

# МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ Перспективные кадровые потребности школы

**Эдуард Никитин,**  
ректор Академии повышения квалификации  
и профессиональной переподготовки работников образования,  
профессор, доктор педагогических наук

**Д**остижение нового качества образования невозможно без повышения уровня профессиональной компетентности работников образования.

Модернизация образования, формирование и обустройство новой модели школы требуют в настоящее время качественного повышения уровня профессиональной компетентности как учителей, так и руководителей образовательных учреждений, и специалистов органов управления образованием. Об этом говорили на заседании Госсовета в г. Белгороде в сентябре 2007 года В.В. Путин и избранный недавно Президент РФ Д.А. Медведев.

На этом заседании политическим руководством страны были чётко обозначены приоритеты совершенствования системы повышения квалификации педагогических кадров.

**В.В. Путин:** *«Залогом профессионального успеха уже не могут служить полученные один раз в жизни знания. На первый план выходит способность людей ориентироваться в огромном информационном поле, умение самостоятельно находить решения и их успешно реализовывать. Для внедрения новых методик*

*преподавания потребуются также современные программы повышения квалификации педагогов».*

**Д.А. Медведев:** *«Необходимо дать учителю широкие возможности для выбора формы, модели профессионального совершенствования. Мы начали кардинально менять систему повышения квалификации педагогических кадров, в том числе принципы её финансирования, передавая деньги самим школам. Такой опыт в ближайшее время должен быть распространён на всю систему образования».*

О необходимости перевести стратегические задачи модернизации образования в составляющие качества педагогического и научного кадрового потенциала отмечалось в выступлении В.В. Путина и на расширенном заседании Госсовета 1 февраля 2008 года.

Становится очевидным главный вопрос стратегии развития образования — достижение нового качества общего образования, создание новой модели школы. Сущность ожидаемых изменений сводится к следующим параметрам:

- новые образовательные стандарты;
- индивидуализация образования (в первую очередь, на основе индивидуальных учебных планов при профильном обучении на старшей ступени);
- новая система оценки качества образования;

- новая система оплаты труда;
- введение нормативного подушевого финансирования;
- участие общественных институтов в управлении общим образованием (на школьном, муниципальном и региональном уровнях);
- становление новых организационно-правовых форм в общем образовании (школа как «автономное учреждение»);
- информатизация общего образования;
- система дошкольного образования.

### **Эффективность системы повышения квалификации — неотложная задача**

В нашей отрасли сложилась и успешно развивается федерально-региональная структура профессиональной поддержки учительских кадров.

Основой этой системы являются школьные методические объединения учителей-предметников и руководителей школ. Около 3 тыс. государственных муниципальных методических служб организуют методическую поддержку учительства на местах, 93 учреждения повышения квалификации работают в субъектах РФ, и возглавляет всю отраслевую систему повышения квалификации Государственное федеральное образовательное учреждение Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования.

Эффективная работа системы повышения квалификации, существующей в стране, требует:

- специально организованной инфраструктуры;
- новых финансовых отношений;
- грамотного нормативно-правового сопровождения;
- согласованного взаимодействия всех элементов и уровней управления образованием, включая федеральный, региональный и муниципальный.

И наконец, система повышения квалификации должна быть эффективной. Работа системы повышения квалификации не приводит к заметным изменениям результативности труда учителя. Этот грустный вывод подтверждают международные исследования качества образования российских школьников, проведенные в 2000, 2003 и 2006 годах. За 6 прошед-

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

ших лет качественных улучшений знаний детей не происходит, более того фиксируется значительное снижение уровня образованности детей.

Так, по грамотности чтения рейтинг российских учеников среди своих сверстников:

- в 2000 году — 27 место (из 30 стран);
- в 2003 году — 24 место (из 40 стран);
- в 2006 году — 37 место (из 57 стран).

По математической грамотности соответственно:

- 2000 год — 22 место;
- 2003 год — 29 место;
- 2006 год — 32 место.

По естественно-научной грамотности рейтинги не лучше, так:

- в 2000 г. — 26 место;
- в 2003 г. — 24 место;
- в 2006 г. — 33 место.

Очевидно, что, во-первых, для системы повышения квалификации учителей должен быть выработан иной стандарт деятельности, ориентированный на результат.

Во-вторых, так же очевидно, что квалификация учителя, результат его педагогической деятельности плохо связаны с уровнем оплаты труда, а процедура аттестации педагогических кадров никак не связаны с оценкой профессиональных компетенций учителя. Уровень влияния институтов повышения квалификации на развитие образования в целом и на улучшение качественных результатов явно недостаточен.

В конечном итоге, нужна новая модель повышения квалификации работников образования. Ровно на это направлена сегодня деятельность нашего сообщества.

Второй год в 31 пилотном регионе реализуется Комплексный проект модернизации образования (КПМО), в ходе которого

экспериментально апробируются основные принципы организации повышения квалификации педагогов по-новому. Эксперимент предусматривает серьёзные изменения в организации повышения квалификации работников образования:

- доведение средств на повышение квалификации школьных работников до школ на основе принципа нормативного подушевого финансирования;
- модульные программы повышения квалификации, включающие проектную деятельность и стажировки на базе школ-лидеров;
- изменение характера основной деятельности региональных структур, отвечающих за обеспечение повышения квалификации работников: переход на организацию, координацию, логистику функционирования сетевого повышения квалификации с расширением количества учреждений, осуществляющих повышение квалификации, и с опорой на успешную практику лидеров;
- обновление принципов оплаты труда работников, организующих и осуществляющих повышение квалификации (установление зависимости зарплаты от количества и качества оказанных образовательных услуг конкретным работникам).

Какие результаты, значимые для всей системы повышения квалификации, мы ожидаем от проводимого эксперимента?

Во-первых, на основе осуществляемых перемен должно произойти кадровое укрепление учреждений повышения квалификации передовыми учёными-исследователями и аналитиками, и, что самое главное, учителя-практики, победители конкурса национального проекта в систему повышения квалификации должны быть вовлечены в качестве преподавателей-наставников, тьюторов, тренеров.

Во-вторых, должен быть осуществлён решительный вывод системы из режима репродуктивной псевдонаучной педагогики в интерактивный режим, подразумевающий индивидуальную работу с учительскими кадрами на основе новых информационных техноло-

гий, тренинга, проектной и исследовательской деятельности.

В-третьих, в системе должен широко использоваться для организации индивидуального обучения педагогов опыт лучших учителей и школ-победителей ПНПО.

В-четвёртых, будет отработана новая нормативно-правовая и финансовая база деятельности учреждений повышения квалификации, включающая в себя и использование кредитно-накопительной системы повышения квалификации.

В-пятых, эксперимент должен обеспечить более тесную связь процедур аттестации с повышением квалификации. При этом новые профессиональные компетенции, полученные в результате повышения квалификации, должны прежде всего учитываться при аттестации и особенно при переходе на новую форму оплаты труда педагогов.

И наконец, мы ожидаем экспериментальную разработку и апробацию региональных нормативно-правовых актов, регулирующих условия и порядок повышения квалификации работников образования, которые могли бы быть использованы в качестве отраслевых модельных рекомендаций по организации повышения квалификации в системе образования всей страны.

### **Новые подходы к организации повышения квалификации управленческих кадров**

*Инновационный характер осуществляемых перемен в образовании требует от системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования быстрых и эффективных ответных шагов. Это в первую очередь касается проблем подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей образовательных учреждений всех видов и руководителей*

органов управления образованием разного уровня.

В системе российского образования трудится целая армия руководителей образовательных учреждений и органов управления образованием. Так, в общеобразовательных школах работают около 60 тыс. директоров и такое же количество их заместителей, в дошкольных учреждениях — 45 тыс. руководителей, около 6 тыс. в системе НПО, свыше 5 тыс. в СПО, более 7 тыс. ректоров вузов и их заместителей и около 20 тыс. руководителей факультетов. К этому следует прибавить руководителей и специалистов муниципального уровня — более 25 тыс. человек и регионального уровня — около 5 тыс. человек.

**Таким образом, в системе образования страны насчитывается более 200 тыс. руководителей.**

Все они являются ключевыми фигурами в реализации государственной политики в области образования. От их профессионализма, знаний, умений и навыков управленческой деятельности зависит успех или неудача в повседневной деятельности самих образовательных учреждений, многомиллионной армии педагогов, и в конечном итоге — достижение конечных результатов образовательной политики.

**К сожалению, в настоящее время в стране отсутствует продуманная единая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров для образования, а существующая практика работы по этим направлениям носит разрозненный, порой несогласованный, разнонаправленный характер.**

Так, в системе высшего профессионального образования осуществляется подготовка так называемых «менеджеров образования» по специальностям:

- «Государственное и муниципальное управление»;
- «Менеджмент в социальной сфере»;
- «Менеджмент организации».

В вузах также осуществляется и переподготовка руководящих кадров в образовании с выдачей диплома о втором высшем образовании. Но как и в первом, так и во втором

случае количество подготовленных и переподготовленных специалистов мизерное и не покрывает реальных потребностей в руководящих кадрах.

В стране также не создана внятная система повышения квалификации научно-педагогических кадров вузов. Последние годы государством выделяются серьезные средства на эти цели, но вся работа в этом направлении слабо координируется, нет единых подходов и согласованных государственных требований к повышению квалификации вузовских научно-педагогических и что особенно важно, руководящих кадров.

В региональной системе повышения квалификации осуществляется обучение руководителей общеобразовательных учреждений и специалистов муниципальных органов управления на базе институтов повышения квалификации.

При этом образовательные программы часто носят местечковый характер, а уровень преподавателей, привлекаемых к этой работе, зачастую не отвечает необходимым для этого требованиям.

*Таким образом, работа по подготовке, повышению квалификации и переподготовке руководящих кадров всей системы образования и, что очень важно, резерва на замену руководящих кадров не носит целенаправленного, организованного, общесистемного характера и требует, на наш взгляд, незамедлительного вмешательства и новой организации.*

Особенно ярко данная проблема обозначилась в процессе реализации приоритетного национального проекта «Образование». Проект выявил не только управленческую, но и правовую, а также финансовую и экономическую некомпетентность многих управленцев, недостаточные знания в области передовых образовательных программ и технологий. Сегодня, в условиях происходящих стремительных изменений

законодательных, нормативно-правовых, финансово-экономических, содержательных основ деятельности, необходима отраслевая чётко организованная и централизованная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

*Эта работа должна выстраиваться на основе государственных требований к содержанию повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров, учитывающих характер, сущность и способы осуществляемых в образовании перемен. Реализовывать эти учебные программы должны высококвалифицированные кадры преподавателей с широким привлечением к этой работе руководителей и специалистов федеральных министерств и ведомств, а также работников образования — победителей национального приоритетного проекта «Образование». Лучшие субъекты РФ, вузы-победители и школы-лидеры могут стать базовыми площадками, на которых будет проходить стажировка, тренинг и практическое обучение всего управленческого корпуса образования страны.*

### **Создание федерально-региональной сети повышения квалификации руководителей системы общего образования**

В прошлом году академия при поддержке Минобрнауки приступила к реализации проекта «Организация федерально-региональной сети повышения квалификации управленческих кадров системы общего образования». Проект будет реализовываться в течение трёх лет и предусматривает организацию за этот период повышения квалификации 75 тыс. руководителей образовательных учреждений и специалистов муниципальных органов управления по актуальным проблемам современного управления образованием.

Ежегодно 25 тыс. управленцев будут повышать свою управленческую квалификацию,

выбирая необходимые для себя образовательные модули из предлагаемой программы повышения квалификации, включающей:

- *Нормативно-правовые основы деятельности образовательных учреждений. Конкурсные торги и закупки.*
- *Трудовое законодательство в образовании.*
- *Развитие экономической самостоятельности образовательных учреждений.*
- *Образовательное учреждение в условиях введения подушевого финансирования и отраслевой оплаты труда.*
- *Проектное управление в образовании.*
- *Совершенствование институциональных механизмов управления образованием. Развитие форм государственно-общественного управления. Формы публичной отчётности.*
- *Новые формы организации деятельности образовательных учреждений.*
- *Организация труда руководителя образовательного учреждения.*
- *Развитие сети образовательных учреждений.*
- *Мониторинг и статистика в образовании.*
- *Стратегический менеджмент в образовании.*
- *Формирование системы оценки качества образования: региональный, муниципальный уровни и уровень образовательного учреждения.*

Каждый модуль рассчитан на 24 учебных часа. Набор из трёх любых модулей даёт право на получение документа, подтверждающего повышение квалификации в объёме 72 ч.

Модульное построение программы позволяет любому управленцу выстроить свою индивидуальную образовательную траекторию в режиме кредитно-зачётной системы, переходя от простого повышения квалификации (72 ч.) к переподготовке (144 ч. и выше 500 ч.), а также к получению второго высшего образования (более 1200 ч.).

В прошлом учебном году в АПК и ППРО было подготовлено 800 специалистов региональных учреждений повышения квалификации, которые будут обучать руководителей школ и специалистов органов управления образованием оперативным приёмам и методам управленческой деятельности в современных условиях. Обучение региональных специалистов по вышеназванным двенадцати модулям осуществлялось ведущими учёными и специалистами РАО, Высшей школы экономики, АПК и ППРО. Проектом предусматривается отбор на конкурсной основе 40 региональных образовательных центров (предположительно ИПК), на базе которых будет организовано обучение руководителей образовательных учреждений и специалистов органов управления образованием.

Предстоящая массовая переподготовка управленческих кадров будет носить мобильный и открытый характер.

Обучение управленцев будет проходить не только по месту их работы, предполагается значительная миграция управленческих кадров с правом выбора любого из 40 центров в качестве места своего повышения квалификации. Такое «передвижение народов» создаёт возможности для широкого обмена опытом управленческой деятельностью между субъектами и муниципалитетами, отдельными образовательными учреждениями и их руководителями.

В качестве базовых площадок для проведения тренинговых занятий, стажировок, «мастер-классов управления» в регионах определяются более 500 образовательных учреждений — победителей ПНПО.

Федерально-региональная модель повышения квалификации руководителей и специалистов системы образования имеет два базовых основания:

- подготовка в целях стратегического развития отрасли;
- подготовка в целях освоения новых практик и технологий управления.

Необходимо принять двухкомпонентную программу повышения квалификации — федеральный и региональный, в соответствии

с двумя уровнями задач, решаемых образовательной системой. Такому перечню задач соответствует функциональная структура организации повышения квалификации управленческих кадров соответственно на федеральном и региональном уровнях, при которой:

#### **Министерство образования и науки РФ:**

- формирует стратегические задачи развития образования;
- предлагает федеральный компонент заказа на повышение квалификации управленческих кадров.

#### **Федеральный научно-образовательный центр повышения квалификации работников образования:**

- создаёт учебные программы (в модульном исполнении) на основе федерального компонента в терминах тех компетенций, которые следует освоить для решения поставленных задач;
- организует подготовку региональных тьюторов по модульным образовательным программам;
- осуществляет экспертизу эффективности системы повышения квалификации управленческих кадров на всех уровнях;
- выполняет экспертные функции оценки работы базовой (профессиональной) системы подготовки педагогических кадров и системы повышения квалификации;
- осуществляет обслуживание (по заказу) региональных систем ПК;
- формирует федеральный банк данных образовательных программ повышения квалификации;
- осуществляет дистантный консалтинг и методическую поддержку региональных систем повышения квалификации через Интернет.

#### **Региональные ИПК:**

- реализуют федеральный компонент образовательных программ, используя потенциал тьюторов, обученных в федеральном центре;

- формируют на основе заказа региональный компонент образовательных программ повышения квалификации;
- формируют и реализуют образовательные циклы на основе выявленных муниципальных и индивидуальных запросов (заявок), организуют дистантную поддержку повышения квалификации руководителей и специалистов.

При этом ресурсное обеспечение разных уровней компонентов заказов на повышение квалификации управленческих кадров обеспечивается на конкурсной основе на **федеральном уровне** — за счёт федерального бюджета (ПНПО, КПМО, ФЦПРО); **на региональном** — региональный бюджет, федеральное софинансирование; **на муниципальном** — муниципальный бюджет, региональное софинансирование; **на индивидуальном** — бюджет образовательного учреждения, привлечение внебюджетных средств, индивидуальные средства.

Сегодня в отрасли нет согласованности в действиях её отдельных, в первую очередь федеральных, структур.

Так, Российская академия образования, обеспечивая научную проработку стратегии развития образования, вовсе не обязана доводить эти разработки до исполнительного уровня; недавно созданный Федеральный институт развития образования никак не найдёт своего места в системе образования; результаты проектной деятельности в рамках федеральных целевых образовательных программ годами складываются в помещениях Рособразования, не имея каналов и механизмов реализации.

**Вот почему системе образования нужен крупный научный и образовательный центр, на базе которого можно было бы осуществлять комплексные мероприятия по повышению квалификации и переподготовке управленцев системы образования, обеспечивая при этом преемственность между различными уровнями уп-**

**равления образованием, а в конечном итоге — единство управленческих решений и образовательной политики.**

### **Приоритетный национальный проект «Образование» и система повышения квалификации**

Ключевым приоритетом развития системы повышения квалификации являются адекватные действия по обобщению и активному использованию в массовой педагогической практике инновационного опыта лучших школ и учителей, выявленного национальным проектом.

*В ходе реализации национального проекта сформировался заказ на методическое сопровождение развернувшейся в стране инновационной деятельности учителей и образовательных учреждений, разработку программ инновационного развития школ, перевод школ-победителей приоритетного национального проекта «Образование» в ресурсные центры и экспериментальные площадки региональной системы повышения квалификации.*

Помимо этого требуется заново рассмотреть способы передачи выявленного нацпроектом опыта другим работникам образования. Для этого предстоит разработать различные варианты моделей передачи опыта с учётом условий их применения.

*Таким образом, становится жизненно необходимой корректировка содержания повышения квалификации и разработка новых программ, направленных на передачу инновационных идей и новых педагогических технологий, выявленных ПНПО.*

### **Наши первоочередные задачи**

Вопрос, связанный с изменением форм, методов и способов работы с учительством в системе повышения квалификации,

предполагает учитывать следующие обстоятельства:

- Требуется серьёзная кадровая работа, направленная на укрепление учреждений повышения квалификации, с одной стороны, учёными-новаторами и исследователями, с другой стороны — учителями-практиками и, конечно же, в первую очередь — победителями конкурса ПНПО.
- Необходим решительный выход из режима репродуктивной педагогики. Следует не на словах, а на деле переводить повышение квалификации в индивидуальный режим с применением интерактивных методов обучения педагогов на основе новых информационных технологий. А это, в свою очередь, требует решительного обновления материальной базы наших учреждений.
- *Нужен решительный поворот внимания местных органов власти и управлений образования к вопросам укрепления и всемерной поддержке учреждений повышения квалификации и методических служб.*
- Также необходима ясность и прозрачность в нормативно-правовом статусе учреждений повышения квалификации. Для этого, во-первых, следует рассмотреть вопрос о возможных дополнениях к Законам «Об образовании» и высшем профессиональном образовании, определяющим роль и место системы повышения квалификации и методической работы в общей образовательной системе государства. Во-вторых, предполагаем рассмотреть возможность принятия на правительственном уровне постановления «О порядке повышения квалификации и переподготовки работников образования в связи с осуществляемой модернизацией образования». В этом постановлении можно предусмотреть многие вопросы, связанные с порядком, периодичностью повышения квалификации, оплатой труда преподавателей и методистов и возмещении учителям расходов на повышение квалификации.
- При подготовке рекомендаций о переходе на отраслевую оплату труда работников образования необходимо предусмотреть связь размеров зарплаты не только с конечными результатами педагогического труда, но и систематическим повышением квалификации педагогов.

- Следует внести ясность в порядок аттестации и аккредитации образовательных учреждений повышения квалификации и методических служб.

*Укрепление статуса учреждений повышения квалификации, создание действенных и эффективных нормативно-правовых условий их деятельности позволят государству эффективно использовать сложившуюся систему повышения квалификации и переподготовки работников образования в целях интенсификации осуществляемой в стране модернизации образования.*

*С другой стороны, создание эффективных нормативно-правовых условий будет способствовать серьёзной перестройке структуры, содержания и способов повышения квалификации: даст возможность приблизить курсовые мероприятия к месту работы, активнее использовать кредитно-зачётную систему, работать на заказ с применением новых форм финансовых расчётов, активнее выходить на складывающиеся в стране рынки потребителей образовательных услуг и, наконец, чётче позиционироваться в конкурсной борьбе за гранты и проекты в рамках Федерального проекта развития образования, международных образовательных проектов.*

Таковы, на наш взгляд, основные проблемы дальнейшего развития системы повышения квалификации по пути её решительного обновления. Решать их предстоит всем «педагогическим миром» при действенной поддержке властных структур разных уровней, решать быстро и умело.