

# ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА ПЕДАГОГОВ МАЛОКОМПЛЕКТНЫХ ШКОЛ

УДК 371

*А. Ю. Михайличенко, Т. В. Расташанская*

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ШКОЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД СЕЛЬСКИХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ

Статья посвящена проблемам организации профессионального роста педагогов села в условиях модернизации региональной образовательной системы. Авторы акцентируют внимание не только на ведущих направлениях формирования содержания образования, но и на модульной технологии его реализации.

**Ключевые слова:** *организация профессионального роста педагогов, сельская школа, модульное обучение.*

Сегодня российское образование приобретает принципиально новые качественные характеристики: складываются новые экономические и управленческие механизмы работы школы, формируется институт государственно-общественного управления, создаются и развиваются сети социального партнерства, меняются подходы к современному качеству образования и т. д. На первый план, как на федеральном, так и на региональном уровнях, выходит разработка прогнозов и стратегий развития и модернизации, которые рассматриваются как императив образовательной политики России [1].

Цель модернизации образования состоит в создании механизма устойчивого развития системы образования, обеспечения ее соответствия вызовам XXI в., социальным и экономическим потребностям развития страны, запросам конкретной личности, общества, государства.

В этом контексте представляется чрезвычайно важным освоение руководителями образовательных учреждений инновационных практик управления развитием образовательного учреждения в условиях модернизации. В связи с этим растет востребованность технологий проектирования, анализа, прогнозирования и планирования, овладения широким спектром методического и управленческого инструментария, позволяющего разрабатывать не только стратегические и оперативные планы, но и решать текущие управленческие проблемы, организовывать работу по внутришкольному повышению квалификации педагогов, оптимизировать образовательный процесс.

Стоящие перед системой образования задачи предъявляют соответственно и новые, адекватные требованиям времени подходы к повышению ква-

лификации управленческих кадров. Более того, учитывая мировую тенденцию к формированию непрерывного образования, система повышения квалификации должна определить свою специфическую роль в этом процессе, целевые и содержательные ориентиры своей образовательной деятельности, а также обусловленные ими формы и методы реализации образовательных программ.

Построение эффективной системы повышения квалификации предполагает переход в образовательном процессе от традиционного информационного подхода к проблемно-методологическому. Этот переход предполагает единство и взаимосвязь анализа реальных проблем, возникающих в практической деятельности, и путей их преодоления, моделирование этих проблем.

Наиболее оптимальной формой реализации данного подхода является модульное построение программ повышения квалификации. Очевидно, что она представляет собой совокупность образовательных модулей, каждый из которых посвящен одной сквозной теме и объединен общей образовательной задачей, которая определяет внутреннюю структуру и задает его проблемно-поисковый характер.

Соответственно, **модульная образовательная программа** – это совокупность и последовательность относительно самостоятельных содержательных блоков (модулей), направленная на овладение определенными **компетенциями**, необходимыми для присвоения **квалификации** [2].

Преимущества такого рода учебных программ состоят в том, что при самостоятельности и законченности каждого модуля слушатель (управленческая команда, группа обучающихся) имеет возможность выбирать для себя те блоки, содержание ко-

торых для него наиболее актуально в данный момент, и выстраивать их изучение в той последовательности, которая определяется профессиональными потребностями и необходима для достижения необходимого результата. В целом модульное обучение отличается гибкостью, избирательностью, возможностью менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей.

На основании приказа Департамента общего образования Томской области (ДОО ТО) № 626 от 30.04.2008 г. для организации профессионального роста специалистов сельской школы было разработано семь модулей:

1. Стратегический менеджмент. Разработка программ и проектов развития образовательных учреждений.

2. Экономика образовательного учреждения.

3. Новая система оплаты труда.

4. Мониторинг и статистика в образовании.

Оценка качества образования.

5. Развитие сети образовательных учреждений.

6. Общественное участие в управлении образовательным учреждением.

7. Управление профессиональным развитием педагога.

Оценка процесса обучения в соответствии с выработанной системой критериев была проведена методом анкетирования. В анкетировании приняло участие 250 человек – членов управленческих команд образовательных учреждений (ОУ) Томской области (состав команды – от 3 до 7 человек от одного ОУ), обучавшихся по сетевой программе повышения квалификации. Период проведения опроса: сентябрь – декабрь 2008 г. Опрос проводился в рамках выездных и стационарных курсовых мероприятий. В результате 68.8 % опрошенных были полностью удовлетворены содержанием образовательных программ, 25.2 % – частично. По результатам анкетирования слушатели обозначили следующие актуальные для них темы: «Экономика в образовании»; «Создание эффективной команды в процессе разработки и реализации стратегического плана школы»; «Создание и эффективное использование сайта образовательного учреждения»; «Стратегический менеджмент»; «Мониторинг и статистики в образовании»; «Государственно-общественное управление» и др.

**Общий уровень** прошедших курсов в среднем слушатели оценили достаточно высоко (см. табл.).

Наиболее высоко оценили *актуальность курсов* слушатели групп г. Томска (95.4 %, 90 %, 82.3 %), Парабельского (90 %), Тегульдетского (88.2 %), Кожевниковского (90.9 %, 92.8 %), Колпашевского (78.5 %) Молчановского (71.4 %), Каргасокского (70 %) районов; низко – слушатели Асиновского района (41.1 %).

Уровень оценки качества реализации сетевой образовательной программы, %

	Высокий	Средний	Низкий	Не знаю
Актуальность проблемы	78.2	12.8	1.2	0.4
Теоретическая значимость	58.9	32	0.8	1.2
Практическая значимость	42.3	44	2.9	0.8
Условия организации курсов	57.6	29	0.8	0.8

Высоко оценили теоретическую значимость курсов слушатели Кожевниковского (86.3 %), Тегульдетского районов (76.4 %), г. Томска (70.5 %), низко – слушатели Асиновского р-на (47 %), слушатели остальных районов – от 55 до 63 %.

Высокую практическую значимость курсов отметили только слушатели Тегульдетского района (70 %), для большинства слушателей других районов она оказалась невысока – Кожевниковский р-н (35.7 %), Молчановский (42.8 %), Колпашевский (21.4 %), Парабельский (40 %), Асиновский (35.2 %), г. Томск (30 %, 45.5 %).

Отметили высокий уровень организации курсов слушатели томских групп (77.5 %, 70.5 %), Тегульдетского (76.4 %) и Кожевниковского (75 %) районов; низкий уровень организации курсов – слушатели Асиновского (47 %), Парабельского (50 %), Колпашевского (21.4 %), Каргасокского (35 %) районов.

По результатам анкетирования составлен рейтинг преподавателей, работавших в данном проекте. В качестве иллюстрации приведем разные мнения, суждения и оценки, данные слушателями, что является поводом для размышления и дальнейших действий. Обратим внимание на то, что слушатели выделяют несколько параметров, характеризующих преподавательский состав. Анализ комментариев позволил объединить их в определенные группы:

**1. Профессионализм и командная работа преподавателей.**

Положительные. «Команда отличная», «Компетентные преподаватели», «Все работали очень добросовестно», «Курсы очень интересные и содержательные, темы актуальные», «Содержание курсов отвечает целям и задачам КПО», «Появился «свет в окне», «Высокий уровень организации курсов, преподаватели соответствуют заявленной тематике».

Отрицательные. «Преподаватели должны быть готовы к тому, что слушатели – практики, имеют высокий уровень профессионализма, поэтому преподаватели должны иметь большой опыт».

**2. Содержание, формы и методы обучения.**

Положительные. «Грамотные, информативные лекции», «Продуктивный диалог в экономическом блоке», «Много полезной информации, лекции до-

ступные, с практическим уклоном», «Очень понравились деловые игры».

**Отрицательные.** «Курсы ничего не дали, запоздали во времени, материал не был конкретно ориентирован (кроме стратегического менеджмента) и практически направлен», «Большое количество теории без объяснений реальных механизмов действий», «Больше практических занятий, больше примеров из практики других ОУ».

Основанием для оценки результата выступают полученные знания, проверяемые через выполнение практических и тестовых заданий, написание эссе, разработку проектов, защиту индивидуально или группового портфолио.

В рамках данной статьи мы бы хотели остановиться на таком жанре учебной работы, как эссе. Приведем отдельные материалы из работ слушателей по разным модулям.

### **1. Образовательный модуль «Стратегический менеджмент в образовании».**

#### **Тема эссе «Директор не обязан быть лидером?»**

Директор не обязан быть лидером? Для меня ответ на этот вопрос однозначен: Обязан! Если директор не лидер в своей школе, то он не может эффективно управлять современным образовательным учреждением.

Попробую обосновать актуальность этого вопроса и основания такого моего ответа на него.

С приходом в образовательные учреждения идеологии западного менеджмента относительно внутришкольного управления часто стали употребляться термины «лидерство», «лидер» в контексте требования: «Директор должен быть лидером!» или одобрения «Наш директор настоящий лидер в школе!» или наоборот: «Нет в нашей школе настоящего лидера». Многие директора стали чувствовать себя неуютно, понимая, что никогда не были и не смогут быть лидерами своих педагогических коллективов. Только наличие реальной власти обеспечивало им «заслуженный авторитет в глазах педагогов. И в свое оправдание им так и хочется сказать: «Директор не обязан быть лидером, пусть он будет хорошим хозяйственником, устанавливает связи и отношения вне школы, обеспечивает условия, и это главное». А как же на самом деле?

Когда мы обсуждаем современное управление в школе, важно помнить, что за последние 20 лет существенно изменилась и внешняя, и внутренняя среда образовательного учреждения. А значит, изменились и требования тех, на кого направлена управленческая деятельность. Школы получили большую самостоятельность в определении стратегии развития ОУ, определении его миссии, программ развития и т. д. Потребовалась специальная

работа по решению задач стратегического уровня, решать которые под силу только управленческим командам. Только командная работа может обеспечить концентрацию интеллектуального ресурса, что существенно укрепляет управление школой и позволяет осуществлять стратегическое управление. Стоит вопрос: А кто реально может создать команду, возглавить ее? Только директор-лидер. Более того, кто возглавляет такую работу и мобилизует управленческую команду и весь педагогический коллектив на разработку и реализацию программы развития школы, тот и есть реальный лидер, реальный управленец в школе!

#### **Тема эссе «Когда «работает» программа развития школы?»**

Направленность развития образовательного учреждения должна обсуждаться и пониматься прежде всего в педагогическом коллективе. Любые изменения в деятельности школы так или иначе связаны непосредственно с педагогами, касаются изменений в их жизни. Очень часто педагоги и не думают, что могут повлиять на существующее положение дел, очень часто они не верят в то, что будут услышаны и поняты. К сожалению, иногда это так, надо признать и часто безответственную критику в адрес администрации школы. Но в большинстве своем педагогический коллектив – это бесценный клад идей, инициатив, преобразований. Так уж устроены люди – жить мечтой, стремлением к лучшему. Управленческая задача сделать педагогический коллектив средством преобразовательной деятельности в построении совместно осознаваемого и желаемого образа школы.

Программа развития начинается с движения педагога к улучшению своей деятельности. Управленческая задача состоит в определении направленности вектора на развитие, сонаправленности с другими векторами, в осознаваемом направлении развития школы. Существуют формы коллективной деятельности педагогов (педагогические советы, семинары), в которой рефлексивно осмысливаются проблемы школы, образовательной деятельности, где важно каждому педагогу рефлексивно обратиться к собственной деятельности, увидеть, как проблема школы проявляется в его работе.

### **2. Образовательный модуль «Экономика образования».**

#### **Тема эссе «Новой системе образования – новые знания и новые управленческие кадры»**

Переход от финансирования образовательных учреждений к финансированию потребителей образовательных услуг – основа современной экономики образования. Принципиальным также яв-

ляется создание системы экономической мотивации педагогов к своему профессиональному росту.

Нормативное финансирование – важнейший рычаг включения образования в ситуацию рыночных отношений, когда подавляющее большинство образовательных учреждений являются государственными и средства на образование также дает государство. Оно не решает всех финансово-экономических проблем школы, однако нормативное финансирование – это способ наилучшим образом исполнить бюджет образования.

Норматив финансирования включает в себя расходы на оплату труда учителей и прочие расходы по осуществлению учебно-воспитательного процесса. Он рассчитывается в зависимости от типа образовательного учреждения, которое посещает

учащийся или воспитанник, а также от местности, где оно находится. Количество денег, которые получает та или иная школа, зависит от количества учащихся в ней.

По сути своей нормативное финансирование ставит ученика в позицию заказчика образовательных услуг. Только так система образования может встроиться в ситуацию рынка, рационально использовать имеющиеся ресурсы.

Таким образом, реализация сетевой образовательной программы дополнительного профессионального образования способствовала формированию школьных управленческих команд сельских муниципальных образовательных систем – кадровому ресурсу процесса модернизации системы образования Томской области.

### Список литературы

1. Гараев В. М., Куликов С. И., Дурко Е. М. Принципы модульного обучения // Вестник высшей школы. 1997. № 8. С. 30–33.
2. Берестнева О. Г., Ямпольская Л. И., Козлова Н. В. Изучение особенностей учителя в практике повышения квалификации // Вестн. Томского гос. пед. ун-та (Tomsk State Pedagogical University Bulletin). 2005. Вып. 1. С. 22–25.

Михайличенко А. Ю., кандидат философских наук, проректор.  
**Томский государственный педагогический университет.**  
Ул. Киевская, 60, Томск, Россия, 634061.  
E-mail: mihaylichenko@tspu.edu.ru

Расташанская Т. В., докторант.  
**Томский государственный педагогический университет.**  
Ул. Киевская, 60, Томск, Россия, 634061.

*Материал поступил в редакцию 22.11.2011.*

*A. Y. Mikhaylichenko, T. V. Rastashanskaya*

### ORGANIZATION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT FOR SCHOOL MANAGEMENT TEAMS OF RURAL MUNICIPAL EDUCATION SYSTEMS

The article is devoted to the problems of organizing professional development of teachers in the modernization of the regional educational system. The authors emphasize not only the formation of the leading areas of the educational content but also modular technology implementation.

**Key words:** *organization of professional development of teachers, rural school, modular training.*

Mikhaylichenko A. Y.  
**Tomsk State Pedagogical University.**  
Ul. Kievskaya, 60, Tomsk, Russia, 634061.  
E-mail: mihaylichenko@tspu.edu.ru

Rastashanskaya T. V.  
**Tomsk State Pedagogical University.**  
Ul. Kievskaya, 60, Tomsk, Russia, 634061.