

# ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ педагогических кадров: ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОСТИ

**Андрей Зоткин,**

*заместитель директора Регионального центра развития образования по проектной и методической работе, доцент кафедры управления образованием факультета психологии Томского государственного университета, кандидат философских наук*

**Изменения в повышении квалификации работников образования влекут за собой изменения в школах. В Томской области, отвечая на вызовы времени, создают новую практику повышения квалификации. О проблемах на этом пути и вариантах их разрешения — статья.**

**М**одернизация системы повышения квалификации — приоритетное направление в деятельности Департамента общего образования Томской области. Основная задача этого процесса — создать открытую конкурентную среду, отвечающую потребностям развития образовательных учреждений, профессиональной компетентности педагогов и в целом регионального образования.

В 2000 году проведено исследование потребностей в повышении квалификации в отрасли. Интервью лидеров региональной системы образования, анкетирование учителей и директоров общеобразовательных учреждений (руководитель исследования — Г.Н. Прокументова)<sup>1</sup> показали:

- в области наметился переход от локальных инициатив (инноваций в отдельных учреждениях) к системным изменениям;

<sup>1</sup> Ключевые проблемы региональных образовательных систем /Под ред. А.М. Моисеева. М.: РОССПЭН, 2002. С. 229–261.

- руководители и педагоги, внедряющие инновации, не удовлетворены ситуацией, сложившейся в системе повышения квалификации. Основной причиной стал ограниченный выбор программ обучения как базовое противоречие между сложившейся практикой повышения квалификации и современными целями и ценностями образования. В то же время ресурсы инициативных групп, сформированных в результате совместной деятельности в школах, представителей высшей школы и науки, отличались многообразием и масштабностью в сравнении с возможностями института повышения квалификации. В связи с этим было принято решение перейти к сетевому взаимодействию.

В течение 2001–2006 гг. в системе повышения квалификации внедрены:

- новая организационная структура — областное государственное учреждение «Региональный центр развития образования», основная цель которого — разработка и реализация региональных

проектов и программ, сопровождение проектных групп и школьных команд;

- формирование авторских коллективов, обеспечивающих перевод инновационного опыта в программы повышения квалификации, сопровождения проектной и опытно-экспериментальной деятельности школьных команд, отдельных учителей;
- конкурс программ повышения квалификации среди учреждений, имеющих лицензию и кадровый потенциал, предоставляющих услуги повышения квалификации по договору о совместной деятельности с организациями;
- методика экспертизы программ повышения квалификации в рамках конкурса;
- сетевые программы повышения квалификации, позволяющие объединить ресурс различных авторских групп на решение общей задачи.
- индивидуальные образовательные программы и модульно-накопительная система повышения квалификации в отдельных учреждениях, реализующих эту функцию;
- учебно-методические пособия по реализации интерактивных технологий в рамках отдельных модулей;
- аттестация на основе защиты результатов проектной и опытно-экспериментальной работы;
- новая система финансирования услуг повышения квалификации по принципу «деньги за учителем».

В результате этих изменений достигнуты существенные эффекты:

- появились новые предложения о повышении квалификации, расширился спектр услуг в этой сфере, включая курсовую и сессионную дистанционную формы, модульно-накопительную систему;

- расширился состав и квалификационный уровень экспертов, преподавателей в системе повышения квалификации, повысилось качество программ (по отзывам слушателей и экспертным оценкам);

- активизировалась инновационная и проектная деятельность работников образования (по результатам участия в реализации приоритетного национального проекта).

Проведённое в 2007 г. исследование «Социальный и профессиональный портрет учителя в условиях модернизации образования» (руководитель — А.О. Зоткин) показало высокую степень удовлетворённости руководителей и педагогов образовательных учреждений системой повышения квалификации, качеством и доступностью услуг. Так, из 540 педагогов и руководителей образовательных учреждений 84% проходивших курсы повышения квалификации в течение последних трёх лет дали высокую оценку таким формам повышения квалификации, как программы по сопровождению инновационных процессов для педагогического коллектива и программы включающие очную и дистанционную сессии.

В значительной степени изменилась и мотивация слушателей. Так, если в 2000 г. ведущим был мотив прохождения аттестации (79,4%), то в 2007 г. количество педагогов и руководителей, повышающих квалификацию только для получения квалификационной категории, значительно сократилось. Участники исследования в качестве стимулов назвали: 31% — получение информации об изменениях в системе образования, о перспективах её развития; 30% — квалификационная аттестация; 24% — повышение качества образовательных результатов; 21% — сопровождение инновационной и проектной деятельности; 21% — овладение новыми технологиями; 18% — углубление предметных знаний.

Теперь в систему повышения квалификации Томской области входят Томский областной институт повышения квалификации

работников образования, Региональный центр развития образования, Томский государственный университет (Институт дистанционного образования, Институт инноваций в образовании), Томский государственный педагогический университет (факультет повышения квалификации), Институт развивающего обучения. На повышение квалификации выделяются региональные субвенции по Закону Томской области «О выделении субвенций местным бюджетам на обеспечение государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного и бесплатного начального, основного общего и среднего общего образования, а также дополнительного образования в муниципальных общеобразовательных учреждениях (Постановление № 2645 от 24.11.2005 Государственной Думы Томской области). Это позволяет образовательным учреждениям финансировать услуги повышения квалификации по факту их предоставления любой из организаций в этой системе.

Таким образом, удалось преодолеть ведомственный характер повышения квалификации и «крепостную зависимость» работников образования от одного учреждения.

### **Система повышения квалификации. Характеристики**

#### *1. Использование инновационного опыта образовательных учреждений — победителей и участников национального проекта в повышении квалификации*

В процессе реализации комплексного проекта основной механизм использования потенциала школ-победителей конкурса в рамках нацпроекта — создание на их базе ресурсно-внедренческих центров инноваций. В области приступили к созданию таких центров в 2007 году. Была проведена экспертиза и конкурсный отбор шести образовательных учреждений, из которых — две городские и две сельские школы-победители, одно учреждение дошкольного образования и одно — дополнительного образования, реализующие инновационные образовательные программы. В 2008 году отобрано ещё 21 образовательное учреждение. Совместно со школами-победителями проведён семинар и разработан проект Положения о ресурсных центрах. Томская область выде-

ляет дополнительные средства образовательным учреждениям для ведения инновационной, консультационной и обучающей деятельности центров — это пилотные площадки по отработке нововведений, связанных с реализацией комплексного проекта модернизации образования и переходом на новые образовательные стандарты. На их базе сконцентрированы информационно-методические ресурсы, которые позволят эффективно проводить проектные, обучающие, консультационные и экспертные семинары, а также курсы повышения квалификации.

Таким образом, ресурсы образовательных учреждений, получивших поддержку на реализацию инновационных образовательных программ, активно используются в системе повышения квалификации через заказ на разработку модулей в сетевую программу повышения квалификации, а на базе сети ресурсных центров создаётся принципиально новая система, позволяющая интегрировать повышение квалификации и практику инновационной деятельности в образовательных учреждениях.

#### *2. Внедрение модульно-накопительного механизма повышения квалификации*

Модульно-накопительный механизм впервые апробирован в региональной системе повышения квалификации в 2001–2003 гг. Базовое нововведение в этот период — индивидуальные образовательные программы в системе повышения квалификации. Тогда впервые появился уникальный опыт использования отдельных учреждений в качестве учебных площадок в практике повышения квалификации.

Позже развитие региональной системы образования в условиях национального проекта обострило противоречия между существующими программами повышения квалификации и потребностями работников образования. Потребности

в повышении квалификации под воздействием инновационных процессов дифференцировались, появился заказ на расширение практики индивидуальных и командных маршрутов повышения квалификации. Особенно участники курсов подчёркивали возможность выбора отдельных модулей в разных организациях повышения квалификации под собственные индивидуальные задачи.

Одновременно с индивидуализацией в повышении квалификации проявилось и серьёзное ограничение введения модульно-накопительного механизма в этой сфере — внутриучрежденческий характер его организации. Предоставить возможности выбора модулей в нескольких учреждениях не удалось в связи с несовершенством законодательства в этой области. Программа — системообразующий элемент образовательного учреждения, основа оказания услуг и формирования его интеллектуальной собственности. Формальные процедуры приёма и выдачи документов не позволяют учитывать модули, освоенные в другом образовательном учреждении. Преодоление этого препятствия при соблюдении юридических норм возможно только при создании громоздкой системы построения общей программы, отчисления и перевода из одного образовательного учреждения в другое, что оказало бы влияние на повышение организационной трудоёмкости и снижение мобильности в организации повышения квалификации.

Поэтому принято решение: модульно-накопительный механизм реализуется в двух вариантах.

Первый — *ведомственный*: работник образования получает возможность выбирать модуль и формировать программу в рамках программы одного из учреждений, получая удостоверение этого учреждения о повышении квалификации.

Второй вариант — *межведомственный*: работнику предоставляется возможность осваивать различные модули менее 72 часов в учреждениях, входящих в региональную

систему повышения квалификации.

В этом случае он получает сертификаты, а общего документа о повышении квалификации не получает. При прохождении аттестации предъявляются сертификаты, которые подтверждают, что работник освоил содержание выбранных модулей и прошёл обучение на семинарах в объёме не менее 72 часов. Этот механизм может быть реализован только на средства региональной субвенции, муниципальных и внебюджетных средств образовательного учреждения.

Повышение квалификации без выдачи общего документа не противоречит законодательству. Согласно трудовому законодательству (ст. 196) и постановлению Правительства РФ от 5.01.2001 № 264, повышение квалификации может проводиться в любых формах, в том числе в форме стажировок и семинаров. В основополагающих документах об аттестации работников образования нет указания на требование иметь удостоверение о повышении квалификации. Таким образом, важен сам факт повышения квалификации, а не вид документа.

К перспективе развития модульно-накопительного механизма относится разработка нормативных требований к повышению квалификации и аттестации руководящих и педагогических работников, позволяющая предоставлять сертификаты о прохождении отдельных модулей не менее чем на 72 часа.

Модульно-накопительный механизм, возможно, не станет массовым. В тоже время наибольшая популярность нового механизма связана с подготовкой управленческих и педагогических команд, сформированных на базе одной или нескольких школ.

### *3. Формирование и развитие управленческих команд*

При реализации проекта модернизации системы повышения квалификации наибольшую эффективность показали программы,

ориентированные на организацию командной работы по проектированию изменений, в том числе таких, как разработка образовательной программы, публичного доклада, системы мониторинга, нормативных положений по различным направлениям модернизации.

Командная работа в принятии решений в процессе обучения оказывает существенное влияние на становление команд. Участники программ отметили, что впервые почувствовали, что они — одна команда. Многие отметили, что они обрели новый опыт коллективной работы.

В то же время стало ясно, что команды не готовы к совместному обучению. Остро встала проблема формирования заказа командного маршрута, использования режима обучения для продвижения в проекте. Значительная часть команд не использовала этой возможности, так как по мнению многих управленцев — «наверху виднее». Таким образом, заказ формировался муниципальными координаторами проекта по каждому направлению либо руководителем образовательного учреждения. Сработала и «информационная привычка». Для членов команд, ориентированных на повышение квалификации как получение информации, смысл командного обучения остаётся неясным. Ведь информацию для всей команды может взять представитель. Значительным препятствием на этом пути стала «воронка повседневности». Участникам сложно оторваться от повседневных рутинных забот. Весьма трудно определить наиболее оптимальный режим для обучения команд, в том числе с выездами в муниципалитеты на учебные площадки.

В ходе обучения команд проявилась и проблема лидерства руководителей образовательных учреждений. Часто возникали ситуации, когда управленческие команды остаются без руководителя — директора образовательного учреждения. Такие команды не способны обсуждать стратегические решения, избегают проявления личностной позиции. Эксперты в области подготовки руководителей отмечают, что подобные программы наиболее эффективны, когда руководители не только поддерживают обучение заместителей и помощников, но и принимают в них активное участие. Однако сам ру-

ководитель зачастую не использует образовательную среду программы повышения квалификации для развития лидерского потенциала. Другая сторона этой проблемы — доминирование руководителя, неосознанное подавление совместного обсуждения и принятие решения с опорой только на собственную точку зрения.

Командное обучение стало серьёзным вызовом и для тех, кто повышает квалификацию — преподавателей. Оно требует новой роли — эксперта, тренера, тьютора. Важно не только формировать навыки в отдельной области управления, но и содействовать укреплению командного духа. В целом, считая, что командное обучение стало новым вызовом для развития практики повышения квалификации, формирует мощный импульс обновления не только институциональных, но и её содержательных аспектов.

Перспективы его развития связаны с формированием особой культуры как у тех, кто проводит занятия, так и тех, кто учится — «слушателей». Представляется, что важно использовать событийные формы запуска и завершения программ подготовки команд.

#### *4. Формирование сообщества региональных экспертов*

В ходе реализации приоритетного национального проекта «Образование» и региональных проектов развития образования, в том числе комплексного проекта модернизации образования, проявились лидеры региональной системы образования — инициативные, активные, с наиболее значимыми результатами деятельности. В число лидеров входят руководители и специалисты муниципальных органов управления образованием, директора и заместители директоров образовательных учреждений, учителя, сотрудники ресурсных центров, института повышения квалификации, вузов

г. Томска. Потенциал лидеров используется в работе региональных групп, общественных слушаний, на обучающих семинарах. Проектная деятельность стала условием формирования сообщества региональных экспертов. Часть его представителей приглашают в другие регионы, они входят в федеральные группы экспертов.

Становится актуальной разработка проекта по формированию сообщества региональных экспертов на базе ресурсных центров, включая процедуры сертификации экспертов, планирование дальнейшего развития их потенциала, продвижение экспертов для работы в других регионах и в федеральных экспертных группах, а также их участие при принятии и обсуждении решений на региональном уровне.

##### *5. Открытые программы повышения квалификации как условие формирования заказа*

Анализ практики предоставления услуг повышения квалификации позволил выявить противоречие между заказчиком и потребителем: как правило, заказчик на услуги повышения квалификации — руководитель образовательного учреждения, а потребитель — сотрудник. Несмотря на возможность выбирать программы, учитель не может в полной мере её использовать, так как не имеет информации о предоставляемых услугах. В результате он обращается в учреждение, опираясь либо на мнение коллег из соседних школ, либо на стереотипы («надо повышать квалификацию только в областном ИПК, все остальные удостоверения не действительны»; «пойду в педагогический университет, я там учился»; «говорят, что в региональном центре есть хорошие курсы» и т.п.). То есть реального заказа на повышение квалификации не появлялось, а человек не принимал полноценного решения о выборе программ, не становился инициатором собственного образования.

Эту проблему решили, создав сайт «Региональный банк данных о программах дополнительного профессионального образования», на котором размещены программы ИПК, государственного университета, педуниверситета, ресурсного центра, а также их учебные площадки (базовые школы). Сайт предоставляет возможность каждому учителю ознакомиться со списком программ, и аннотациями к ним, получить информацию о сроках их реализации, контактных лицах, которые могут уточнить информацию по отдельным вопросам. Анализ статистики посещаемости и выбора программ позволяет выявить наиболее востребованные из них, а также направления повышения квалификации, пользующиеся популярностью.

В перспективе развития сайта — обновление перечня программ, более полная информация о них и результатах их реализации, более широкое продвижение сайта в педагогическое сообщество, приём предварительных заказов на повышение квалификации в электронной форме, изучение потребностей педагогов, выявление дефицитов предлагаемых программ. Полагаем, что создание сайта окажет существенное влияние на культуру формирования образовательного заказа в области повышения квалификации.

*Модернизация системы повышения квалификации — не самоцель. Она становится частью современной системы образования, соответствующей новым целям и ценностям образования. Невозможно внести изменения в систему образования, связанные с формированием креативности и инновационного поведения учителя, если учитель не становится участником современных образовательных программ. Невозможно сформировать личность ученика, если учитель не имеет опыта такой деятельности. **НО***