

Непрерывное образование в системе внутришкольного управления

Юрий ДОЛЖЕНКО, ректор Алтайского краевого института повышения квалификации работников образования, кандидат педагогических наук, доцент

Нелицеприятную оценку состояния дел в образовании своего времени дал русский учёный, педагог Н.И. Пирогов: “К сожалению, наше воспитание не достигает предполагаемой цели, потому что ... талантливые, проницательные и добросовестные воспитатели так же редки, как и проницательные врачи, талантливые художники и даровитые законодатели. Число их не соответствует массе людей, требующих воспитания...” Эти слова актуальны и поныне.

Проблема профессиональной компетентности кадров всегда была актуальной. Сегодня ведущим принципом в её решении, на наш взгляд, **должна стать регионально-муниципальная система непрерывного образования учителей, в основе которой — индивидуальное самообразование педагогов различных типов учреждений.**

Любая система как нечто целостное характеризуется такими признаками:

- совокупность элементов (частей) — полиструктурность. Элемент в составе системы выполняет только одну, присущую ему роль;
- связи и отношения между элементами: взаимообусловленность и взаимозависимость, что определяет структурное построение системы;
- интегрированность качества системы: она обладает свойствами, которых **не** имеет отдельно взятый элемент;
- открытость, взаимодействие с другими системами;
- цель системы и всех её элементов в связи с целью системы.

На основе этих признаков мы разработали трёхуровневую систему непрерывного образования педагогических кадров в условиях Алтайского края.

Первый уровень — образовательное учреждение, **второй** — муниципальная методическая служба: методический кабинет (центр), информационно-методический (педагогический) центр, совет консультантов (специалистов) и т.д. **Третий уровень** — краевой институт повышения квалификации работников образования, факультет повышения квалификации Барнаульского госпедучилища. **Системообразующим фактором непрерывного образования становится лично ориентированное самообразование педагога.** Идею непрерывного образования мы рассматриваем как одно из условий развития не только школы, но и общества.

Самообразование долгое время было обязательным, находилось вне потребности учителя, вне осознания им собственного несовершенства, стремления повышать профессиональное мастерство. Сегодня мы стремимся избавиться от педагогического мифа: учитель — образованный человек. В силу специфики профессии — её “приближённости” к молодому поколению, учитель, как никто, нуждается в непрерывном образовании, и вузовский диплом — лишь начало этого пути. Перед нами встал вопрос: что необходимо предпринять **на первом** уровне, в самой школе, чтобы самообразование стало эффективным? И вот как мы на него ответили.

Во-первых:

- определить интересы, затруднения, запросы педагогов, т.е. **отработать диагностику и самодиагностику** профессиональной деятельности;
- помочь **сформулировать проблему** и операциональные цели самообразования;
- оказать **информационную поддержку** (подбор литературы, знакомство с опытом по теме самообразования);
- оказать **консультативную поддержку** — помочь разработать проект программы самообразования.

Во-вторых:

— помочь учителю в выборе форм реализации плана самообразования (участие в семинарах, школе передового опыта, в лабораториях, творческих группах, методобъединениях и т.д.).

В-третьих:

— спланировать (откорректировать) систему внутришкольного контроля, исходя из тем и целей самообразования педагогов.

В-четвёртых:

— организовать показ “площадок успехов” в области самообразования;

— создать условия для рефлексивной оценки процесса и результатов самообразования с выходом на следующий его этап.

Исходя из принципов андрогогики (направление педагогики, занимающееся вопросами образования взрослых) руководителям школ рекомендовано строить управление самообразованием на таких основных положениях: ведущая роль принадлежит самому обучающемуся; обучение происходит в совместной деятельности учителей и методистов.

Взрослый человек обладает некими отличительными, характеристиками:

— осознаёт себя самостоятельной, самоуправляемой личностью;

— обладает достаточным запасом жизненного, профессионального опыта, что помогает самоанализу и целеполаганию образовательной деятельности;

— готов к учебной деятельности, с помощью которой можно решить собственные профессиональные проблемы, достичь конкретных целей;

— стремится применить в своей практике знания, навыки, приобретаемые качества.

Самообразование будет эффективным, если выстроится на таких принципах:

— самостоятельность и добровольность (участие наставника, консультанта при этом не исключается);

— практикоориентированность: соотношение со своими практическими проблемами;

— учёт индивидуальности, профессионального опыта, психофизиологических особенностей педагога, его образовательных потребностей и целей самообразования;

— системность: соответствие целей, содержания, форм, методов, средств обучения, самооценивание результатов;

— актуальность результатов самообразования для практической повседневной работы педагога.

Сегодня вопрос стимулирования самообразования учителей решается с помощью аттестации. Аттестуемый представляет результаты самообразования, определяет его цель на перспективу. Идёт, таким образом, рефлексивное продвижение в самореализации. Для учителя становится важным не только “что делать” и “как”, но и “зачем”. В этом — смысл и ценность идеи самообразования.

Всё это помогает учителю осознать степень ориентированности на каждого ученика, на каждом уроке проследить за его самочувствием, его отношением к предмету, к себе, своему успеху или неудаче. Учитель, регулярно занимающийся самообразованием, просто **не сможет не обратить внимание на психологическое состояние ребят**. Он непременно будет стремиться к тому, чтобы:

- формировать субъектную активность, способность видеть позицию учащихся (владеть техникой основных компонентов учебной деятельности — постановка цели, её принятие, выбор способов решения учебных задач, самоконтроль, самооценка процесса и результатов);

- формировать внутреннюю мотивацию учения как ведущую;

- организовать на уроке активную учебную деятельность и обучать её способам, учитывать и управлять самочувствием и настроением класса;

- создавать условия для совместной, коллективной деятельности, в основе которой — взаимопомощь, переживание за успехи товарищей;

- формировать у ребят коммуникативную открытость, индивидуальность;
- стимулировать творческую позицию, поиск вариативности в решении учебных задач.

Анализируя работу учителей, занимающихся самообразованием, мы пришли к выводу, что они гораздо успешнее обеспечивают свою деятельность психологически:

- умеют устанавливать контакт с каждым учеником;
- способны делегировать полномочия учащимся;
- они эмпатийны, эмоционально устойчивы;
- умеют слушать, стимулировать понимание, самостоятельность мышления;
- способны к индивидуальной и дифференцированной учебной работе с классом и т.д.

Если прежде мастерство педагога, его профессионализм отождествлялись только с глубиной знания своего предмета, с соблюдением дидактических принципов организации учебного процесса, то сегодня это лишь один из его компонентов. Так, современному учителю не обойтись без знаний в области медицины, генетики, иначе как ориентировать ребят на здоровый образ жизни? Всё решительнее заявляют о себе такие связи:

- образование и культура (национальные традиции, обычаи, духовно-нравственная жизнь);
- образование и экономика;
- образование и право и т.д.

В школе должны стать реальными такие постулаты:

- ученик должен учиться у хорошего учителя;
- педагогическое кредо учителя и школы — ориентация на субъекта образовательной деятельности;
- основной вопрос для педагога: зачем и как?
- школа должна учить жизни, а педагог соответствовать ей, уметь слушать жизнь.

Таким образом, самообразование — это осознанная потребность в постоянном совершенствовании своей профессиональной деятельности с акцентом на её социализацию, на создание условий для развития личностно и социально значимых качеств школьников.

Профессиональное совершенствование можно представить как движение от самоосмысления себя как личности, специалиста-профессионала к самоутверждению, к самореализации и саморегуляции. Это и есть путь преодоления “достаточного для себя” образовательного уровня.

А вот как определили мы цель и содержание непрерывного образования на втором — **муниципальном уровне:**

- организация межкурсовой работы с руководителями и педагогами школ;
- консультативная поддержка в реализации программ самообразования, освоении современных образовательных технологий, в том числе во взаимодействии с институтом повышения квалификации, различными научными центрами;
- разработка методических рекомендаций по различным педагогическим проблемам;
- формирование единого информационного пространства — создание банка данных о достижениях науки и передовой практики, отлаживание информационных каналов, информационных потоков и др.;
- организация педагогических чтений, научно-практических конференций, “круглых столов” по темам, над которыми работают (или проявляют к ним эпизодический интерес) педагоги района;
- изучение и обобщение местного опыта;
- учёба руководителей педагогических объединений (МО, кафедр, школ передового опыта, творческих групп, лабораторий и др.) по вопросам качества образования, профессиональной деятельности и т.д.

Рискну на основе нашего опыта дать несколько советов о том, как продуктивнее работать с кадрами.

Во-первых, в плане работы методобъединения на год следует выбрать **одну ведущую**

тему. Например, по плану методобъединения учителей начальных классов на протяжении четырёх заседаний может изучаться с точки зрения теории и практики тема “Ученик начальных классов как субъект учебной деятельности”. Цель одного заседания методобъединения по изучению этой темы будет логически переходить к цели последующих заседаний (см. табл. 1).

Таблица 1.

Время заседаний МО	Рассматриваемые вопросы	Цель	Ожидаемый результат	Задания к следующему заседанию МО
Сентябрь Заседание №1	1. Характеристика структуры учебной деятельности, литература по теме (указать). 2. Защита планов по самообразованию	Познакомиться со структурой учебной деятельности. Обменяться мнениями по выбору целей, содержания самообразования	Представление о полноценной учебной деятельности 1. Стимулирование самообразования. 2. Гласность самообразования. 3. Разработка оптимальной структуры плана по самообразованию	Характеристика учебной задачи и способы её предъявления. Откорректировать проблему и цели самообразования
Ноябрь Заседание №2	1. Работа с учебными задачами. 2. Об итогах взаимопроверки рабочих тетрадей по математике		Владение практическими знаниями по формулированию и предъявлению учебной задачи и т.д.	

Третий уровень повышения квалификации — учёба в краевом ИПК. Она формирует у педагога целостное представление о процессе обучения в условиях гуманизации образования во время курсовой подготовки в объёме 96 ч. и более (не менее раза в год). Учебный план курсов учитывает социальную ситуацию, использует культурологический подход к содержанию повышения квалификации, раскрывает психолого-педагогические механизмы включения школьников в совместную учебно-познавательную деятельность, предусматривает освоение современных моделей обучения и образовательных технологий, способов педагогического управления самостоятельной познавательной деятельностью школьников, основами педагогической рефлексии и т.д.

Большим спросом пользуется у педагогов дистанционное (заочное) обучение. Эту форму повышения квалификации мы предлагаем тем учителям, которые по какой-либо причине не имеют возможности вовремя пройти курсовую подготовку (раз в пять лет).

Сотрудники кафедр и учебно-методических кабинетов разработали учебно-методические комплексы (перечень лекционных вопросов, тем и заданий для самостоятельного изучения, отдельные темы, тесты для самоконтроля и самооценки знаний, видеозаписи, печатные материалы, дискеты и др.). Мы стремимся к разработке “кейсовой” методики обучения педагогов.

Помимо этой формы, весьма продуктивно используем стажировку специалистов на рабочем месте рядом с опытным коллегой-учителем, методистом РМК, инспектором, школьным психологом и т.д. Стажировка может быть организована с отрывом от работы как в г. Барнауле, так и в своём районе, в городе. Для этого необходимо с соответствующим заявлением обратиться в свой методкабинет или в АК ИПКРО. К компетенции нашего института на третьем уровне непрерывного образования относится **экспертиза профессиональной деятельности педагогов, работающих в инновационном режиме, претендующих на высшую квалификационную категорию, а также результативности ра-**

боты образовательных учреждений.

К конечным результатам работы школы следует, по нашему мнению, отнести:

- уровень здоровья и здорового образа жизни школьников и педагогов;
- воспитанность ученика;
- уровень базового и дополнительного школьного образования;
- готовность к продолжению непрерывного образования и к труду;
- готовность к жизни в семье и обществе;
- условия для реализации образовательных потребностей.

При изучении этих проблем советуем использовать книги П.И. Третьякова “Управление школой по результатам” (М., 1997) и автора этой статьи “Слагаемые эффективного управления учебно-воспитательным процессом” (Барнаул, 1998).

Руководителям школы весьма полезно разработать содержательные характеристики перечисленных результатов по квалиметрической шкале измерения (оптимальный, допустимый, критический, недопустимый уровни). Это позволит:

- каждому педагогу определить собственную профессиональную позицию в отношении к целям деятельности, пути их достижения;
- вести по полугодиям не приблизительный, а точный замер того, что вы хотели бы получить;
- целенаправленно регулировать жизненно важные для школы процессы, успешно решать школьные проблемы.

Не менее важными задачами, относящимися к уровню компетенции краевого института повышения квалификации, являются:

- пропаганда регионального педагогического опыта на основе формирования единого информационного пространства, включающего институтские возможности компьютерной региональной образовательной сети (РОСА). Для этого продолжается работа по подготовке сервера. Чтобы воспользоваться необходимой информацией, районы, образовательные учреждения должны приобрести модем и обеспечить модемную связь, на что не требуется больших финансовых средств. Модем позволит нам организовать дистантное обучение (повышение квалификации) не только педагогов района, конкретной школы, но и проводить консультации для старшеклассников по программам “Шаг в будущее”, “Абитуриент”, “Одарённые дети” и др.;

- организация помощи педагогам в разработке образовательных и учебных программ, концепций развития школы, комплексно-целевых программ различного уровня и др.

Развитие школы нереально, **крайне затруднительно, если у неё нет локальных комплексно-целевых программ реализации отдельных задач своего развития.** Такими задачами могут быть создание условий для активизации учебно-познавательной деятельности учащихся на основе формирования общеучебных умений и навыков, освоение ведущих идей воспитания на национальных традициях и другие. Для их реализации необходимы соответствующие комплексно-целевые программы.

Методических подходов к разработке подобных программ несколько. Если у школы, у руководителей и учителей нет практического опыта в их разработке, воспользуйтесь рекомендациями, которые помогут коллективу осмыслить своё участие в реализации задач развития школы. Реально выполнимая комплексно-целевая программа должна состоять из таких разделов:

- информационное обеспечение, информационные бюллетени, выставки литературы, “круглые столы”, альбомы, данные внутришкольного контроля и др.);
- дидактическая оснащённость (различные анкеты, срезовые задания, памятки, программы, схемы наблюдения и отслеживание результатов; рекомендации и др.);
- работа:
 - а. с педагогами (заседания педсоветов, МО, кафедр, учёба кадров, где чередуются теоретические и практические занятия, самообразование и др.);
 - б. с учащимися (школьные советы, конференции, собрания, классные часы, диспуты,

линейки и др.);

в. с родителями (собрания и конференции родителей, родительские комитеты, опекунские советы и др.):

- анализ, контроль и регулирование выполнения комплексно-целевой программы (вывод о контроле строится на основе диагностики развития ученика);
- организационно-финансовое и материально-техническое обеспечение.

Каждый раздел должен иметь целевую установку на временной период (им может быть учебный год, полугодие). Содержание программы представляется ежемесячно, например, с сентября. Каждое планируемое мероприятие по разделам программы имеет графы: целевая ориентация, ожидаемый результат и исполнитель. Накануне нового учебного года в коллективе каждой школы должен быть разработан проект комплексно-целевой программы, который утверждается вместе с планом работы на учебный год.

Разработать такую программу могут лишь те коллективы, которые **решают конкретные задачи развития школьников**.

Чтобы выявить проблему, сформулировать её, продумайте, какие противоречия в практике обучения и воспитания побуждают начать поиск нового или из каких потребностей практики вытекает та или иная задача: что необходимо сделать (предпринять) в ходе работы? Например, освоить новую педагогическую технологию по разноуровневой дифференциации обучения как условие освоения учебной программы. Совместная работа в коллективе способствует переходу педагога от механического исполнения к творчеству. Решение этой проблемы мы связываем с формированием у учителей потребности в разработке авторских учебных программ, учебно-методических комплексов, индивидуальных образовательных программ, планов самообразования и др.

В этом процессе сегодня немало издержек: тучами переделываются традиционные программы, которые затем выдаются за новшество. Поэтому мы проводим их тщательную экспертизу. К критериям оценки авторских программ относим:

- целевую прописанность, степень новизны (отличие от существующих);
- соответствие содержания программы целевым установкам;
- системность в отборе учебного материала, межпредметные связи; роль программы в формировании целостного мировосприятия ученика;
- ожидаемые результаты образования;
- воспитательный характер учебного материала программы;
- рекомендательная представленность образовательных технологий;
- реализация принципов последовательности изучения материала, преемственности и целесообразности;
- направленность содержания на формирование общеучебных и специальных умений и навыков, способов учебной деятельности.

Эти рекомендации в каждой школе могут быть дополнены в зависимости от типа школы, региональных особенностей и т.д.

В заключение хочу пригласить руководителей школ к осмыслению и практическому решению таких проблем:

- технология создания системы внутришкольной методической работы, критерии оценки её результативности;
- управление повышением квалификации педагогов в межкурсовой период;
- самообразование учителей как система их профессионально-личностного роста;
- комплексно-целевой подход к планированию работы методобъединений, предметных кафедр;
- планирование работы школы с ориентацией на конечные результаты;
- технология разработки комплексно-целевых программ;
- реализация требований к разработке авторских учебных программ;
- аттестация как механизм рефлексивного профессионального самоосмысления на основе представления опыта и т.д.

Эти проблемы, на мой взгляд, являются приоритетными в управленческой деятельности директоров, завучей, да и управленцев других уровней.

г. Барнаул Алтайского края