

# ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

**Повышение квалификации педагогов рассматривается муниципальными органами управления образованием как важнейшая управленческая задача. При её выполнении ставка делается на то, чтобы учитывать специфические проблемы конкретных территорий, школ, педагогов.**

Попытки улучшить качество образования, ничего не меняя в структуре муниципальной образовательной системы, — бесперспективны и бессмысленны...

*М. Поташник*



**Людмила Кержовская,** методист центра повышения квалификации «Развитие образования» Одинцовского муниципального района Московской области

Одинцовский муниципальный район Московской области — один из самых крупных в Подмоскovie: 56 общеобразовательных учреждений различных видов. Управление образования района в решении проблем качества использует ресурс муниципальной методической службы. В 2003 году методический кабинет был преобразован в муниципальное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования — Центр повышения квалификации «Развитие образования» (далее — центр, директор — заслуженный учитель школы РФ, кандидат педагогических наук М.Н. Гоголова). Научное руководство центром по согласованию с учредителем осуществляет Педагогическая академия последипломного образования Московской области.

Центр решает задачу: обеспечить каждому педагогу возможность профессионального совершенствования, творческого развития и саморазвития. Иными словами, «выращивать» педагога на протяжении его профессиональной жизни. Важно было массово включить педагогов в процесс повышения квалификации. Проблема состояла в том, чтобы обеспечить культуру сотрудничества педагогов, школ и центра, обучать без отрыва от производства, соединить теорию и практику, объединить людей и средства для удовлетворения конкретных потребностей муниципальной образовательной системы.

Здравый смысл и практический опыт подсказывали, что в определении содержания, форм и методов повышения квалификации педагогов следует опираться на их интересы, пожелания-потребности. Однако, как справедливо заметил В.В.Краевский, «педагоги не всегда знают, в чём объективно нуждаются — полностью положиться на их субъективные запросы нельзя». Это и определило наш ориентир на создание системы повышения квалификации муниципального уровня на основе изучения успешности обучения учащихся (выявления результатов деятельности педагогов: учителей, руководителей школьных методических объединений, заместителей директоров школ по учебно-воспитательной работе). Изучение успешности обучения учащихся (контрольно-оценочная деятельность педагогов) — дело трудоёмкое. Однако без него можно ли вести речь о реальном управлении качеством образования?

В современных школах контроль за учебным процессом, школьной документацией ведётся по тем же схемам и методикам, что и во времена централизованного управления. Школы затрудняются создать инструментарий для такой работы. Успешность обучения учащихся либо изучается стихийно, на основе случайно избранных критериев, либо поручается консалтинговым службам, центрам тестирования в отрыве от системы деятельности по повышению квалификации педагогов. При этом нередко смысл контроля обесценивается, а его результаты превращаются в массив информации, которая не используется для системной деятельности по улучшению обучения.



Изучение успешности обучения учащихся на муниципальном уровне (мы включаем его в систему менеджмента качества образования) в условиях относительно постоянного контингента педагогов на «местах» действительно реально позволяет наблюдать за деятельностью педагога, целенаправленно и оперативно оказывать ему помощь как в школе, так и на муниципальном уровне, где для этого имеются существенно большие резервы, чем у школы. При изучении успешности обучения школьников используется позитивная функция затруднения (А.К. Маркова) — индикаторная, стимулирующая, мобилизующая. При этом нейтрализуется негативное действие затруднений — сдерживающее и разрушительное для деятельности и личности ученика и педагога.

В процессе изучения степени подготовки школьников мы всегда имеем в виду неразрывную связь между обучением и воспитанием. Содержание диагностических материалов, порядок проведения работы и её цель, нравственно-этические и педагогические ситуации на занятиях — всё ориентировано на формирование базовых ценностей личности и в первую очередь отношения к человеческой жизни как наивысшей ценности. В обучении педагогов используется личностно-ориентированный подход. Это даёт возможность слушателям понять его особенности, осознать необходимость такой работы с учениками.

Итак, изучение успешности обучения школьников рассматривается нами в качестве важнейшей составляющей повышения квалификации педагогов. Сам процесс выявления и решения проблем воспринимается как основной механизм повышения квалификации. С одной стороны, результаты учебной подготовки школьников (деятельности учителей) ориентируют педагогов на целенаправленное и оперативное усовершенствование собственной профессиональной деятельности, стимулируют повышение квалификации как внутри школы, так и на муниципальном уровне. Целенаправленность этой работы в нашем центре обусловлена тем, что в результатах муниципального уровня отражаются проблемы школ и учителей района — это наши проблемы, наш фронт деятельности. С другой стороны — ученикам обеспечивается диагностико-коррекционный способ обучения.

Такой подход к повышению качества образования и повышению квалификации не вызвал сопротивления педагогов. Это связано с тем, что в начале 1990-х гг. для заместителей директоров школ по учебно-воспитательной работе района были организованы курсы по диагностике подготовки школьников и организации внутришкольного контроля. Отсутствие у педагогов специальных знаний по диагностике успешности обучения школьников было препятствием к качественному выполнению ими должностных обязанностей, подталкивало к формализму, ослабляло управление, которое без контроля слепо и обречено на ошибки. По сути, школы оказались вовлечёнными в работу

по диагностике дидактической ориентации, направленной на совершенствование учебного процесса, и буквально ждали продолжения сотрудничества с методическим кабинетом в этом направлении. Методисты поддерживали работу в школах на основе диагностики. Изучение успешности обучения школьников выступало мощным мотивирующим фактором: изменялась личностная позиция учителя в отношении его профессионального самообразования, осознавалось значение творческого подхода к работе, появлялись готовность заимствовать положительный опыт, ориентация на высокие конечные результаты.

Мы руководствовались тремя базовыми установками:

- соблюдать современную нормативно-правовую базу в образовании;
- активизировать общественную составляющую в управлении образованием;
- применять единую для муниципального и школьного уровней методику изучения успешности обучения школьников.

В рамках действующего законодательства обеспечить деятельность по получению от школ результатов учебной подготовки учеников возможно на основе договорных отношений между школой и сторонней организацией. Роль сторонней организации на муниципальном уровне взял на себя наш центр.

Общественная составляющая в управлении проявлялась в деятельности районных методических объединений учителей-предметников, а также в создании целевой учебной группы педагогов на муниципальном уровне, в центре. Педагоги целевой учебной группы (представители школ территории) в процессе повышения собственной квалификации создают инструментарий для изучения успешности обучения учеников (диагностические комплекты), обобщают и анализируют выявленные результаты школьников (деятельности педагогов), вырабатывают рекомендации по конкретным проблемам повышения квалификации для учителей и школ. На основе



этих рекомендаций планируется курсовая подготовка учителей-предметников и педагогов различных категорий.

Методика изучения успешности обучения школьников базируется на принципах инструментальности и многоуровневого мониторинга.

Принцип инструментальности реализуется с применением диагностических комплектов. Диагностический комплект представляет собой пакет дидактических и методических материалов для изучения успешности обучения школьников по учебным предметам в классе, школе, муниципальной образовательной системе — качественной и количественной оценки успешности обучения учеников (деятельности педагогов).

В определении содержания учебной подготовки школьников, закладываемого в инструментарий (диагностические материалы), мы ограничиваемся вниманием к сформированности опорных умений по предметам. Это те умения, без которых другие умения и проверять нет смысла — «мера контроля на первом этапе». По К.Д. Ушинскому, это необходимые знания и умения; по уровневой дифференциации обучения В.В. Фирсова — уровень обязательных результатов (минимально обязательных для учащегося, основы для дифференциации индивидуальной и коррекционной работы); по Вивиян де Ландшеер — «минимальные компетентности», под которыми понимаются «усвоенные умения» практического характера (чтение, письмо, счёт и основы знаний в различных областях), необходимые человеку для интеграции в экономически развитое общество и самореализации.

Предусмотренный методикой принцип многоуровневого мониторинга (ученик — учитель — заместитель директора по учебно-воспитательной работе — работники муниципальной методической службы) обеспечивает продолжительность получения результатов по жёстко обозначенным параметрам. Мониторинг

в управлении образованием выступает как инструмент текущего контроля — учёта результатов и условий образовательной деятельности, оценки эффективности предпринимаемых мер управления.

Так, используя возможности резонансного воздействия на процесс обучения в муниципальной образовательной системе, обеспечивая малые, но правильно организованные воздействия в верно выбранную точку (контроль опорных умений практического характера школьников в режиме уровневого мониторинга), мы инициируем в системе необходимые тенденции самоорганизации и саморазвития. Управление (управляющая функция контроля) при этом превращается во внутреннее свойство системы, которое выводит её на «самодействие».

В целом повышение квалификации педагогов на муниципальном уровне, осуществляемое на основе изучения успешности обучения школьников, включает:

- непосредственное изучение подготовки учеников педагогами в процессе профессиональной деятельности — самоанализ результатов, самоорганизация в повышении квалификации, самообразование, в процессе которого педагоги самостоятельно ищут пути преодоления собственных затруднений и ведут коррекционную работу в обучении школьников;
- в школе — в форме методической работы учителей-предметников и педагогических советов (взаимный обмен опытом с коллегами, наблюдение динамики результатов собственной деятельности и обобщение опыта);
- на муниципальном уровне (в центре):
  - учебные курсы для педагогов различных категорий по выявленным проблемам их деятельности;
  - повышение квалификации целевой учебной группы педагогов (по специальной программе, в форме творческих мастерских), создание ими инструментария для изучения подготовки учеников, участие в обобщении выявленных результатов на муниципальном уровне, их оценке и планировании работы в центре.

В целом применяемая нами функционально-содержательная модель повышения квалификации педагогов на муниципальном уровне на основе изучения успешности обучения школьников включает следующие компоненты:

- демократическое управление;
- разработка и введение в действие организационной и научно-методической документации, обеспечивающей процесс повышения квалификации педагогов;
- организация целевой учебной группы педагогов и повышение их квалификации (создание диагностических комплектов для изучения успешности обучения школьников, обобщение и анализ результатов деятельности педагогов);
- изучение успешности обучения школьников (результатов деятельности педагогов) с применением диагностических комплектов в режиме многоуровневого мониторинга;



- организация процесса обучения педагогов различных категорий по выявленным затруднениям в их профессиональной деятельности.

Демократическое управление предполагает привлечение педагогов к управлению, обеспечение им возможности самостоятельно определять задачи и пути их решения на основе владения информацией, поощрение творческого подхода к делу. Благодаря изучению успешности обучения школьников с применением диагностических комплектов по учебным предметам реализуются информационно-управленческая и сервисно-управленческая функции.

Творческая группа работников центра под руководством директора готовит и вводит в действие организационную и научно-методическую документацию:

- образовательную программу;
- проект «Повышение квалификации педагогов в муниципальной образовательной системе на основе изучения успешности обучения школьников»;
- договор о сотрудничестве центра и школ в повышении квалификации педагогов; положения о целевой учебной группе педагогов;
- положения об общественных профессиональных организациях (районных методических объединениях педагогов) и др.

Проект «Повышение квалификации педагогов в муниципальной образовательной системе на основе изучения успешности обучения школьников» предполагает взаимодействие школ и центра и строится на основе компенсационных и обменных связей между ними. Центр обеспечивает школы диагностическим материалом, школы же в рамках внутришкольного контроля на основе единой методики проводят диагностические работы и направляют результаты в наш центр. Таким образом, центр компенсирует потребности учреждения в квалифицированно подготовленных диагностических материалах, школа же предлагает результаты подготовки школьников. При этом информация о подготовке школьников (деятельности педагогов) интересует центр исключительно в аспекте организации повышения квалификации педагогов — обеспечения качества образования. По договору центр обязуется фиксировать учебные часы в личном квалификационном аттестате слушателям, выполнившим программу обучения (для учёта прохождения курсовой подготовки в накопительной системе часов). Итак, сотрудничество обеспечивается благодаря тому, что потребности у муниципального и школьного уровней в обеспечении качества образования школьников едины. Выполняемая педагогами деятельность по организации повышения квалификации в школе и центре укладывается в объём их должностных обязанностей.

Творческий потенциал опытных педагогов, входящих в целевую учебную группу, направлен к тому, чтобы повысить их собственную квалификацию в вопросах диагностики, проект-

ной и экспериментальной деятельности. Продукт их деятельности для района — диагностические комплекты для изучения успешности обучения учащихся (по учебным предметам) в школах муниципальной образовательной системы. Педагоги группы получают опыт работы по обобщению и анализу выявленных результатов учебной подготовки школьников в районе. При их участии разрабатываются методические рекомендации педагогам, школам, рекомендации по планированию и организации курсов для педагогов в центре. Целевая учебная группа педагогов занимается по специальной учебной программе, утверждённой методическим советом района.

Созданный целевой учебной группой инструментарий — диагностический комплект для изучения успешности обучения школьников (по учебному предмету) — выступает, во-первых, в качестве средства формирования связей и отношений сотрудничества между педагогами в процессе профессиональной деятельности и повышения их квалификации; во-вторых, как средство управления повышением их квалификации; в-третьих — как средство обучения педагогов. Методика анализа полученных результатов предполагает: сравнение результатов смежных замеров в мониторинге; выявление лучших и худших результатов, определение динамики изменений результатов класса, школы, района (конкретных педагогов); оценку результатов как по конкретным умениям, так и в количественном плане.

Диагностический комплект представляет собой пакет дидактических и методических материалов для изучения успешности обучения по предметам (в соответствии с государственными образовательными стандартами) в классе, школе, муниципальной образовательной системе. Благодаря этим материалам педагоги оперируют общими подходами к работе, шкалой оценивания заданий, владеют единой терминологией. Содержание диагностического комплекта характеризуется:



— определённой и открытостью содержания, его связью с государственными нормативами (государственными образовательными стандартами);

— преемственностью в содержании между классами и ступенями обучения, циклами и замерами (цикл — учебный год, замер — деятельность по изучению успешности обучения школьников в течение цикла);

— использованием методов педагогической диагностики;

— персонификацией результатов учебной подготовки школьников, учителей, руководителей школ (а не «валовыми» показателями).

Диагностический комплект включает: диагностические работы для учащихся (ксерокопируются для учащихся в школе); инструкции к проведению работы и проверке выполненных заданий учащимися (для учителя и администрации школ); материалы для проверки работ учащихся (вскрываются при проверке работ школьников); карты для фиксирования результатов изучения. Карты — важнейшее вспомогательное средство в процедуре проверки работ учеников, они значительно сокращают время проверки. В диагностическом комплекте предусмотрены следующие виды карт:

— диагностические карты успешности обучения учащихся класса (для результатов учебной подготовки каждого школьника и класса);

— сводные карты успешности обучения учащихся в общеобразовательном учреждении (для обобщения результатов подготовки учащихся в школе);

— карты динамики успешности обучения школьников в общеобразовательных учреждениях (для сопоставления результатов подготовки учащихся последнего и предыдущего замеров или циклов);

— карты анализа успешности обучения учащихся (для оценки учебной подготовки учащихся, целеполагания и регламентации в последующем процессе обучения);

— сводные карты успешности обучения учащихся в муниципальной образовательной системе;

— карты динамики результатов подготовки школьников в муниципальной образовательной системе.

Повышение квалификации педагогов-слушателей на муниципальном уровне осуществляется в трёх потоках слушателей-педагогов. Первый поток — целевая учебная группа, обеспечивающая изучение успешности обучения школьников. Второй поток — педагоги различных категорий (по специфике должностных обязанностей и опыту работы). Третий поток — учителя-предметники.

Лекторами курсов для учителей могут быть приглашённые педагоги или высококвалифицированные учителя из муниципальной образовательной системы, составившие программы повышения квалификации для своих коллег. Высокий уровень квалификации педагогов-практиков муниципальной образовательной системы, а также включённость в процесс изучения успешности обучения школьников в районе позволяют им находить «болевые» точки в методике преподавания, организовать процесс обучения коллег на содержании, непосредственно востребованном в школе, популяризировать свой опыт и выводить слушателей на представление собственных наработок.

В процессе повышения квалификации на основе изучения успешности обучения школьников мы применяем такие критерии оценки его эффективности:

- динамика результатов деятельности педагогов и её показатели: положительная динамика, отрицательная, стабильность результатов;
- отношение педагогов к изучению успешности обучения школьников с использованием диагностических комплектов и его показатели: мотивационно-действенный, нормореализация, нормотворчество (О.С. Анисимов, Л.Г. Петерсон).

Десятилетняя практика свидетельствует, что положительная динамика результатов школьников — следствие целенаправленности повышения квалификации по выявленным затруднениям работников в центре, школе (методическая работа), путём самообразования педагогов, а также коррекционных мер в обучении школьников. Выявление динамики результатов деятельности педагогов даёт возможность оценивать эффективность управления качеством образования, определять причины позитивных и негативных результатов, принимать необходимые управленческие решения. Результаты ЕГЭ по русскому языку в этом учебном году (экзамен сдавали все аттестуемые 11-х классов) подтвердили надёжность нашей системы повышения квалификации. Её главное достоинство мы видим в предупредительном характере проводимой работы: выявляемые результаты, сопоставление результатов учеников с их же результатами предыдущих замеров и циклов, отслеживание динамики и эффективности предпринимаемых мер работают



на успех персонально ученика и персонально учителя.

Анкетирование педагогов по выявлению их отношения к изучению успешности обучения школьников с применением диагностического комплекта позволило установить следующее. По *мотивационно-действенному показателю*: 97% руководителей методических объединений учителей-предметников, а также 100% заместителей директоров школ по учебно-воспитательной работе высказались в пользу совместной деятельности центра и школы по изучению успешности обучения учащихся. По *показателю нормализации* картина такова: 100% педагогов восприняли диагностический комплект как эффективный методический инструмент для определения целей коррекционной работы с учащимися; 88% признали возможность оценки работы учителя и методических объединений на основе выявленных результатов, а 12% согласились с этим «в определённой мере»; 100% педагогов отметили возрастание сотрудничества и взаимного доверия в работе с коллегами.

Важно, что учителя находят возможным использовать диагностический комплект в аспекте реализации внутришкольных задач (*показатель нормотворчества*). Ими представлены вари-

анты применения материалов диагностического комплекта: основа внутришкольного контроля обученности школьников, утверждение метода педагогической диагностики в процессе обучения, использование методики оценки результатов успешности обучения школьников (деятельности педагогов), образец по форме в обеспечении углублённого и расширенного изучения успешности подготовки школьников по учебным предметам и др.

Повышение квалификации на основе изучения успешности обучения школьников на муниципальном уровне обеспечивает:

- системную работу по выявлению затруднений учащихся (педагогов) в учебном процессе и, следовательно, целенаправленному, адресному и оперативному их устранению;
- эффективную подготовку школьников к итоговой аттестации.

Реализация представленной модели повышения квалификации на муниципальном уровне позволяет включить всех педагогов в деятельность по профессиональному совершенствованию, создать условия для формирования высокой культуры отношений сотрудничества, организационных ценностей, нравственных принципов и деловой этики педагогов. **НО**

НИИ ШКОЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОРГАНИЗУЕТ НА БАЗЕ ЗАКАЗЧИКА  
**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ СЕМИНАРЫ ПО АКТУАЛЬНЫМ  
ПРОБЛЕМАМ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ**

Тематика, сроки, длительность и контингент слушателей  
согласовываются по телефонам (495) 739-34-11, 107-48-21  
e-mail: narodnoe@narodnoe.org

**Базовые темы:** Новые системы оплаты труда  
Нормативное финансирование  
Налогообложение образовательных учреждений  
Новые организационно-правовые формы  
Организация деятельности попечительских советов  
Бюджетный учёт

Критическое осмысление  
тенденций образовательной  
политики с учётом  
судебной практики

Руководитель программы — доктор экономических наук Вифлеемский Анатолий Борисович