют эти системы одно множество переменных или нет. При таком подходе интегрирование осуществляется по множествам переменных в предположении, что все они имеют одно и то же параметрическое множество. Как отмечает Ф. Капра, «социальные сети — в первую очередь сети коммуникативные, использующие символический язык, культурные ограничения, властные отношения и т.д.»(2). Для понимания структуры таких сетей необходимо руководствоваться международным и европейским ориентирами образования.

Проектирование национальной СПК на основе метасистемного подхода представлено на схеме 3.

Международный уровень (ЮНЕСКО)

В конце прошлого столетия ЮНЕСКО вводит понятие «непрерывное образование» и «обучение на протяжении всей жизни».

Обучение на протяжении всей жизни требует:

1) политики, которая признаёт, что люди продолжают учиться и после завершения

² Калинаускас И. Жизнь как пространство отношений. СПб., 2011.

³ Днепров Э.Д. Образование и политика. Новейшая политическая история российского образования. Т. 1. М., 2006, 536 с.

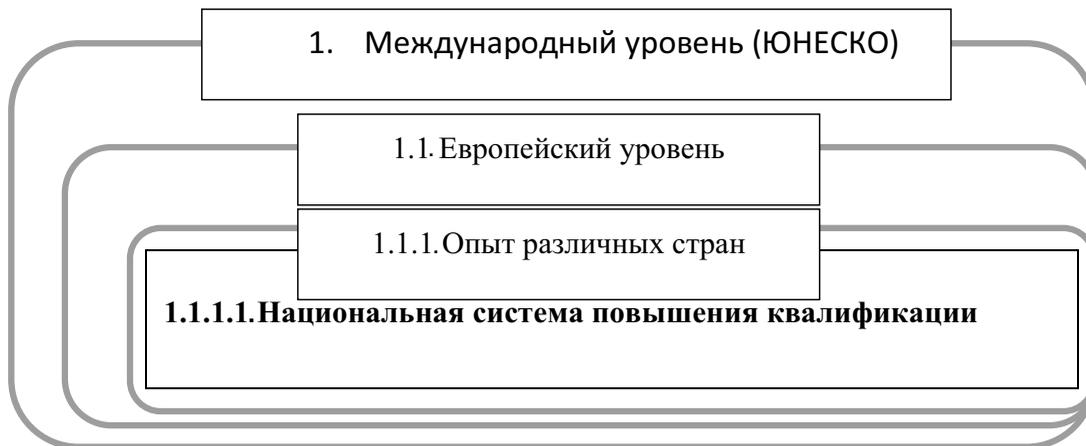


Схема 3. Национальная СПК в метасистемном контексте

образования и обучения, как в рамках формальных систем образования и обучения, так и вне них;

2) системы, которая предоставляет возможность определять и удовлетворять потребности в обучении на протяжении всей трудовой деятельности человека.

Пояснение

1. В концепции обучения на протяжении всей жизни учёба рассматривается в широком смысле как стратегия, позволяющая человеку справиться с ростом, созреванием и старением в обществе, где он живёт. В данном понимании термин ассоциируется с теориями человеческого раз-

вития. В более узком значении (которое стало употребляться не так давно) этот термин означает, что людям необходимо постоянно приобретать, расширять, обновлять или изменять свои умения и навыки, чтобы оставаться конкурентоспособными на современном рынке труда и поддерживать своё экономическое благосостояние.

2. В некоторых странах (например, в Великобритании) национальная политика в области ПОО поощряет и предоставляет возможности для обучения в течение всей трудовой жизни людей. Это подразумевает предоставление обучения в тех формах, в то время и там, где это возможно для тех, кто нуждается в обучении.

Обучение на протяжении жизни в современных условиях

Традиционная дискретная модель обучения	Обучение на протяжении всей жизни
<p>Учитель — источник знаний. Ученики получают знания от учителя.</p> <p>Ученики работают индивидуально. Тесты — инструмент, ограничивающий продвижение вперёд до тех пор, пока ученики полностью не овладеют набором навыков, а также регулирующий доступ к дальнейшему образованию.</p> <p>Все ученики выполняют одинаковые задания. Определяют «хороших» учащихся, которым разрешают продолжить образование</p>	<p>Преподаватель — гид по источникам знаний. Люди учатся через реальные действия. Люди учатся в группах и друг у друга. Оценка используется как ориентир для учебных стратегий и определения пути дальнейшего обучения.</p> <p>Преподаватели разрабатывают индивидуальные учебные планы. У людей есть доступ к образовательным возможностям на протяжении всей жизни</p>

Европейский уровень

Ориентиры ЮНЕСКО нашли своё развитие в различных европейских документах. Так в начале нового столетия появляется «Меморандум непрерывного образования Европейского союза».

Этот меморандум определяет шесть ключевых принципов непрерывного образования:

Принцип 1. Новые базовые знания и навыки для всех

Цель — гарантировать всеобщий непрерывный доступ к образованию для получения и обновления навыков, необходимых для включённости в информационное общество.

... умение учиться, умение адаптироваться к переменам и умение ориентироваться в потоке информации. Приобретение этих умений чрезвычайно важно, но не менее важно и их постоянное обновление. ... Поэтому государство должно предоставить возможность получения или обновления этих навыков в любом возрасте. И здесь большую роль может сыграть и система неформального образования.

Принцип 2. Увеличение инвестиций в человеческие ресурсы

Цель — значительно увеличить инвестиции в человеческие ресурсы, чтобы поднять приоритет самого важного достояния Европы — её людей.

Во всех последних документах ЕС не только отмечается, что **нынешний уровень капиталовложений в человеческие ресурсы крайне низок**, но и поднимается вопрос, что вообще считать инвестицией. ... Проблему могут решить и специальные учебные отпуска или субсидии, предоставляемые фирмами для своих работников, особенно тех, кто старше 35 лет, и для низкооплачиваемых категорий. *Социальные партнёры могут также быть привлечены к софинансированию учебных программ и выработке гибких схем, позволяющим каждому работнику участвовать в непрерывном образовании.*

Принцип 3. Инновационные методики преподавания и учения

Цель — разработать новые методологии обучения для системы непрерывного образования — длиною и шириною в жизнь. По мере продвижения к информационному обществу — обществу, основанному на знании, меняется и наше понимание того, что такое образование и учение. Образовательные технологии становятся всё более ориентированными на пользователя. ... Это естественные процессы, которые, однако, могут быть значительно ускорены целенаправленной работой профессионалов в области методологии.

... процесс преподавания и учения, несмотря на все перемены в обществе, не меняется уже, по меньшей мере, полвека. Образовательные системы должны уметь гибко адаптироваться к современным условиям. У нас до сих пор нет ответа на многие методические вопросы — например, как выработать устойчивую мотивацию к учению. Для решения этих проблем необходимо не только повысить квалификацию работников сферы образования, но и привлечь тех, кто эффективно решает подобные вопросы в общественных организациях или в профессиональной среде.

Профессия учителя в целом меняет своё изначальное содержание. **Учителя становятся во всё большей степени консультантами, наставниками и посредниками**, чья задача — помочь учащемуся самому сформировать своё образование и осознать свою личную ответственность за это. А следовательно, и методы обучения — как в формальной, так и в неформальной системе образования — должны меняться в сторону **приоритета личной мотивации, критического мышления и умения учиться.**

Принцип 4. Новая система оценки полученного образования

Цель — коренным образом изменить подходы к пониманию и признанию учебной деятельности и её результатов, особенно в сфере неформального и информального образования.

В обществе и экономике, основанных на знании, полноценное использование человеческого фактора становится залогом конкурентоспособности и успеха.

Использование «Аккредитации предыдущего и неформального образования» (Accreditation of Prior and Experiential Learning — APEL), которая отражала бы все знания, умения, навыки и весь полученный опыт человека.

Принцип 5. Развитие наставничества и консультирования

Цель — на протяжении всей жизни обеспечить каждому свободный доступ к информации об образовательных возможностях в Европе и необходимым консультациям и рекомендациям.

...должна быть создана **постоянная консультационная служба, которая могла бы дать рекомендации в сфере образовательного, профессионального и личного развития**, и была бы ориентирована на интересы и потребности активного пользователя.

Такие консультационные пункты должны быть в непосредственной близости от нашего дома и доступны каждому человеку, а консультанты должны лично знать своих клиентов, их потребности и квалификацию. В последнее время возникает много частных консультаций, а также консультационных пунктов при различных фирмах и организациях. Это, тем не менее, не снимает ответственности с государства за предоставление равноправного доступа к подобным услугам.

Принцип 6. Приближение образования к дому

Цель — приблизить образовательные возможности к дому с помощью сети учебных и консультационных пунктов, а также используя информационные технологии.

... главная ответственность за развитие системы непрерывного образования ложится на местные органы власти.

... люди не должны быть вынуждены покидать свой родной город или посёлок, чтобы получить качественное образование.

Используя дистанционное обучение, люди могут иметь постоянный круглосуточный доступ к образованию, где бы и когда бы они ни решили продолжить своё обучение. В свою очередь, города, как центры всевозможных образовательных услуг и инновационных методик для любого возраста и любого направления, должны стать тем источником ресурсов и идей, который создаст систему действительно общедоступного непрерывного образования. С помощью международных проектов, программ сотрудничества и побратимских связей эта система уже сейчас приобретает транснациональный характер.

Опыт различных стран

Великобритания

Главным консультативным и аналитическим органом по вопросам повышения квалификации учителей является **Королевская инспекторская служба**. Она анализирует, вырабатывает и согласовывает наиболее перспективные технологии организации и обучения при повышении квалификации, контролирует эффективность образовательных программ.

Решения относительно содержания обучения принимает **Комиссия по профессиональной переподготовке** (создана в 1987 г.). С 1991 года Комиссия с помощью программы «Стандарты профессии» внедряет необходимые и обоснованные нормы и стандарты квалификационных требований.

Нормы и требования постоянно корректируются **Национальным советом по образованию учителей**, который в настоящее время является основным органом по сертификации британских педагогов.

Учителя привлекаются к разработке основ политики в области повышения квалификации и программ профессионального роста через разнообразные **координационные советы**.

Основную ответственность за повышение квалификации учителей несут **местные отделы образования**, которые призваны осуществлять комплексную систему наблюдений и контроля за изменением состояния и уровнем качества образовательных стандартов педагогов. В каждом отделе образования имеется **служба координаторов** по вопросам повышения квалификации учителей.

Координационные службы сотрудничают с **региональными консультативными советами**, в состав которых обычно входят представители школ, университетов, педагогических колледжей, местных общин, предприниматели и учителя. Они разрабатывают программы повышения квалификации учителей, включающие задачи обучения учителей, план организации и выполнения с указанием сроков, описанием механизмов и критериев отбора участников, оценки ожидаемых результатов.

В соответствии с законом о реформе образования 1988 года **школы имеют право** выйти из-под опеки местных отделов образования и сформировать свой **собственный бюджет** и самостоятельно решать, сколько средств и на какие профессиональные нужды следует потратить. В связи с этим в школах появляются специалисты по организации и проведению всей работы по повышению квалификации педагогических коллективов.

Источником информации и обучающей системой высокого качества, основанной на использовании технологий Интернета и Интранета при профессиональной поддержке со стороны Netmedia Education является **единый образовательный портал Everything Education⁴** и **интерактивная образовательная сеть**.

Финансирование образовательных программ осуществляется преимущественно на грантовой основе. Циркуляр МОН № 6 «Повышение квалификации на основе грантов» (1986 г.) — начальный этап непосредственного участия государства в вопросах повышения квалификации учителей.

Все краткосрочные курсы (однодневные, трёхдневные и каникулярные) оплачиваются самим слушателем. Школа возме-

щает ему расходы по предъявлении сертификата об окончании курсов.

В Акте 1994 г. (The Education Act 1994) намечены меры, связанные с финансированием учебных заведений по подготовке будущих педагогов и проверкой соответствия педагогов профессиональным требованиям, которые помогут сделать профессию учителя популярной.

Разрабатывается процедура аккредитации тех организаций, которые занимаются подготовкой учителей. Во всех случаях, когда школа или вуз открывают курсы начальной подготовки будущих учителей или курсы ПК, они получают финансирование от специального органа, занимающегося вопросами профессиональной подготовки учителей — Teacher Training Agency.

США

В качестве организационно-методической основы ПК в США используются краткосрочные и долгосрочные курсы при университетах, колледжах, школах с отрывом и без отрыва от работы.

Разработан и задействован ряд новых теоретических подходов, направленных на обеспечение повышения профессионального уровня учителей.

Эффективно используются новые личностно-ориентированные профессионально-образовательные технологии: персональное наставничество, супервайзерство, профессионально-моделирующие тренинги, модульные технологии, технологии профессионального мастерства, реализуется междисциплинарный подход.

Важную роль в СПК США играют материальные стимулы.

С 80-х годов предпринят ряд практических мер по радикальному повышению профессиональной подготовленности учителей:

- Введена в эксплуатацию автоматизированная система управления МОН, которая связала все штаты страны в единую систему. По каждому из трёх миллионов учителей собраны подробные данные, которые позволяют предложить каждому учителю

⁴ <http://www.everythingeducation.org>

на выбор любой профиль курсов с учётом интересов школы.

- Проезд к месту учёбы, обеспечение жильём, методическими материалами и пособиями берёт на себя государство.
- Учёба на курсах носит добровольный характер, но успешное завершение курсов даёт право учителю подниматься по служебной лестнице и, что самое важное, получать солидную надбавку к жалованию.
- Повышение квалификации учитывается при аттестации учителя, которую нужно подтверждать через определённые периоды времени, а также при оценке подготовленности соискателей, претендующих на получение звания: бакалавр, магистр, доктор философии.
- В финансировании образования принимают участие государственные и общественные фонды.

Германия

Совершенствование профессионального мастерства учителей в Германии осуществляется на базе институтов повышения квалификации, которые имеются в каждой федеральной земле. Такая региональная структура обеспечивает чёткую адресность и обратную связь, позволяющую корректировать работу института повышения квалификации.

Важным представляется принцип децентрализации, согласно которому каждая школа ежегодно представляет план мероприятий по повышению квалификации в окружную администрацию.

Япония

В соответствии с Законом об аттестации педагогического персонала в Японии каждые пять лет предусмотрено обязательное повышение квалификации.

Повышение квалификации учителей подтверждается наличием специальных сертификатов, дающих юридическое право работать в учреждениях системы образования. Соответствующие сертификаты высшего, первого и второго класса выдаются в зависимости от уровня квалификации.

Законом предусмотрена возможность повышения класса сертификата, что отражается как на престиже учителя, так и на его материальном положении.

Россия (самарский опыт)

Основные направления кардинального переустройства региональной системы повышения квалификации работников образования Самарской области:

- отказ от монополии института повышения квалификации;
- преобразование муниципальных методических служб в межмуниципальные ресурсные центры;
- создание ваучерной системы, «Положение об именованном образовательном чеке на повышение квалификации работника образования».

Образовательные услуги, включая формы и сроки обучения, определяются на каждый календарный год. Полный курс повышения квалификации работников образования в объёме не менее 144 часов предусматривает инвариантную и вариативную части, состоящие из двух блоков каждая (объём часов каждого блока — 36).

Гарантированное министерством финансирование повышения квалификации работников образования на основе чека (в объёме 4072,85 руб. на каждый именованный образовательный чек) осуществляется ежегодно из расчёта 20 процентов от общей численности работников образования.

Базовыми требованиями к учебной программе инвариантной части именованного образовательного чека в Самарской области стали:

1. Модульная структура программы, обеспечивающая повышение квалификации всех категорий педагогических и руководящих кадров.
2. Построение содержания повышения квалификации с ориентацией на компетентностно-ориентированный подход.
3. Использование информационно-коммуникационных технологий в процессе организации повышения квалификации.
4. Соотношение государственных и личных интересов в процессе совершенствования профессиональной компетентности слушателей.
5. Включение субъектов повышения квалификации в систему отношений на основе принципа «деньги в обмен на обязательства».

Ежегодный заказ на инвариантную часть ПК формирует Министерство образования и науки Самарской области в соответствии с приоритетными направлениями развития системы образования и до 1 мая текущего года доводит его до сведения учреждений. Учреждения разрабатывают учебные планы и программы двух инвариантных блоков в соответствии с заказом министерства и представляют их на заключение регионального научно-методического экспертного совета.

Владельцы чеков имеют право использовать их для повышения квалификации в составе педагогического коллектива образовательного учреждения, в котором они работают. Образовательное учреждение имеет право использовать чеки, полученные его сотрудниками, для целенаправленного повышения квалификации педагогического коллектива при условии согласия владельцев чеков. Это особенно важно в тех случаях, когда у образовательных учреждений есть чёткий, ясно сформулированный и реализуемый план развития, требующий серьёзных преобразований внутри учреждения.

Характерной особенностью самарской модели повышения квалификации стала её организация в режиме персонификации государственных обязательств; формирование содержания образования индивидуально для каждого слушателя, путём выбора модулей; самостоятельное определение сроков и форм повышения квалификации, внешняя экспертиза и конкурсный отбор модулей для обучения.

Киргизия

Последние тенденции в образовательной политике заключаются в децентрализации системы управления и изменении механизмов финансирования, а также в создании внешних механизмов оценки и мониторинга в образовании, которые пока неустойчивы в институциональном плане.

В стране функционируют два областных института повышения квалификации учителей, а также Киргизская академия образования в Бишкеке. На этих учреждениях лежит основная нагрузка по осуществлению повышения квалификации учителей, а также вся методическая и научная работа.

Кроме этого, функции повышения квалификации частично возложены на вузы.

Ваучерный механизм финансирования вводит новую систему взаимоотношений между субъектами — **финансирование не организации, предоставляющей услугу, а самой услуги**. На практике это означает, что каждый учитель получаетменной образовательный чек, одновременно играющий роль финансового обязательства и документа строгой финансовой отчётности.

Информация об общих временных положениях о ваучере

1. Размер гарантированной оплаты образовательных услуг, предоставляемых учреждениями на основе ваучера, на период проведения пилотного проекта составляет 16 долларов США, и оплата осуществляется из средств проекта PEAKS.
2. Гарантированное проектом PEAKS финансирование повышения квалификации работников образования на основе ваучера осуществляется ежегодно из расчёта не более 20% от их общей численности.
3. Учебные планы и программы должны иметь заключение экспертной комиссии проекта. Образовательные услуги, включая формы и сроки обучения, определяются на каждый календарный год.
4. Полный курс повышения квалификации работников образования в объёме не менее 72 часов состоит из двух вариативных блоков по 36 часов каждый.
5. Владелец ваучера самостоятельно избирает учреждение, программы, формы и сроки повышения квалификации в соответствии с предложенной информацией и определяет очерёдность прохождения учебных блоков.
6. Владелец ваучера имеет право использовать его для повышения квалификации в составе педагогического коллектива образовательного учреждения, в котором он работает.
7. Использование ваучера для повышения квалификации педагогического коллектива возможно при условии согласия владельца ваучера.

Таким образом, опыт отдельных стран представляет ряд интересных моментов, которые могут быть учтены при проектировании национальной системы повышения квалификации в современных условиях (см. таблицу).

Моменты из опыта различных стран, которые могут быть учтены при проектировании национальной системы повышения квалификации на современном этапе

№ п/п	Название страны	Что может быть учтено
1	Великобритания	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Британская СПК — это национальная система, управляемая на местном уровне. ✓ Принцип децентрализации. ✓ Ориентир СПК на потребности организации образования — каждая школа имеет специалиста-координатора по повышению квалификации педагогических коллективов. ✓ Разрабатывается социально-психологический подход, основная цель которого — изменение школьной среды для обеспечения эффективной работы педагогического коллектива. Этот подход ориентирован в первую очередь на потребности школы как организации. ✓ Финансирование образовательных программ ПК на грантовой основе. ✓ Эффективное использование современных информационно-коммуникационных технологий для создания единого информационно-методического и образовательного пространства (специализированные сайты, образовательные порталы, базы данных). ✓ Активизация открытого и дистанционного обучения.
2	США	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Основным звеном в системе повышения квалификации США является учитель. ✓ Комплексное и многоканальное финансирование системы повышения квалификации: государственное, общественное, частное/личное.
3	Германия	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ориентир СПК на потребности организации образования/школы в целом — каждая школа ежегодно представляет план мероприятий по повышению квалификации в окружную администрацию.
4	Япония	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Наличие централизованной системы повышения квалификации.
5	Самарская область (Россия)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Государственное курирование непрерывного обучения учителей с тенденциями децентрализации системы до Учителя. ✓ Включение субъекта повышения квалификации в систему отношений по принципу «Деньги взамен на обязательство»
6	Киргизия	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Децентрализация системы управления и изменение механизмов финансирования. ✓ Создание внешних механизмов оценки и мониторинга в образовании и ваучерная форма организации.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Второй уровень менеджмента

Целенаправленное изменение свойств системы управления. Основными понятиями этого уровня являются: принцип относительности управления; степень свободы; управленческая связь; управляемость; адаптивность и др.

Уровень области/города, района

Пути эффективной реализации государственной программы:

- Внедрение корпоративного менеджмента, тайм-менеджмента, менеджмента знаний.
- Руководство теориями, методами и техниками менеджмента.
- Использование для принятия решений коллективной мыслительной деятельности, что не следует путать с принятием решений, которое отводится менеджеру.

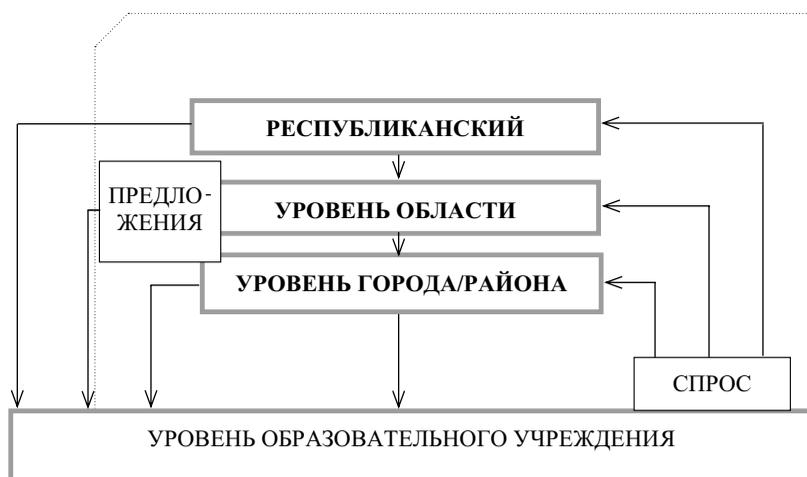


Схема 4. Менеджмент СПК в метасистемном контексте

- Высокий уровень профессиональной и социальной самоактуализации (навык адаптации к происходящим изменениям).
- Организация деятельности на основе проектов.

Уровень образовательного учреждения

Пути эффективной реализации государственной программы:

- Стратегическими ориентирами устойчивого развития современного образовательного учреждения должны стать менеджмент изменений, инновационный менеджмент, менеджмент проектов и менеджмент знаний.
- Реализовать учебный процесс высокого качества позволит инновационный менеджмент на основе трансфера, который направлен на изменения в школе за счёт внедрения инноваций извне.

ФОКУСИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПК НА ОСНОВЕ МЕТАСИСТЕМНОГО ПОДХОДА

И. Калинаускас считает, что:

- «Статичный, известный, гарантированный, неживой мир превратился в стремительно ускоряющийся поток — изменчивый и непредсказуемый. Конечно, не сам по себе, а, как бы точнее выразиться, в результате деятельности человечества,

но, увы, без согласия отдельно взятого конкретного человека... Велик человек во всём. И в способности постигать неизведанное, и в способности приспособливаться к любым переменам»;

- «Окружающий мир меняется не только в течение нашей жизни, меняется ежегодно, ежеминутно.... Уже сегодня, уже сейчас появилось что-то новое чего вчера ещё не было. Это отношения между людьми, которые строятся по новым правилам и законам, это открытие границы, из-за которых приходят совсем другие правила и

новые понятия о том, что хорошо и что плохо...»;

- «Всё больше сил тратит боязливый человек на то, чтобы отгородиться от всего этого тревожащего нового мира, всё больше энергии уходит у него на сохранение стен и заборов, но мир летит, и ветер перемен рвёт с крыш черепицу, шатает заборы и воет за закопчёнными окнами»;

- «...В большей части мира, в котором мы живём, произошла тихая, незаметная, но необратимая революция — мир вещей уступил место миру процессов»⁵.

Приведённые высказывания глубоко отражают философию деятельности СПК в современных условиях. Эта мысль наглядно представлена на схеме 5.

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ УЧИТЕЛЕЙ С КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

Ориентация каждого учителя на инновационную деятельность

Одним из важнейших направлений в деятельности администрации школы следует считать организацию процесса демократизации управления, иначе школа обречена на авторитарное давление через субъектно-объектные отношения. Наряду с текущей работой, которая определена по плану, главной задачей является организация творчества педагогов через создание матричной организации управления, где пересекаются вертикальное и горизонтальное управление и сочетается жёсткая линейно-

⁵ Gheorghe Rudic. Cun gindim azi — asa vom trai dupa cinsprezece ani. Culegerea: Pledoarie pentru educatie — Cheia creativitatii si inovarii. Materialele Conferintei Stiintifice Internationale 1-2 noiembrie 2011. p. 210-214.



Схема 5. СПК в контексте метасистемного подхода

функциональная оргструктура с гибкой, подвижно-матричной структурой, при которой, кроме стабильных органов, создается группа единомышленников, т.е. весь педколлектив, объединенный одним проектом, направленным на поэтапное решение стратегических задач школы.

В период, когда скорость, ускорение и успешность играют большую роль в жизни, школа должна быть более гибкой. Изменения происходят сегодня так быстро, что менеджеры образования не успевают реагировать на это традиционными методами. Если раньше изменения были предсказуемы и совершались неторопливо, то темп сегодняшнего времени постоянно бросает вызов менеджерам: они должны учиться быть очень эффективными проводниками изменения. «Менеджмент изменений состоит не столько из применения определенных «методов» и «техник», сколько в искусстве совершать правильные действия в нужное время. Основное значение при этом имеет то, какая будет выбрана форма управленческого вмешательства в процесс,

чтобы достичь желаемых результатов трансформации организации»⁶.

Менеджмент изменений в школе должен базироваться на интеллектуальном потенциале и знаниях педагогического коллектива. «Ядро интеллектуального капитала — знания, и их надо рассматривать как сложный объект управления, а не с позиции здравого смысла, как считает большинство менеджеров. Так в конце XX века появилась новая наука и новая ветвь менеджмента — управление знаниями (УЗ)»⁷.

Термин «менеджмент знаний» (Knowledge management) впервые прозвучал в 1986 г. на конференции в Швейцарии, проводимой Международной организацией труда под эгидой Организации Объединенных Наций. В докладе Карла Виига под менеджментом знаний понимается «технология управления знаниями» (<http://www.sveiby.com>).

⁶ Фукс М. 10 принципов долгосрочного успеха. М., 2004. С. 128.

⁷ Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию. М.: Инфра-М, 2002.

Менеджмент знаний рассматривается как одна из ветвей развития концепции менеджмента качества. Менеджмент знаний ориентирован на совершенствование подходов в менеджменте качества в рамках стандарта ISO:9004, где фокусируется внимание на том, что «устойчивый рост достигается за счёт способности организации учитывать изменения на рынке и проводить необходимые инновации, основанные на знаниях»⁸.

В настоящее время во многих образовательных учреждениях «выше перечисленные системные элементы никак не согласованы друг с другом. Например, в программе развития учреждения и в образовательной программе школы провозглашаются ценности личностно-ориентированного образования, но при этом нет никаких изменений в модели школы и её управлении. Учителями преимущественно используется знаниевая (традиционная) образовательная технология с отдельными «вкраплениями» проектной и исследовательской деятельности у незначительной части учителей. Деятельность школьников почти никак не изучается и не корректируется по ходу учения»⁹. И это привело к тому, что на современном этапе «школа ... готовит человека знающего, но не сознающего; морализирующего, но безнравственного; воспитанного, но некультурного»¹⁰.

Для осуществления стратегических изменений и достижения целей согласно самым высоким стандартам качества следует использовать подход, который вообрал в себя все лучшие методики менеджмента и стал основой для развития организации через призму менеджмента знаний — **проектно-ориентированный подход**.

На схеме 6 представлена картина безболезненной интеграции стратегического менеджмента с системой менеджмента качества с использованием управления СПК в рамках инновационного проекта. Инновационный проект используется как связующая нить между стратегическими целями школы. В

зиции в плане развития школы. Управление проектом осуществляется в ключе менеджмента знаний.

Знания, являясь ресурсом организации, должны отвечать тем же требованиям, что предъявляются к другим ресурсам (материальным, финансовым, человеческим), т.е. школьные менеджеры должны обеспечить учителей необходимыми знаниями в требуемом количестве, в нужном месте, в установленное время, требуемого качества и с минимальными затратами.

Требования к инновационному менеджменту в современной школе:

- быть ресурсом развития современной школы в полном соответствии с определёнными требованиями;
- отражать целостную менеджерскую концепцию школы «менеджмент изменений — менеджмент знаний — управление проектом»;
- основываться на проектно-ориентированном подходе с соблюдением менеджерской целостности.

Инновационный проект в современной школе основывается на ресурсе школы, который выражается в виде профессиональных, социальных и личностных качеств учителей, способных обеспечить образовательную услугу на уровне, востребованном временем, за счёт системы непрерывного обучения на рабочем месте, реализуемой в контексте современных педагогических (личностно-ориентированного и компетентностного обучения) и информационных технологий, андрагогики и менеджмента знаний.

В метафорическом изложении инновационный проект в современной школе — это «лоцманская карта», разработанная менеджерами школы, которая шаг за шагом, с помощью педагогического ресурса, позволит реализовать национальную политику образования.

Инновационный менеджмент в современной школе имеет следующие характеристики:

- *по форме* — это инновационный/экспериментальный проект, с чёткой целью, продолжительностью в один учебный год, открытый в информационном пространстве и использующий современные информационные технологии;

стратегии важным является фокус на качестве образования в свете требований государственной программы и избегаются дублирующие друг друга по-

⁸ Аванесов Е.К. // Методы менеджмента качества. 2005. № 10. С. 40–41.

⁹ Плигин А.А. Познавательные стратегии школьников. М., 2007. 538 с.

¹⁰ Похомов Н. Кризис в контексте глобальных перемен // ВВШ. 1990. № 9. С. 9.



Схема 6

- *по содержанию* — это «мост» между наукой и практикой, создающий такую образовательную среду формального непрерывного обучения на рабочем месте на основе компетентностного и личностно-ориентированного обучения, андрагогики, которые позволяют учителю сформировать профессиональные, личностные и социальные качества, способствующие устойчивому развитию образования.
- *по организации* — это открытая система на основе организационно-деятельностного подхода, которая «фокусирует» межсистемные знания и широкую гамму форм и методов традиционной школьной работы. Цементирующим элементом является менеджмент знаний, который соподчинён стратегическим целям изменений в школе и качественным параметрам образования в новых условиях.

Анализ моделей, разработанных на основах линейного и матасистемного подходов, позволяет сделать следующие заключения:

А) модель, разработанная на основе линейного подхода:

- В основе разработки заложен линейный подход.

- Правила определяют, как организована процедура повышения квалификации работников образования на основе ваучера.
- Ваучер является ценным именованным документом.
- Ваучер выражает финансовую компоненту курса повышения квалификации, которая отражена в контексте «предложение».
- Ваучерная форма повышения квалификации направлена на неформальный цикл обучения работников образования в межаттестационный период в виде курсов в 72 часа, которые проводятся непосредственно в организации повышения квалификации в виде лекций, семинаров, учебных проектов.
- Ваучерная форма повышения квалификации, с одной стороны предполагает выбор организации, программы, тематики и сроков обучения; с другой стороны, ваучер выдаётся централизованно органами управления образования, командировочные расходы не оплачиваются и в случае, если группа не комплектуется, работнику образования предлагается другая тематика. При этом ваучер должен быть использован строго в установленный срок.
- Ваучерная форма повышения квалификации не отражает глубинных процессов модернизации образования в Казахстане, а представляет собой «косметический орга-

низационный ремонт» существующей системы повышения квалификации.

- Ваучерно-модульная форма не имеет достаточных и убедительных аргументов, носит личностный умозрительный характер авторов, не подтверждена научными исследованиями либо практикой.
- Ваучерно-модульная форма в силу своей механистичности позволяет строить только очень простые модели взаимодействий «учитель — централизованное повышение квалификации», и не действует при столкновении с действительностью, включающей работу в сложных образовательных, обучающих, технологических и научных средах.
- Ваучерно-модульная форма представляет собой формальный подход, в принципе не способный эффективно управлять самоорганизующимися социальными системами, к которым относится школа, так как административное централизованное управление повышением квалификации ограничено интерпретациями, возникающими на базе неполной (устаревшей или искажённой) информации об учебном процессе и по этой причине очень субъективно.
- Ваучерно-модульная форма основана на традиционной (знаниевой) парадигме обучения, эффективной в совершенно иных социально-педагогических условиях.

Б) Модель, разработанная на основе метасистемного подхода:

- В основе разработки заложен системный подход.
- Ваучерная система определяет, как организована процедура повышения квалификации работников образования на основе ваучера и рассматривается как подсистема непрерывного обучения в конкретном образовательном учреждении.
- Ваучерная система направлена на снижение бюрократического давления на образовательные учреждения, повышение их автономии и заинтересованности в качественном образовании.
- Ваучер является одним из ценных именных документов республиканского уровня.
- Ваучер выражает финансовую компоненту курса повышения квалификации, которая отражена в контексте «спрос — предложение».
- Ваучерная система повышения квалификации направлена на неформальный цикл обучения работников образования в меж-

тестационный период в виде курсов в 72 часа, которые проводятся непосредственно на рабочем месте, с доминированием формы « инновационный проект».

- Ваучерная форма повышения квалификации направлена на неформальный цикл обучения работников образования в межтестационный период в виде курсов в 72 часа при организациях повышения квалификации.
- Ваучерная система повышения квалификации, с одной стороны, предполагает, что ваучер выдаётся централизованно органами управления образования (при этом работником осуществляется выбор организации, программы, сроков обучения и тематики курса с учётом программы развития школы), с другой стороны, отсутствует необходимость командировочных расходов, обучение не зависит от комплектации группы.
- Ваучерная система повышения квалификации отражает глубинные процессы модернизации образования в Казахстане, в которой она является составной частью методического обеспечения школы, которая в свою очередь реализует программу собственного развития в рамках государственной программы развития образования в целом.
- Ваучерная система основывается на поощрении инновационной деятельности в образовательном учреждении через включение педагогов в инновационный процесс, т.к. инновационный подход — это попытка педагогов (далеко не худшей их части) привлечь внимание власть имущих к проблемам народного образования.
- Ваучерная система основана на компетентностной парадигме обучения, эффективной в современных социально-педагогических условиях.
- Ваучерная система делает акцент на организацию обучения педагогов непосредственно в образовательном учреждении, создаёт условия для повышения педагогического мастерства и уровня их профессионализма. Её главное отличие от «традиционного» повышения квалификации — использование руководителем широкого арсенала активных и интерактивных методов внедрения компетентностного подхода.

Таким образом, представленные модели наглядно иллюстрируют, что конечный результат зависит от того, какой подход (линейный или метасистемный) лежит в основе разрешения той или иной проблемы. □