

6. Кумарина Г.Ф. Состояния риска в развитии ребенка: актуальные проблемы педагогической диагностики, профилактики и коррекции // Мат-лы Всерос. науч.-практ. конф. «Социальное здоровье ребенка и семьи: защита, помощь, возвращение в жизнь». М., 1998.
7. Дубровинская Н.В. и др. Психофизиология развития ребенка. М., 2000.
8. Родионов В.А., Ступницкая М.А. Взаимодействие психолога и педагога в учебном процессе. Ярославль, 2002.
9. Маркова А.К. Психология труда учителя. М., 1993.
10. Зимняя И.А. Педагогическая психология. М., 2003.
11. Додонов Б.И. Структура и динамика мотивов деятельности // Вопр. психол. 1984. № 4.
12. Артемьева О.А. Активизация познавательной деятельности студентов вуза при обучении иностранному языку на основе учебно-ролевых игр: Моногр. Тамбов, 1997.
13. Митина Л.М. Учитель как личность и профессионал. М., 1994.
14. Натаров В.И. Активные методы обучения // Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы. 1999. № 3.

Д.Ф. Ильясов

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Челябинский институт дополнительного профессионально-педагогического образования

В соответствии с типовым положением проектирование образовательных программ повышения квалификации руководителей образовательных учреждений осуществляется учреждением дополнительного профессионально-педагогического образования самостоятельно. При этом, однако, делается ограничение. Проектирование образовательных программ осуществляется в соответствии с требованиями к минимуму содержания дополнительного профессионального образования и уровню профессиональной квалификации руководителей, устанавливаемых федеральным органом управления образованием и уточняемыми региональными органами управления образованием, а также с учетом потребностей самих руководителей образовательных учреждений.

Это обстоятельство дает основание утверждать, что в качестве субъектов проектирования образовательных программ повышения квалификации руководителей наряду с учреждениями дополнительного профессионально-педагогического образования целесообразно рассматривать федеральный и региональные органы управления образованием, а также руководителей образовательных учреждений. В соответствии с этим мы охарактеризуем технологию проектирования образовательной программы повышения квалификации руководителей, функции соответствующих субъектов и разграничение полномочий между ними.

В процессуальном плане проектирование образовательной программы характеризуется собственными этапами и специфическими технологиями. В упрощенном виде можно выделить три основных этапа:

– формирование целевого заказа на проектирование образовательной программы;

– изготовление образовательной программы;

– оценивание образовательной программы.

Проектирование образовательной программы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений начинается с уточнения процесса целеполагания. На этом этапе речь идет об определении того, для чего проектируется новая образовательная программа, какова ее направленность, какие характерные признаки следует реализовывать в ней. Вполне определенные ответы на эти вопросы можно рассматривать как *целевой заказ* на проектирование соответствующей образовательной программы. При этом заметим, что формирование целевого заказа находится в компетенции органов управления образованием (федерального или регионального).

С позиции повышения эффективности достижения целевого заказа важно определиться с его принципиальными характеристиками. В качестве принципиальных характеристик целевого заказа в нашем случае целесообразно рассматривать принципиальную концепцию образовательной программы, которая подлежит проектированию. Разработка такой концепции, по нашему мнению, является прерогативой не только государственных органов управления образованием, но и других субъектов управления повышением квалификации руководителей (например учреждений дополнительного профессионально-педагогического образования, муниципальных органов управления образованием и руководителей образовательных учреждений). Здесь речь идет об организованном в форме сотрудничества взаимодействии различных субъектов управления повышением квалификации руководителей. Заметим, что опора на принцип регулируемого эволюционирова-

ния позволяет уйти от формального администрирования, дает возможность установлению субъект-субъектных отношений во взаимодействии.

Взаимодействие субъектов управления повышением квалификации руководителей может осуществляться в различных аспектах. В одном случае, например, региональные органы управления образованием обращаются к учреждению дополнительного профессионально-педагогического образования с обоснованным заказом на проектирование некоторой образовательной программы. При этом они предлагают свою концепцию заказываемой образовательной программы. Учреждение дополнительного профессионально-педагогического образования вправе уточнять этот заказ. Например, оно может предлагать какие-то фрагменты, способствующие уточнению вносимого целевого заказа. В результате такого взаимодействия рождается принципиальная концепция заказываемой образовательной программы.

В другом случае инициатором целевого заказа на образовательную программу может выступать учреждение дополнительного профессионально-педагогического образования. Опираясь на опыт своей деятельности, на некоторые данные о состоянии повышения квалификации руководителей, а также научные достижения, специалисты учреждения могут представить свою концепцию образовательной программы. В принципе, учреждение дополнительного профессионально-педагогического образования соответствующую концепцию могут воплощать в образовательную программу самостоятельно. Это, кстати говоря, закреплено в Типовом положении об образовательном учреждении дополнительного профессионально-педагогического образования. Однако сразу встает проблема востребованности такой образовательной программы. Поэтому, с позиции принципа регулируемого эволюционирования, важно согласование концепции на образовательную программу с органами управления образованием. В том случае, когда содержание концепции не согласуется (или согласуется не в полной мере) с проводимой органом управления образованием политикой в области повышения квалификации руководителей, первые вправе вносить коррективы в соответствующую концепцию (регулирование).

Таким образом, взаимодействие субъектов управления повышением квалификации руководителей направлено на уточнение концепции целевого заказа на проектирование образовательной программы. При этом порядок взаимодействия устанавливается в соответствии с методами проведения экспертиз [1].

Так или иначе на первом этапе (формирование целевого заказа) проектирования образовательной программы ведущая роль отводится взаимодей-

ствию субъектов управления повышением квалификации руководителей. При этом в основу такого взаимодействия целесообразно, на наш взгляд, положить идею обслуживания. В рассматриваемом нами аспекте эта идея может быть интерпретирована следующим образом. Пользователями (потребителями) образовательных программ являются все субъекты управления повышением квалификации руководителей. Органы управления образованием пользуются образовательными программами, основываясь на том, что они выражают их требования в области повышения квалификации руководителей и являются результатом достижения соответствующего целевого заказа. Учреждения дополнительного профессионально-педагогического образования используют образовательные программы при организации и осуществлении курсовой подготовки и переподготовки руководителей. Сами же руководители образовательных учреждений осваивают образовательные программы либо в процессе курсовой подготовки или переподготовки, либо в процессе самообразования.

Поскольку все субъекты управления повышением квалификации руководителей являются пользователями образовательных программ, то их потребности (и (или) требования) необходимо рассматривать как главный ориентир при определении целесообразности проектирования тех или иных образовательных программ. Другими словами, целевой заказ на проектирование образовательной программы следует направить на удовлетворение потребностей субъектов управления повышением квалификации руководителей. При этом специалисты учреждения дополнительного профессионально-педагогического образования могут рассматриваться в качестве «обслуживающего персонала», так как при проектировании образовательных программ они стремятся удовлетворить, с одной стороны, требования федерального и регионального органов управления образованием, а с другой – потребности руководителей в повышении квалификации. Однако следует учитывать тот факт, что и специалисты учреждения дополнительного профессионально-педагогического образования, обладая свободой действий и самостоятельностью, стремятся к профессиональной самореализации. Поэтому можно утверждать, что идея обслуживания может быть продуктивной лишь при условии тесного сотрудничества всех субъектов управления повышением квалификации руководителей. На этом основании можно сделать вывод о развитии между ними системного взаимодействия, направленного на взаимодействие друг с другом в управлении повышением квалификации руководителей.

Опираясь на научные исследования в системном управлении образованием [2–5], а также исходя из

собственного опыта проектирования образовательных программ, можно выделить основания, в соответствии с которыми может быть осуществлена систематизация взаимодействия субъектов управления повышением квалификации руководителей. К таким основаниям могут быть отнесены:

– общее согласие в том, что в практику повышения квалификации руководителей необходимо внедрять образовательные программы, которые способствуют достижению целей и реализации принятой политики в сфере дополнительного профессионального образования;

– общее понимание необходимости взаимного содействия друг другу в том, чтобы определиться с концепцией образовательной программы;

– взаимная готовность к компромиссам, направленная на поиск наилучших вариантов концепции образовательной программы;

– взаимное понимание приоритетности отношений субъектов управления повышением квалификации руководителей к проектируемым образовательным программам;

– способности считаться с фактами, проявляющимися во взаимодействии субъектов управления повышением квалификации руководителей.

Итак, взаимодействие субъектов управления повышением квалификации руководителей обуславливает появление взаимосогласованной концепции образовательной программы, подлежащей проектированию. Заметим, что формы ее выражения могут быть различными. Например, концепция может быть представлена в виде описания отличительных признаков как в содержании образовательной программы, так и в ее оформлении. Концепция может быть представлена и в виде модели, в которой выражены характерные особенности проектируемой образовательной программы.

Суть же концепции проектируемой образовательной программы состоит в том, что в ней выражен своеобразный договор между субъектами управления повышением квалификации руководителей, предусматривающий:

– взаимное согласие «сторон» на проектирование образовательной программы;

– взаимные обязательства «сторон» (например, учреждение дополнительного профессионального образования берет на себя подготовку проекта образовательной программы, а орган управления образованием выражает намерения использовать в практике повышения квалификации руководителей).

Принятием концепции образовательной программы заканчивается этап целеполагания (формирования целевого заказа). Оформленная соответствующим образом концепция представляет собой целевой заказ на проектирование образовательной

программы и является необходимой предпосылкой перехода к этапу *изготовления образовательной программы*.

Изготовление образовательной программы является прерогативой учреждения дополнительного профессионально-педагогического образования. Оно является исполнителем соответствующего целевого заказа. На этом этапе также может происходить взаимодействие исполнителя с заказчиком. Например, взаимодействие может осуществляться по инициативе исполнителя, если у него возникает потребность сделать какие-то уточнения, получить дополнительные сведения и т.д. Взаимодействие может инициировать и орган управления образованием. Тем не менее главным субъектом на этапе изготовления образовательной программы выступает учреждение дополнительного профессионально-педагогического образования.

Изготовление образовательных программ осуществляется силами специалистов учреждения дополнительного профессионально-педагогического образования, которые могут быть объединены в различные структурные подразделения (кафедры и лаборатории) и группы (временные, творческие, рабочие и т.п.). Сформулированный органом управления образованием целевой заказ на изготовление образовательной программы уточняется администрацией учреждения дополнительного профессионально-педагогического образования и адресуется по отношению к конкретным структурным подразделениям, группам или отдельным специалистам. Основанием для выполнения работы по изготовлению образовательной программы следует считать приказ или распоряжение ректора учреждения дополнительного профессионально-педагогического образования.

В приказе или распоряжении ректора перед конкретными исполнителями ставятся конкретные задачи. Эти задачи, на наш взгляд, целесообразно компоновать в специальные технические задания. Технические задания представляют собой «систему производственных задач, в основание которой положен развернутый в спецификации целевой заказ» [5, с. 322]. В технических заданиях, как правило, оговариваются условия деятельности специалистов по сбору, обработке материалов и оформлению соответствующей образовательной программы.

Функциональное назначение технических заданий, требования к представлению содержания и форме представления технических заданий в развернутом виде описаны в научной литературе. В наиболее общем плане в «Техническом задании на выполнение работы по проектированию образовательной программы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений» могут быть включены следующие элементы: 1) основание для выполнения работы; 2) классификация

работы; 3) цель работы, ожидаемые результаты, их практическая ценность; 4) технические требования; 5) форма и условия представления результатов работы; 6) условия приемки результатов работы; 7) перечень отчетной документации.

В приложении к техническому заданию может быть приведен календарный план выполнения поставленных заданий. В нем не только осуществляется компоновка задач в задания, предназначенные для решения специалистами, но и производится распределение объемов работы между ними, устанавливаются сроки и формы предоставления окончательно (промежуточного) результата (см. таблицу).

Такие технические задания выдаются специалистам с целью уточнения их функций и компетенций в процессе изготовления образовательной программы. Здесь проявляется регулирование процесса проектирования образовательной программы. Администрация учреждения дополнительного профессионально-педагогического образования определяет, кто из специалистов и в каком объеме будет вовлечен в проектирование образовательной программы. Очевидно, что администрация заинтересована в достижении ожидаемого результата в поставленные сроки и при условии минимальных затрат ресурсов. Поэтому она вовлекает в эту работу тех специалистов, которые могут квалифицированно ее осуществлять в силу своих функциональных обязанностей.

Прежде всего исполнители технического задания должны обратить внимание на то, достаточно ли материалов и средств, необходимых для изготовления образовательной программы. При этом имеется в виду не только содержательный аспект сведений, на основе которых разрабатывается образовательная программа, но и материально-технические средства, используемые при обработке материалов и оформлении программы.

Специалисты могут провести ревизию имеющихся в их распоряжении материалов, содержащих полезные сведения для изготовления образовательной программы. Опираясь на опыт проектирования образовательных программ, можно сделать вывод о зависимости качества образовательной программы от меры обеспеченности материалами, раскрывающими содержательный аспект проектируемой программы. Недостаток материалов обуславливает эклектичность, субъективизм, неубедительность в содержании образовательной программы. Избыток сведений, отражаемых в программах, может приводить к нега-

тивному их восприятию со стороны пользователей (из-за перегруженности содержания второстепенными сведениями). Поэтому достаточность материалов является важной предпосылкой востребованности изготавливаемой образовательной программы.

Определить меру достаточности имеющихся материалов специалисты могут самостоятельно, ограничиваясь личной оценкой этих материалов. Иногда они могут опираться на опыт других проектировщиков образовательных программ, ориентируясь на действия «по образцу и подобию». Если материалы имеются в достаточном количестве, специалисты могут приступать к их обработке. Если материалов недостаточно, то необходимо заняться сбором дополнительной информации. С разной мерой подробности методы сбора материалов (сведений) освещены в многочисленных источниках.

Собранные материалы подлежат тщательной обработке в процессе аналитической деятельности специалистов. Целью такой обработки является выявление фактов, относящихся к целевому заказу на проектирование образовательной программы. Сначала следует организовать осуществление первичной обработки материалов. Она состоит в том, чтобы существующие материалы разбить на группы по признакам, которые зафиксированы в концепции образовательной программы. Причем специалистами могут использоваться как формальные, так и неформальные методы первичной обработки. Здесь возможно применение специальных технических средств.

По окончании первичной обработки материалов проводится углубленный анализ каждой из выделенных групп. Анализ состоит в том, чтобы выявить присутствие здесь характеристики того признака, на основании которого была образована группа. Используя методы системного анализа, специалисты готовят обобщающий материал по образованным группам. Обобщенный материал может носить компилятивный характер, когда в нем беспристрастно отражаются исходные факты. Ценными, с нашей точки зрения, являются авторские позиции специалистов, относящиеся к выражению основного признака.

Собранные воедино обобщенные материалы представляют собой базу данных, на которую можно опираться при изготовлении образовательной программы. Содержание обобщенной базы данных может служить причиной, побуждающей учрежде-

Календарный план работы по выполнению технического задания

№	Наименование мероприятия	Сроки выполнения	Ответственный (исполнитель)	Вид (форма) отчетности
1				
2				
...				
n				

ние дополнительного профессионально-педагогического образования к изменению своего отношения к ранее определенной концепции образовательной программы.

Для того чтобы уточнить концепцию образовательной программы, учреждения дополнительного профессионально-педагогического образования должны получить согласие заказчика (органа управления образованием). Это означает необходимость возврата к этапу целеполагания для того, чтобы выработать уточненный вариант концепции проектируемой образовательной программы.

После ряда возможных уточнений концепции в результате, может быть, неоднократной обработки исходных данных и обобщенных материалов, она (концепция) примет достаточно конкретный вид (например модель, макет ожидаемой программы). В этом случае специалистам остается лишь создать образовательную программу. Причем вполне возможны различного рода варианты образовательной программы, отличающиеся друг от друга нюансами содержания, его организации, оформления.

В изготовлении образовательной программы определенную роль играет дизайн. Культура оформления является показателем квалификации соответствующих специалистов. Ясно, что их возможности значительно расширяются, если имеется многофункциональная материально-техническая база. Оформление образовательной программы вызывает соответствующее отношение со стороны пользователей. Поэтому различного рода украшения, ненавязчиво примененные в оформлении образовательной программы, могут способствовать формированию положительного отношения к ней со стороны пользователей.

Характеризуя технологию изготовления образовательной программы, нельзя обойти вниманием такой аспект, как личная позиция специалистов. Речь идет о потребности специалистов самовыражаться в результатах своего труда. Наша позиция состоит в том, чтобы администрация учреждения дополнительного профессионально-педагогического образования поощряла равнодушное отношение специалистов к изготовлению образовательной программы, их стремление к самовыражению. В образовательных программах, изготовленных такими специалистами, можно ожидать изящества изложения содержания, представления формы и, самое главное, заботы о пользователях и проявления уважения к ним.

Изготовленная образовательная программа (или ее варианты) подлежит (подлежат) *оценению*. Суть оценивания состоит в том, чтобы сопоставить целевой заказ на проектирование образовательной программы с ее изготовленным вариантом. Субъектами оценивания могут быть как представители за-

казчиков (например специалисты органов управления образованием), так и представители изготовителей (специалисты учреждения дополнительного профессионально-педагогического образования). Они вместе образуют специальный консилиум, функции которого состоят в том, чтобы, ознакомившись с изготовленной образовательной программой, вынести свое суждение о целесообразности (или нецелесообразности) ее внедрения в практику повышения квалификации руководителей.

Фактически субъекты оценивания выступают в роли экспертов. Отличие их от экспертов состоит в явно выраженной заинтересованности так или иначе оценить рассматриваемую образовательную программу. Специалисты учреждения дополнительного профессионально-педагогического образования заинтересованы в том, чтобы образовательная программа была принята хотя бы за основу. Представители же органов управления образованием заинтересованы в том, чтобы повышать качество изготавливаемых образовательных программ.

Представители каждой из сторон высказывают на консилиуме свои соображения относительно изготовленной образовательной программы, приводя при этом определенные обоснования высказанным позициям. Все это очень важно в плане поиска взаимоприемлемого решения относительно значимости образовательной программы. Кроме того, в процессе консилиума может возрасти определенность в видении роли образовательной программы в повышении квалификации руководителей.

Методика проведения консилиума может быть различной. В педагогической литературе соответствующие вопросы отражены достаточно хорошо. Мы хотели бы обратить внимание на некоторые общие установки.

Прежде всего подбор представителей субъектов оценивания изготовленной образовательной программы следует осуществлять с учетом ряда требований к кандидатам. Исходя из анализа практики проектирования образовательных программ, к таким требованиям к кандидатам можно отнести:

- достаточную компетентность во всех аспектах оцениваемой образовательной программы;
- принципиальность в отстаивании объективной необходимости системы повышения квалификации руководителей в качественных образовательных программах;
- индивидуальные особенности (коммуникабельность, способность к сотрудничеству, взаимную психологическую совместимость, готовность выслушать и понять других).

Кроме того, следует соблюдать некоторые требования к организации консилиума. К ним мы могли отнести:

– целенаправленное ознакомление всех участников консилиума как с концепцией образовательной программы, так и с самой изготовленной программой;

– создание надлежащих условий для предварительного ознакомления с образовательной программой членов консилиума;

– определение регламента проведения консилиума и ознакомление с ним всех его членов.

В ходе консилиума могут высказываться замечания, выдвигаться предложения относительно корректировки образовательной программы (или ее элементов). Если корректировка незначительна, то она сразу вносится в образовательную программу. Если согласованные замечания требуют значительных корректив, то образовательную программу отправляют на доработку. Доработанный вариант образовательной программы вновь поступает на рассмотрение членов консилиума для оценивания.

Серьезное внимание, на наш взгляд, целесообразно уделить этике взаимоотношения сторон (заказчиков и исполнителей) в процессе оценивания образовательной программы. Речь идет о необходимости соблюдения правил высказывания критических замечаний, а также ответов на критику. Опираясь на опыт проведения такого рода мероприятий, в качестве наиболее общих рекомендаций мы могли бы назвать следующие:

– критические замечания должны быть конструктивными по существу и доброжелательно высказанными по форме;

– при отсутствии у критикующего конкретного варианта видения оцениваемой образовательной программы необходимо хотя бы обосновать высказываемые критические замечания;

– высказывая критические замечания, следует исходить из практической осуществимости высказываемых положений;

– критикующему важно уметь выслушивать мнения изготовителей образовательной программы, а также желание понять их точку зрения.

Результаты оценивания образовательной программы могут фиксироваться в виде отчета или

протоколироваться. Если процедурой оценивания предусмотрена другая документация, то она также составляется по специальной форме. Материалы оценивания вместе с образовательной программой представляются заказчику на предмет целесообразности их внедрения в практику повышения квалификации руководителей образовательных учреждений. Орган управления образованием, изучив их, принимает определенные управленческие решения:

– внедрить образовательную программу в практику повышения квалификации руководителей;

– отклонить внедрение образовательной программы;

– вернуть образовательную программу на доработку и т.п.

Очевидно, что для принятия взвешенного решения органу управления образованием необходима достаточно полная информация. Если сведений, предоставленных изготовителем образовательной программы, недостаточно, орган управления образованием может проводить дополнительные организационные мероприятия. К ним можно отнести:

– проведение совещаний со специалистами органа управления образованием по обсуждению предлагаемой образовательной программы;

– проведение выборочного эксперимента по изучению отношения субъектов управления повышением квалификации руководителей к образовательной программе или по апробации образовательной программы в практику повышения квалификации руководителей.

Целью этих организационных мероприятий является получение дополнительных сведений из практики повышения квалификации руководителей о целесообразности внедрения образовательной программы. В любом случае орган управления образованием должен принять вполне определенное решение. Один из вариантов такого решения – внедрить разработанную и апробированную образовательную программу в практику повышения квалификации руководителей.

Литература

1. Черепанов В.С. Экспертные методы в педагогике: Уч. пос. Пермь, 1988.
2. Куган Б.А., Сериков Г.Н. Управление образовательной системой: взаимодействие субъектов регионального и муниципального уровней. М., 2002.
3. Регион: управление образованием по результатам: Теория и практика / Под ред. П.И. Третьякова. М., 2001.
4. Репин С.А. Управление областной образовательной системой: Науч.-метод. пос. Челябинск, 1997.
5. Сериков Г.Н. Управление образованием: Системная интерпретация. Челябинск, 1998.