

ДОЛГОСРОЧНАЯ МОДЕЛЬ КОНСОЛИДИРОВАННОГО ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА

Автор статьи рассматривает ряд проблем, вызванных реформированием российского образования, в числе которых противоречивость процесса модернизации, недостаточная квалификация педагогических кадров для реализации инновационных подходов и несоответствие традиционной системы повышения квалификации требованиям времени. Сформулированы противоречия между персональным характером повышения квалификации и коллективным характером осуществления образовательного процесса, а также между индивидуальной целью повышения профессионального мастерства и групповой целью развития образовательного учреждения.

Автор предлагает новую модель повышения квалификации, позволяющую снять эти противоречия, и на конкретных примерах демонстрирует её эффективность.

Реформирование системы образования



Елена Зачёсова,
методист и старший преподаватель кафедры открытых образовательных технологий Московского института открытого образования

Образование сегодня — в основном процесс подготовки к трудоустройству. Если падает уровень национального интеллектуального коэффициента — это происходит потому, что дети являются отражением взрослых нашего общества. Слишком много взрослых озабочено деньгами, а не образованием.

Роберт Кийосаки

Черeda реформ, волной накрывшая российское образование в последние десятилетия, коснулась всех его сторон. Закон РФ «Об образовании» № 3266-1 был принят 10 июля 1992 года и за 15 лет претерпел 35(!) редакций, а Федеральный закон № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22 августа 1996 года редактировался 21 раз. Подобная плотность преобразований свидетельствует о коренных изменениях в системе образования.

Гуманистический характер образования зафиксирован в Законе РФ «Об образовании»: согласно букве закона образованием следует считать «целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства»¹. В этой последовательности интересы человека опережают общественные и государственные; это положение оставалось неизменным во всех его редакциях. И сегодня основной декларируемой целью является предоставление учащимся возможности проектировать собственное будущее и формировать необходимые ресурсы для осуществления осознанного выбора. Однако в выступлениях государственных деятелей потенциальное многообразие редуцируется до успешного трудоустройства и уровня заработной платы.

В докладе на заседании Государственного совета «О развитии образования в Российской Федерации» в 2006 г. Президент В.В. Путин указал на то, что нужны

¹ Закон РФ «Об образовании» от 10 июля 1992 г. № 3266-1, преамбула.



«принципиально новые оценки качества образования, причём с опорой на критерии, предъявляемые обществом, экономикой, работодателями, рынком труда»²; министр образования и науки А.А. Фурсенко, регулярно участвующий в заседаниях Совета российского союза ректоров, в 2004 году сказал, что «индикатором качества образования должны стать не количество комнат в вузе, а успешное трудоустройство его выпускников, уровень зарплаты, которую они получают»³, а в 2007 развил идею дальше: «сегодня ищется системное решение важной для всей страны проблемы — как сделать так, чтобы человек, получив образование, был востребован в соответствии с полученной специальностью»⁴. Очевидно, что центр тяжести сдвигается с интересов личности в область государственных интересов.

Следует признать, что **образовательные цели** кардинально изменились. Изменение целей автоматически повлекло за собой пересмотр **содержания образования**: в ходе модернизации неоднократно менялись списки изучаемых дисциплин, их тематика и объёмы учебной нагрузки; наряду с углублённым изучением предметов появились иные модели, например, профильное обучение, цель которого — ориентация учащихся на будущее трудоустройство. Введение школьного компонента в базовые учебные планы заставило активно включиться в процесс преобразований средние общеобразовательные учреждения, а вхождение России в Болонскую конвенцию — вузы. Всё это неизбежно ведёт к переменам в традиционной образовательной системе.

Они затрагивают и **образовательную среду**, которая параллельно изменяется сразу в двух направлениях: с одной стороны, происходит её институциональное целенаправленное формирование (разработка интерактивных средств обучения, образовательных технологий и программ организации учебного процесса), а с другой — идут внешние преобразования, не всегда совпадающие

с усилиями профессионалов. Ярким примером могут служить многочисленные популярные интернет-ресурсы, предоставляющие широкий ассортимент образовательных продуктов на любой вкус — от школьного реферата до докторской диссертации.

Очевидно, что в подобной образовательной среде претерпевает изменение и четвёртый компонент образовательной системы — **учащиеся**. Молодёжь рассматривает получение полноценного образования как необходимое условие достижения желаемого социального статуса, при этом овладение знаниями, умениями, навыками перестаёт выступать целью образования, а становится лишь средством реализации других жизненных устремлений. Образцом для подрастающего поколения является высокий уровень жизни населения развитых стран. К сожалению, при этом у обучающихся не формируется осознанный образовательный запрос и отсутствует личная ответственность за последствия своего образовательного выбора.

Пятый компонент образовательной системы — **педагоги** — на сегодняшний день остаётся наименее реформированным.

Подготовка педагогов в вузах

Знание оборотной стороны профессии или призвания — это та цена, которую мы платим за овладение профессиональными навыками.

Д. Болдуин

С 1995 года государственный образовательный стандарт⁵ требовал от выпускника, специалиста с квалификацией «учитель», должного уровня подготовки в четырёх сферах деятельности (табл. 1).

Явное преобладание предметной составляющей (почти половина учебного времени) прямо ориентировало будущего учителя на примат содержания образования над остальными компонентами образовательной системы. Однако значительная часть объёма учебного

2

Доклад Президента РФ В.В. Путина. Стенографический отчёт о заседании Государственного совета «О развитии образования в Российской Федерации» 24 марта 2006 года, www.kremlin.ru/text/appears2/2006/03/24/103975.shtml

3

Выступление министра образования и науки РФ А.А. Фурсенко на заседании Российского Союза ректоров 26 октября 2004 г.

4

Выступление министра образования и науки РФ А.А. Фурсенко на выездном заседании Российского Союза ректоров в Нижнем Новгороде, 17 февраля 2007 г.

5

Государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования (ГОС ВПО) 1995 г.



Таблица 1

Объём и доля учебной нагрузки по видам профессиональной деятельности, указанным в квалификационной характеристике выпускника (специалиста) (1995 г.)

Виды деятельности	Дисциплины	Объём (час)	Доля от 8434 (%)
Преподавательская		3924	47
	Предметная подготовка	3924	47
Культурно-просветительская		1800	21
	Общекультурная подготовка	1800	21
Научно-методическая Социально-педагогическая		1660	20
	Медико-биологическая подготовка	360	4
	Психолого-педагогическая подготовка	1300	15

6

The Bologna Declaration on the European space for higher education: an explanation
<http://ec.europa.eu/education/policies/educ/bologna/bologna.pdf>

7

Государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования (ГОС ВПО) 2005 г.

8

Протокол заседания коллегии Минобрнауки России № ПК-1 от 1 февраля 2007 г.

плана была отведена и для подготовки специалиста к деятельности в культурно-просветительской, научно-методической и социально-педагогической сферах. Кроме того, в образовательный минимум входила педагогическая практика продолжительностью 20 недель с максимальной нагрузкой не более 54 часов в неделю, включая все виды аудиторной и внеаудиторной работы (до 1040 часов).

Введение двухуровневой модели высшего образования со степенями «бакалавр» и «магистр» поставило вопрос о соответствии уровня «специалист» первой либо второй ступени высшего образования. Если сравнивать по объёму учебной нагрузки и продолжительности обучения, то специалист выше бакалавра; но для работодателя эти степени совпадают, поскольку в Болонской декларации чётко определено: «the degree awarded after the first cycle shall also be relevant to the European labour market as an appropriate level of qualification»⁶ (т.е. «степень, присваиваемая после первого цикла, должна соответствовать европейскому рынку труда как обеспечивающая достаточную квалификацию»).

Среди квалификационных характеристик выпускника (бакалавра), отражённых в Государственных образова-

тельных стандартах 2005 года⁷, по всем направлениям высшего педагогического образования снова преобладают требования, ориентированные прежде всего на специфические предметные особенности конкретных педагогических профессий и специальностей. Список видов профессиональной деятельности расширен до 5–6 видов, но анализ учебной нагрузки показывает, что отведённого количества часов теоретического обучения явно недостаточно для их качественного освоения (табл. 2). Время практики, которая к тому же разделена на педагогическую и учебно-исследовательскую, сокращается до 8–14 недель (6–10%) (для разных специальностей).

Изменения положений государственных стандартов высшего профессионального образования привели к рассогласованию требований к выпускникам высших учебных заведений и квалификационных требований к педагогам при приёме на работу и прохождении аттестации педагогических кадров. В соответствии с комплексом мероприятий по реализации приоритетных направлений развития системы образования Российской Федерации и планом мероприятий по реализации положений Болонской декларации в системе высшего профессионального образования Российской Федерации на 2005–2010 годы⁸ было принято решение о постепенном переходе к образовательным стандартам высшего профессионального образования нового поколения, в которых обязательным компонентом основной образовательной программы подготовки специалиста станет научно-исследовательская работа; трудоёмкость (объём учебной работы студента) образовательных программ вместо часовых эквивалентов будет измеряться в зачётных единицах; требования к результатам освоения выпускниками основных образовательных программ в целом и их разделов будут сформулированы в виде перечня компетенций (как в области профессиональной, так и социально-личностной деятельности).



Таблица 2

Объём и доля учебной нагрузки по видам профессиональной деятельности, указанным в квалификационной характеристике выпускника (бакалавра) (2005 г.)

Вид деятельности	Код специальности			
	050100 Бакалавр естественно-научного образования		050400 Бакалавр социально-экономического образования	
	Объём (час)	Доля от 7344 (%)	Объём (час)	Доля от 7344 (%)
Преподавательская	2100	28,4	1936	26,2
Информационные и коммуникационные технологии в образовании	100	1,3	36	0,5
Теория и методика обучения (по дисциплинам профильной подготовки)	300	4,1	200	2,7
Дисциплины профильной подготовки	1700	23	1700	23
Организационно-воспитательная	600	8,2	600	8,2
Коррекционно-развивающая				
Психология	300	4,1	300	4,1
Педагогика	300	4,1	300	4,1
Научно-исследовательская	200	2,7	120	1,5
Концепции современного естествознания	100	1,3	120	1,5
Основы исследовательской деятельности	100	1,3	—	—
Культурно-просветительская	По усмотрению вуза		По усмотрению вуза	
Культурология				
Философия				
Русский язык и культура речи				
Природоохранная	184	2,5	Не предусмотрена	
Биология с основами экологии	150	2		
Безопасность жизнедеятельности	34	0,5		

Исходя из структуры образовательной системы, логично было бы выделить **5 групп компетенций педагога** в области:

1. Целеполагания.
2. Организации учебно-воспитательного процесса на основе содержания образования.
3. Создания и использования образовательной среды.
4. Выстраивания взаимодействия с другими субъектами образовательного процесса.
5. Проектирования и осуществления профессионального самообразования.

Современные стандарты делают акцент на втором пункте. Станут ли образовательные стандарты нового поколения основанием для повышения уровня подготовки выпускников вуза, будет ясно только после их введения, а сейчас в образовательных учреждениях трудятся выпускники прежних лет и от их компетентности зависит успешность образовательных реформ.



Современное состояние педагогических кадров в России

Самым важным явлением в школе, самым поучительным предметом, самым живым примером для ученика является сам учитель.

А. Дистервег

В 2005 году Центром социологических исследований (ЦСИ) МГУ им. М.В. Ломоносова было проведено масштабное исследование «Социальный портрет учителя»⁹. Опрос проводился в 31 регионе России среди более 2 000 учителей, директоров школ и руководителей органов образования в рамках проекта Национального фонда подготовки кадров «Реформа системы образования». Эксперты анализировали следующие аспекты: работа, статус и социальное самочувствие учителей, перспективы формирования педагогических кадров, отношение к реформированию системы образования.

Итоги исследования показали, что 93 % учителей — представительницы слабого пола и только 7% — мужчины. Почти в 40% случаев — это сельские жители. В целом образовательный уровень учителей довольно высок: большинство (84,2%) имеют высшее образование.

Вопреки устоявшемуся мнению о катастрофическом старении педагогических кадров, средний возраст учителей составляет 43 года, преобладают люди средних возрастных категорий — 31–40 лет (31%) и 41–54 года (43%), а пенсионеров старше 55 — только 13,3%. К сожалению, учителей моложе 30 лет ещё меньше — всего 12,7%, из них молодых специалистов — 5,7%. При этом 18% учителей в возрасте до 26 лет сказали, что выбрали профессию не по призванию, а оттого, что просто не видят другого выбора.

За последние годы социальный статус учителей в сознании россиян резко снизился. По данным всероссийского опроса, проведённого Фондом общественного мнения в конце 2005 года, 65% россиян считают профессию учителя непривлекательной, и только пятая часть респондентов уверены в обратном. Сами учителя вполне адекватно представляют, как общество относится к ним: 66,5% опрошенных тоже считают, что общественная оценка их профессии низка. Причём непрестижность связана не с качеством работы учителя, а с оплатой его труда: средняя зарплата российских учителей в 2005/06 учебном году составила 4812 рублей, 24% из них получали менее 3 тысяч рублей в месяц(!).

подавляющее большинство учителей сообщили, что в течение последних 5 лет прошли курсы повышения квалификации. Можно было бы предположить, что уровень овладения новыми технологиями и информированности педагогов

должен вырос. Но результаты свидетельствуют об обратном: Интернетом умеют пользоваться менее 30% учителей и 50% директоров школ, а вообще не умеют(!) пользоваться компьютером 40% учителей и 20% директоров. Одной из причин подобного неравенства является разная возможность доступа к компьютеру и Интернету в зависимости от места жительства: только 24,5% сельских учителей имеют на работе доступ в Сеть, тогда как в столицах и областных центрах такая возможность есть почти у половины опрошенных.

Проблемы реформы образования волнуют абсолютное большинство педагогов (более 90%). Но представления многих учителей о происходящих изменениях страдают неполнотой и фрагментарностью; для них остаётся неизвестным содержание реформы, они не видят связи между различными мероприятиями, не могут сформулировать общие задачи модернизации образования. В целом по стране учителя склонны считать, что реформа никак не влияет на уровень их самостоятельности и ответственности за принятие педагогических решений. Сложившаяся ситуация может быть расценена как кризисная, и выход из неё лежит в области послевузовского профессионального образования.

Повышение квалификации работников образования

Образованный человек тем и отличается от необразованного, что продолжает считать своё образование незаконченным.

К. Симонов

Условием модернизации российского образования названо «повышение профессионального уровня педагогов и формирование педагогического корпуса, соответствующего запросам современной

⁹ Сведения опубликованы в «Учительской газете» № 50 (10079) от 13 декабря 2005 г. и в «Российской газете» № 3984 от 31 января 2006 г.



жизни»¹⁰, что является одной из приоритетных задач образовательной политики государства, осуществление которой возможно только с пересмотром изживших себя форм профессионального педагогического образования.

Система повышения квалификации и переподготовки работников образования (ПК и ППРО) исторически сложилась на определённых дидактических основаниях, и несколько десятилетий обучение осуществлялось в соответствии с ними. В традиционной советской педагогике содержание образования являлось центральным компонентом дидактической системы, воспитание базировалось на коммунистической морали, и доминировал принцип жёсткой регламентации и стандартизации. Программы повышения квалификации чётко разделялись по предметным областям. Введение обязательного повышения квалификации не реже, чем один раз в пять лет способствовало регулярному и систематическому обновлению теоретических и практических знаний педагогов в рамках одного предмета. Подобная ограниченность сужала возможности профессионального развития педагогов и препятствовала инновационным преобразованиям.

За годы реформ в российском образовании появилось множество альтернативных образовательных моделей. Ознакомление действующих педагогов с этими моделями возможно именно в послевузовском профессиональном образовании. Возникшее противоречие между традиционно предметно-ориентированными программами повышения квалификации и потребностью в освоении общепедагогических инноваций было снято введением персонифицированного финансирования повышения квалификации педагога на основе его

собственного выбора места и содержания дополнительного профессионального образования¹¹.

В условиях возникшей конкуренции учебные заведения ПК и ППРО приступили к разработке различных по объёму и индивидуализированных по содержанию образовательных программ, нацеленных на максимальное удовлетворение потребностей педагогических работников. Вариативность образовательных предложений можно рассматривать как признак открытости и инновационности. Но этого недостаточно для реализации индивидуальных образовательных программ, поскольку их квалифицированное построение возможно только в случае осознанного выбора учителя и грамотного сочетания разнородных компонентов согласно сформированной стратегии. Учитывая уровень квалификации современных педагогических кадров, это маловероятно. Тенденция к индивидуализации повышения квалификации в этих условиях может привести не к модернизации, а к углублению системного кризиса в образовании. Необходимы заданные извне ориентиры, которые позволяют выстраивать траекторию повышения квалификации педагогов не только в соответствии с личными пожеланиями, но и в направлении действительной модернизации образования.

Точки инновационного роста

Сегодня связь между современным, качественным образованием и перспективой построения гражданского общества, эффективной экономики и безопасного государства очевидна. Для страны, которая ориентируется на инновационный путь развития, жизненно важно дать системе образования стимул к движению вперёд — это и есть первоочередная задача приоритетного национального проекта «Образование».

Официальный сайт нацпроектов

Осознание глубины проблемы произошло на всех уровнях, в том числе и на государственном. Приоритетный национальный проект «Образование» обозначил цель — выявить возможные «точки роста», делать ставку на лидеров и распространять их опыт. Основные мероприятия по направлениям «Поддержка и развитие лучших образцов отечественного образования» и «Внедрение современных образовательных технологий» предполагают, прежде всего, материальное стимулирование общеобразовательных учреждений, активно внедряющих инновационные образовательные программы, и поощрение лучших учителей¹². Кроме того, предполагается, что внедрение новых управленческих механизмов — создание в школах попечительских и управляющих советов, привлечение общественных

¹⁰ Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года одобрена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2001 г. № 1756-р., ч. 2.5 «Обеспечение системы образования высококвалифицированными кадрами, их поддержка государством и обществом».

¹¹ Там же.

¹² «Направления, основные мероприятия и параметры приоритетного национального проекта «Образование», утв. президиумом Совета при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов, протокол № 2 от 21 декабря 2005 г.



организаций к управлению образованием — позволит повысить восприимчивость образовательной системы к запросам общества и сделает её более прозрачной и открытой.

Среди критериев, предложенных для оценки успешности и инновационности, названо «эффективное использование современных образовательных технологий, в том числе информационно-коммуникационных»¹³. В Положении о конкурсе школ и учителей указано, что они являются ключевым условием повышения качества образования, ведут к снижению нагрузки учащихся и более эффективному использованию учебного времени, обеспечивают личностное развитие каждого ребёнка за счёт уменьшения доли репродуктивной деятельности в учебном процессе. Перечень этих технологий сам по себе мог бы послужить ориентиром для модернизации образования, но в материалах он отсутствует.

Современные технологии

Устоявшаяся технология имеет тенденцию пользоваться большей популярностью, чем новая.

Закон Блаува

Экспертиза документов, представленных на конкурс, проводилась общественными организациями, представители которых не всегда могли разобраться в педагогических тонкостях, поэтому по заказу Министерства образования и науки специалистами Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования и Института образовательной политики «Эврика» для объективизации оценивания были разработаны подробные рекомендации, в которых был опубликован перечень современных образовательных технологий¹⁴.

В него вошли:

- развивающее обучение;
- проблемное обучение;
- разноуровневое обучение;
- коллективная система обучения (КСО);
- технология решения исследовательских задач (ТРИЗ);
- использование исследовательского метода в обучении;
- проектные методы обучения;
- технология «Дебаты»;
- технология модульного и блочно-модульного обучения;
- лекционно-семинарско-зачётная система обучения;
- технология «Развития критического мышления» (полное название — «Развитие критического мышления через чтение и письмо». — *Прим. авт.*);

- технология использования в обучении игровых методов: ролевых, деловых и других видов обучающих игр;
- обучение в сотрудничестве (командная, групповая работа);
- информационно-коммуникационные технологии;
- здоровьесберегающие технологии;
- система инновационной оценки «Портфолио»;
- технология дистанционного обучения;
- и др.

Следует отметить, что многие из названных «современными» технологий используются в педагогической практике десятилетиями и даже веками, а некоторые согласно определению ЮНЕСКО¹⁵ технологиями вовсе не являются. Приведённый список недостаточно систематизирован, и потому не позволяет достоверно выделить инновационные «точки роста».

Результаты двух лет реализации нацпроекта показали, что победу образовательным учреждениям приносят не столько планы на будущее, сколько прежние достижения, а решающим фактором может оказаться легко учитываемый, но достаточно формальный показатель, например оснащённость компьютерной техникой (количество учащихся на персональный компьютер), готовность преподавателей к использованию информационно-коммуникационных технологий (доля преподавателей, владеющих навыками работы на персональном компьютере), технологизация образовательного процесса (доля педагогов, прошедших подготовку в области современных педагогических технологий или общее количество использованных технологий).

Последний показатель особенно опасен, поскольку возвращает нас к проблеме альтернативных образовательных моделей, интеграция которых невозможна в силу их несовместимости.

¹³ Материалы официального сайта нацпроектов <http://rost.ru/projects/education/ed2/ed24/aed24.shtml#qw3>

¹⁴ Методические рекомендации по реализации в регионах приоритетного национального проекта «Образование», http://mcko.ru/docs/proj/2006_tech_metod.doc

¹⁵ Образовательная технология — системный метод создания, применения и определения всего процесса преподавания и усвоения знаний с учётом технических и человеческих ресурсов, а также их взаимодействия, ставящий своей задачей оптимизацию форм образования.



Стратегическое планирование

Задача лидера — настроить на общие цели, расставить всех по своим местам, помочь поверить в собственные силы. *Н.С. Лесков*

В ходе реформирования образовательные учреждения приобрели ряд черт самостоятельных хозяйственных единиц, например, получили право осуществления предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности и распоряжения имуществом, приобретённым учреждением за счёт полученных доходов, а также возможность в ходе управления образовательным учреждением менять порядок организации его деятельности, права и обязанности участников образовательного процесса, структуру и компетенцию органов управления и даже порядок реорганизации и ликвидации образовательного учреждения¹⁶.

Несоответствие личных запросов педагогов общим потребностям организации может привести к конфликту интересов и, в конечном счёте, неблагоприятно отразится на успешности образовательного учреждения в целом. Необходим специальный механизм поддержания стратегического равновесия между целями организации и её сотрудников. Очевидно, что решение этой задачи возможно при объединении усилий всего педагогического коллектива, но особое место следует отвести администрации образовательного учреждения в силу владения управленческими квалификациями, с одной стороны, и заинтересованностью в поддержании на должном уровне статуса ОУ — с другой. Одним из статусных показателей может стать победа в конкурсе общеобразовательных школ в рамках нацпроекта, условием участия в котором является наличие утверждённой программы разви-

тия, а одним из критериев оценивания — её эффективная реализация.

В этой связи важно понимание стратегий развития различных образовательных учреждений как детального комплексного плана, обеспечивающего осуществление именно их миссий и достижение поставленных целей, которые также могут заметно различаться. Логическая последовательность разработки стратегического плана организации предполагает оценку её текущего состояния и перспектив развития, формулирование миссии организации, её стратегических целей, под которые подбираются пути и способы их решения. Для инновационного развития полезно иметь не столько детальное описание внутреннего устройства и внешнего положения организации, сколько пусть даже несовершенное предположительное сценарное описание её будущего, на основе которого можно конструировать комплекс мер для достижения поставленных целей. Это направление менеджмента известно как стратегическое планирование, которое невозможно без использования всех инструментов стратегического управления, в том числе: формирования систем мотивации и организации труда, позволяющей реализовать выбранные стратегии, достижения определённой гибкости в организации за счёт сетевой системы распределения ответственности и создания организационной (корпоративной) культуры.

Стратегическое планирование широко применяется в производственных и коммерческих организациях, но пока недостаточно известно в образовании, хотя перспективность подобного подхода очевидна.

Школьные команды

Мы всегда должны стараться отыскивать не то, что нас отделяет от других людей, а то, что у нас с ними общего.

Д. Рескин

Модель повышения квалификации педагогических кадров, соответствующая основным направлениям модернизации российского образования и успешно преодолевающая названные противоречия, разработана и в течение нескольких лет используется на кафедре открытых образовательных технологий Московского института открытого образования.

Название «**Долгосрочная модель консолидированного повышения квалификации педагогического коллектива образовательного учреждения**» отражает существенные черты предложенной модели, отличающие её от прочих.

Во-первых, принципиально важным является то обстоятельство, что для осуществления этой модели необходимо создание **школьной команды**¹⁷, т.е. консолидация¹⁸ части

¹⁶ Закон РФ «Об образовании» от 10 июля 1992 г. № 3266-1, ст. 13.

¹⁷ Термин предложен Л.Б.Прокофьевой, зав. каф. ООТ МИОО в 2002–2006 гг.

¹⁸ Консолидация (лат. *consolidatio*, от *con (cum)* — вместе, заодно и *solido* — уплотняю, укрепляю, сращиваю) — упрочение, укрепление чего-либо; объединение, сплочение отдельных лиц, групп, организаций для усиления борьбы за общие цели.



коллектива сотрудников одного образовательного учреждения и выработка ими общего образовательного запроса. На разных этапах обучения состав школьной команды может изменяться: например, для старта преобразований нужно создать инновационное ядро из нескольких сотрудников, которые станут инициаторами процесса; лучше всего на эту роль подходят руководители и заместители руководителей образовательных учреждений.

Во-вторых, необходимо предварительное согласование индивидуальных целей, отражающих потребности педагогических кадров, с целями организации, определяемыми её стратегией развития. Именно на этом этапе происходит вытеснение узкопредметных интересов общими; при этом процесс должен развиваться естественно, крайне важно избегать жёстких административных методов воздействия, поскольку эффективность деятельности образовательного учреждения зависит не от декларируемого внешнего единогласия, а от внутренних процессов, постоянно идущих в педагогическом коллективе.

В-третьих, повышение квалификации рассматривается как продолжительный процесс, требующий осознанного проектирования, рефлексивного анализа в ходе реализации и постоянной корректировки проекта.

Обязательным является соблюдение нескольких основополагающих принципов открытого образования:

- зачисление в число обучаемых на добровольной основе;
- вариативность образовательных предложений;
- возможность составления индивидуального учебного плана;
- выбор места и времени обучения;
- подбор темпов обучения;
- свободный доступ к образовательным ресурсам;
- технологичность образовательного процесса.

Таким образом, каждый педагог, обучающийся в составе школьной команды, имеет возможность самостоятельно определять содержание и путь своего обучения, а роль образователь-

ного учреждения заключается в предоставлении ему информации и организации условий для этого процесса.

Наиболее востребованной на сегодня является трёхступенчатая модель обучения, но возможны и более длительные по срокам курсы, включающие следующие этапы (табл. 3)

В ходе установочного семинара в августе представители администрации ОУ имеют возможность пройти диагностические процедуры, позволяющие чётче выявить потребности и соотнести их с образовательными предложениями кафедры открытых образовательных технологий. Представители школ могут получить консультации сотрудников по составлению индивидуального учебного плана и оптимизации курсов школьных команд.

Традиционно каждый год проводится парное (входное и выходное) анонимное тестирование, которое позволяет определить стартовый и финальный уровень слушателей и зафиксировать приращение измеряемых параметров (педагогической позиции, открытости, готовности к инновациям и пр.). Все занятия курса проходят в интерактивном режиме, моделирующем взаимодействие учителя и ученика с использованием особых форм организации совместной деятельности обучающего и обучаемого.

Таблица 3

Этапы долгосрочной модели консолидированного повышения квалификации педагогического коллектива образовательного учреждения

Сроки	Категория слушателей	Объём (ч.)	Место проведения	Тематика курса	Ожидаемый результат
I год	Руководители и заместители руководителей ОУ	72	МИОО	Технологии в управлении ОУ	Принятие решения о продолжении обучения
II год	Первый состав школьной команды	72	На базе ОУ	Общий ознакомительный курс	Выбор технологии для детального освоения
III год	Второй состав школьной команды	36–72	На базе ОУ	Мастер-класс по первой выбранной технологии	Освоение технологии
IV год и след. годы	Третий состав школьной команды	36–72	На базе ОУ	Мастер-класс по второй выбранной технологии	Освоение технологии



В названной модели успешно решаются проблемы перехода от индивидуально ориентированной к корпоративной модели повышения квалификации педагогических кадров, включая смену:

- подхода со знаниево ориентированного на компетентностный;
- целеполагания с директивного внешнего указания на осознанное формирование образовательного запроса;
- мотивации от долженствования к внутренней потребности.

Важно, что предложенная модель не отменяет традиционных подходов. Она сосуществует с ними, предоставляя обучающимся поле выбора образовательных предложений.

Доказательства эффективности предложенной модели

Образование — это умение правильно действовать в любых житейских ситуациях.

Д. Хиббен

Наиболее объективным показателем успешности следует признать результаты внешних экспертиз.

Из 75 школ г. Москвы, прошедших обучение на кафедре открытых образовательных технологий в 2002–2007 гг., в списки победителей конкурса общеобразовательных школ, реализующих инновационные подходы в образовании 2006–2007 гг. в рамках приоритетного национального проекта «Образование», вошла 21 школа, что составляет 28%. Этот показатель можно считать контрольным. В 2004–2007 гг. закончили обучение по долгосрочной модели консолидированного повышения квалификации или включились в неё 11 школьных команд, из которых победителями нацпроекта стали 9, что составляет 82%. Подобное трёхкратное увеличение доли победителей свидетельствует об эффективности предложенной модели повышения квалификации.

Существует ещё одна закономерность, подтверждающая факт соответствия этого образовательного предложения запросам наиболее передовой части педагогических кадров.

Центр образования № 548 «Царицыно» известен на всю страну. Кроме победы в нацпроекте, он был удостоен и звания «Лучшая школа России 2006 года». Школьная команда этого учебного заведения участвовала в эксперименте с самого начала: на первом этапе в 2004/05 учебном году обучение прошли три заместителя директора,



на втором этапе учились педагоги средней, а на третьем — старшей школы, всего — 56 сотрудников.

И всё же хочется предостеречь от излишнего увлечения конкурсными результатами, поскольку главной целью профессиональной подготовки педагогов является повышение их профессиональной компетентности — способности решать профессиональные проблемы, возникающие в реальной педагогической деятельности. Именно на это и направлена в первую очередь долгосрочная модель консолидированного повышения квалификации педагогических кадров образовательного учреждения. **НО**