

# МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

## Перспективные кадровые потребности школы



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

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

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

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

**В.В. Путин:** *«Залогом профессионального успеха уже не могут служить полученные один раз в жизни знания. На первый план*

*выходит способность людей ориентироваться в огромном информационном поле, умение самостоятельно находить решения и их успешно реализовывать. Для внедрения новых методик преподавания потребуются также современные программы повышения квалификации педагогов».*

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

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

Становится очевидным главный вопрос стратегии развития образования —

достижение нового качества общего образования, создание новой модели школы. Сущность ожидаемых изменений сводится к следующим параметрам:

- новые образовательные стандарты;
- индивидуализация образования (в первую очередь, на основе индивидуальных учебных планов при профильном обучении на старшей ступени);
- новая система оценки качества образования;
- новая система оплаты труда;
- введение нормативного подушевого финансирования;
- участие общественных институтов в управлении общим образованием (на школьном, муниципальном и региональном уровнях);
- становление новых организационно-правовых форм в общем образовании (школа как «автономное учреждение»);
- информатизация общего образования;
- система дошкольного образования.

**Эффективность системы  
повышения квалификации —  
неотложная задача**

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

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

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

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

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

За 6 прошедших лет качественных улучшений знаний детей не происходит, более того фиксируется значительное снижение уровня образованности детей.

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

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

По математической грамотности соответственно:

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

По естественно-научной грамотности рейтинги не лучше, так:

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

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

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

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

Второй год в 31 пилотном регионе реализуется Комплексный проект модернизации образования (КПМО), в ходе которого экспериментально апробируются основные принципы организации повышения квалификации педагогов по-новому. Эксперимент предусматривает серьёзные изменения в организации повышения квалификации работников образования:

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

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

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

Во-вторых, должен быть осуществлён решительный вывод системы из режима репродуктивной псевдонаучной педагогики в интерактивный режим, подразумевающий индивидуальную работу с учительскими кадрами на основе новых информационных технологий, тренинга, проектной и исследовательской деятельности.

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

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

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

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

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

*Инновационный характер осуществляемых перемен в образовании требует от системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки*

*работников образования быстрых и эффективных ответных шагов. Это в первую очередь касается проблем подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей образовательных учреждений всех видов и руководителей органов управления образованием разного уровня.*

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

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

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

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

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

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

В вузах также осуществляется и переподготовка руководящих кадров в образовании с выдачей диплома о втором высшем образовании. Но как и в первом, так и во втором случае количество подготовленных и переподготовленных специалистов мизерное и не покрывает реальных потребностей в руководящих кадрах.

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

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

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

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

Особенно ярко данная проблема обозначилась в процессе реализации приоритетного национального проекта «Образование». Проект выявил не только управленческую, но и правовую, а также финансовую и экономическую

некомпетентность многих управленцев, недостаточные знания в области передовых образовательных программ и технологий. Сегодня, в условиях происходящих стремительных изменений законодательных, нормативно-правовых, финансово-экономических, содержательных основ деятельности, необходима отраслевая чётко организованная и централизованная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

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

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

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

ным проблемам современного управления образованием.

Ежегодно 25 тыс. управленцев будут повышать свою управленческую квалификацию, выбирая необходимые для себя образовательные модули из предлагаемой программы повышения квалификации, включающей:

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

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

Модульное построение программы позволяет любому управленцу выстроить свою индивидуальную образовательную траекторию в режиме кредитно-зачётной

системы, переходя от простого повышения квалификации (72 ч.) к переподготовке (144 ч. и свыше 500 ч.), а также к получению второго высшего образования (более 1200 ч.).

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

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

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

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

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

- подготовка в целях стратегического развития отрасли;

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

- подготовка в целях освоения новых практик и технологий управления.

Необходимо принять двухкомпонентную программу повышения квалификации — федеральный и региональный, в соответствии с двумя уровнями задач, решаемых образовательной системой. Такому перечню задач соответствует функциональная структура организации повышения квалификации управленческих кадров соответственно на федеральном и региональном уровнях, при которой:

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

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

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

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

### Региональные ИПК:

- реализуют федеральный компонент образовательных программ, используя потенциал тьюторов, обученных в федеральном центре;
- формируют на основе заказа региональный компонент образовательных программ повышения квалификации;
- формируют и реализуют образовательные циклы на основе выявленных муниципальных и индивидуальных запросов (заявок), организуют дистантную поддержку повышения квалификации руководителей и специалистов.

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

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

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

**Вот почему системе образования нужен крупный научный и образовательный центр, на базе которого можно было бы осуществлять комплексные мероприятия**

**по повышению квалификации и переподготовке управленцев системы образования, обеспечивая при этом преемственность между различными уровнями управления образованием, а в конечном итоге — единство управленческих решений и образовательной политики.**

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

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

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

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

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

### Наши первоочередные задачи

Вопрос, связанный с изменением форм, методов и способов работы с учительством в системе повышения квалификации, предполагает учитывать следующие обстоятельства:

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

зования необходимо предусмотреть связь размеров зарплаты не только с конечными результатами педагогического труда, но и систематическим повышением квалификации педагогов.

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

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

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

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