

УДК 37.018.46:371.113

Тимофеева С.В.

**ОРГАНИЗАЦИОННО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ
УСЛОВИЯ ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОУ
В ПРОЦЕССЕ
СТАЖИРОВКИ
НА БАЗЕ ЦЕНТРОВ
ИННОВАЦИОННОГО
ОПЫТА (НА ПРИМЕРЕ
ЧУВАШСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ)**

Ключевые слова: повышение квалификации, стажировка, центр инновационного опыта, тьютор, компетентность.

В приоритетном национальном проекте «Образование» особо подчеркивается важность инновационного развития всех элементов отечественной системы образования, актуализируются такие ключевые понятия, как «инновация», «инновационный педагогический опыт» и «распространение и использование инновационного педагогического опыта». В связи с этим в процессе модернизации системы образования одними из центральных оказываются вопросы формирования инновационных механизмов развития образования, управления инновационными процессами и внедрения инновационного педагогического опыта. Особую значимость приобретает проблема использования инновационного педагогического и управленческого опыта в системе дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) педагогических кадров.

В обновляющейся системе повышения квалификации миссия регионального ИПК (института повышения квалификации) заключается в обеспечении права педагогических и руководящих кадров на качественное непрерывное образование, а цель его деятельности состоит в создании и научном обосновании механизмов развития дополнительного профессионального образования (повышения квалификации), основанных на компетентностном и личностно ориентированном подходах, научно-методическом и организационно-ресурсном обеспечении непрерывного педагогического образования на основе модульных технологий. Стремление к реализации указанной миссии побуждает к поиску более действенных технологий формирования профессиональной компетентности руководителя ОУ. Один из важных путей решения этой проблемы

мы видим в усилении практической направленности ПК (повышения квалификации), в объединении теоретической и практической составляющих содержания модульных программ. Эта задача может быть решена при организации стажировок, обеспечивающих естественную связь получаемых знаний с практикой профессиональной деятельности руководителя ОУ.

Понятие «стажировка» используется и определяется как производственная деятельность с целью приобретения опыта работы или повышения квалификации по специальности, для выпускников вузов – с целью углубления их специализации непосредственно на рабочем месте [8]. Программа стажировки может предусматривать самостоятельную теоретическую подготовку, приобретение профессиональных и организаторских навыков, изучение организации и технологии производства, работ, непосредственное участие в планировании работы организации, работу с технической, нормативной и другой документацией, выполнение функциональных обязанностей должностных лиц (в качестве временно исполняющего обязанности или дублера), участие в производственных совещаниях, деловых встречах и др. [2].

Под стажировкой руководителя ОУ мы понимаем практикоориентированную образовательную деятельность, протекающую непосредственно в учреждении системы общего среднего образования на основании согласованной учебной программы. Основной целью стажировки является освоение новых методов, технологий и элементов профессиональной деятельности, иных достижений теории и практики непосредственно в организации, где они возникли или применяются. Стажировка может быть как самостоятельным видом обучения, так

и частью учебного плана при ПК и профессиональной переподготовке.

Как показали проведенные опросы, интерес руководителей ОУ к инновационному опыту коллег остается на высоком уровне. Они осознают важность использования ими такой активной и практикоориентированной формы обучения, как стажировка. Она предоставляет возможность руководителям ОУ соотносить свой опыт с опытом коллег, позволяет осваивать инновационный опыт, создает условия для развития именно тех качеств, отсутствие которых препятствует использованию таких сложных форм ПК, как проблемный семинар или исследование.

Стажерские площадки показали высокую эффективность по сравнению с традиционной системой ПК, предусматривавшей в основном только теоретические занятия. Однако опыт стажерских площадок выявил и ряд проблем: они в основном представляли материалы, презентующие собственный опыт модернизации внутришкольного управления как ресурс для стажировок, но они имели дискретный и не в достаточной мере отрефлексированный характер. Как результат, стажировка как вид повышения квалификации оказалась востребованной не в той степени, в какой могла бы при грамотной организации.

На основе проведенного анализа теории и практики мы пришли к выводу о том, что для полноценной стажировки необходимо создавать ЦИО (центры инновационного опыта). Инициатива по систематизации инновационного опыта и координации взаимодействия субъектов образовательной деятельности должна исходить от региональной структуры, отвечающей за ПК. Функции ИПК заключаются в паспортизации ЦИО, формировании модульных программ ПК,

в согласовании программ стажировок с центрами инновационного опыта и в удовлетворении потребностей руководителей ОУ. Функции центра инновационного опыта заключается в ресурсном обеспечении и учебно-методическом сопровождении процесса стажировки руководителя ОУ на своей базе с использованием очных, очно-заочных, дистанционных и других форм образовательной деятельности. Наше исследование показало, что ЦИО целесообразно создавать на базе школ – победителей приоритетного национального проекта «Образование».

В качестве основных организационно-педагогических условий, обеспечивающих эффективное повышение квалификации руководителя ОУ в процессе стажировки на базе ЦИО, мы выделили следующие три момента:

- обеспечение активной самообразовательной позиции руководителя ОУ в системе дополнительного профессионального образования;
- тьюторское сопровождение ПК руководителя ОУ со стороны специалистов ИПК и носителей инновационного опыта на всех этапах стажировки (проектировочном, реализационном и рефлексивном);
- формирование региональной системы стажерских площадок на базе ЦИО, нормативно-правовое и ресурсное обеспечение их деятельности по организации и проведению стажировки.

Более детально структура, сущность и направления реализации организационно-педагогических условий представлены в таблице.

Структура и сущность организационно-педагогических условий, обеспечивающих эффективное повышение квалификации руководителей ОУ в процессе стажировки на базе ЦИО

Организационно-педагогические условия	Направления реализации	Сущность
Обеспечение активной самообразовательной позиции руководителя ОУ в системе дополнительного профессионального образования	• Обеспечение руководителя ОУ аналитической информацией о состоянии его ключевых компетенций. • Модульная программа повышения квалификации. • Техническое задание и возможность индивидуального маршрута стажировки	• Учет индивидуальных особенностей, интересов и профессиональных потребностей руководителя ОУ. • Интеграция индивидуальных потребностей с требованиями к квалификации руководителя ОУ
Тьюторское сопровождение ПК руководителя ОУ со стороны специалистов ИПК и носителей инновационного опыта на всех этапах стажировки (проектировочном, реализационном и рефлексивном)	• Информационно-аналитическая поддержка и планово-прогностическое сопровождение в проектировании стажировки. • Научно-теоретическая подготовка к стажировке. • Тьюторское сопровождение стажировки. • Информационно-рефлексивная и информационно-мотивационная поддержка на завершающем этапе	• Обеспечение активного самообразования и повышения квалификации руководителя ОУ на основе инновационного опыта коллег. • Стимулирование рефлексивного опыта. • Создание системы мотивов к послекурсовому профессиональному развитию на базе ЦИО
Формирование региональной системы стажерских площадок на базе ЦИО, нормативно-правовое и ресурсное обеспечение их деятельности по организации и проведению стажировки	• Формирование банка данных ЦИО. • Создание системы правового регулирования отношений ИПК и ЦИО. • Ресурсное обеспечение ЦИО и тьюторское сопровождение носителей инновационного опыта со стороны специалистов ИПК	• Создание необходимых материальных, финансовых, правовых, кадровых и других условий, обеспечивающих эффективную деятельность и развитие ЦИО

Основным механизмом, обеспечивающим реализацию организационно-педагогических условий на практике, выступает техническое задание стажировки руководителя ОУ на базе ЦИО, позволяющее согласовать интересы участников образовательного процесса, стимулировать руководителя ОУ к профессиональному самообразованию, проектно решать проблемы ПК и обеспечивать процесс стажировки необходимыми ресурсами.

Для представления организационного аспекта мы разработали модель взаимодействия ИПК и ЦИО по обеспечению индивидуальных маршрутов стажировки руководителей ОУ на базе ЦИО. Их всего три. Первый маршрут представляет собой стажировку на базе ЦИО по учебному плану ПК. Условно он называется «внутрикурсовой стажировкой» и реализуется в рамках технического задания на стажировку, составленного руководителем ОУ по согласованию с ведущей кафедрой. В техническом задании указываются цели, сроки, формы стажировки, тематика изучаемого инновационного опыта, ожидаемые результаты и формы отчетности. ЦИО не только берет на себя обязанности тьюторского сопровождения стажировки руководителя ОУ на своей базе, но обеспечивает образовательную деятельность стажирующегося методическими материалами на печатной основе и создает условия для доступа к ЦОР (цифровым образовательным ресурсам), размещенным на сайте ОУ.

Второй маршрут предполагает «межкурсовую самостоятельную стажировку» (в тех случаях, когда курсы ПК реализуются в несколько этапов). Она по форме может быть как очной, так и дистанционной. В этом случае также оформляется техническое задание и маршрутный лист стажировки

со всеми атрибутами внутрикурсовой стажировки. При дистанционной форме стажировки основным источником освоения инновационного опыта становится ЦОР, размещенный на сайте ОУ. Права на доступ к необходимой информации ЦИО обговариваются при составлении технического задания.

Третий маршрут стажировки рассчитан прежде всего на высокомотивированных руководителей ОУ, заинтересованных опытом коллег и изъявивших желание самостоятельно осваивать их инновационный опыт. Как правило, в этом случае стажировка руководителя ОУ осуществляется дистанционно на основе сетевого взаимодействия.

Под повышением квалификации руководителя ОУ мы понимаем приращение его ключевых компетентностей. При этом под компетентностью понимается качество действий работника, обеспечивающих адекватное и эффективное решение профессионально значимых предметных задач, носящих проблемный характер, а также готовность нести ответственность за свои действия. К основным составляющим компетентности работников образования относятся профессиональная, коммуникативная, информационная, правовая [1]. Измерение и оценка начального состояния и конечного результата ПК руководителя ОУ в процессе стажировки – очень сложный процесс. Мы использовали тестовые методики выявления уровня профессиональной, коммуникативной, информационной и правовой компетентностей, а также проведение собеседований и самооценки (в аспекте мотивационно-ценностного, когнитивно-деятельностного и эмоционально-процессуального критериев).

В процессуальном плане экспериментальная проверка комплекса

организационно-педагогических условий состояла из трех основных стадий.

На первой стадии, после теоретической подготовки к стажировке и формирования технического задания, проводилась входная диагностика уровня профессиональной квалификации руководителей ОУ в разрезе основных компетентностей: профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой.

На второй стадии, согласно техническому заданию, осуществлялась стажировка руководителя ОУ на базе ЦИО. Происходило освоение руководителем ОУ инновационного опыта коллег, выполнялись практические задания, предусмотренные техническим заданием, осуществлялась самодиагностика развития ключевых компетентностей руководителей ОУ под руководством тьюторов ЦИО. Каждый цикл стажировки руководителя ОУ на базе ЦИО осуществляется по программам стажировки и по профилям центров для различных целевых групп руководителей (молодые директора, руководители сельских малочисленных школ, руководители-инноваторы, руководители, работающие в экспериментальном режиме, претендующие на высшую категорию, и т.д.).

На третьей стадии стажеры (руководители ОУ) защищали свои творческие и практикоориентированные работы. Руководители курсов анализировали работы стажеров, проводили выходную диагностику уровня профессиональной квалификации руководителей ОУ.

Эксперимент реализовывался на базе Чувашского республиканского института образования в три этапа. На констатирующем этапе анализировалось начальное состояние профессионального уровня руководителей ОУ, выявлялись проблемные области в осуществлении ими функций ру-

ководства школой, изучалась существующая практика ПК. Параллельно создавались предпосылки (условия и ресурсы) для осуществления экспериментальной работы. На формирующем этапе реализовывались модель и комплекс педагогических условий, направленных на эффективное повышение квалификации руководителей ОУ в процессе стажировки на базе ЦИО. В соответствии с выбранными критериями и методами диагностики осуществлялись промежуточные и итоговые измерения структурных составляющих квалификации руководителя ОУ, вносились коррективы в программу эксперимента. На обобщающем этапе была осуществлена систематизация полученных данных, произведена математическая обработка результатов, проведен сравнительный анализ в разрезе показателей контрольной и экспериментальной групп, сформулированы общие и частные выводы по итогам экспериментальной работы.

ПК руководителя ОУ осуществляется последовательно: от низшего – к высшему уровню, т.е. поэтапно. Учитывая то, что развитие компетентностей, обеспечивающих ПК, происходит в процессе стажировки, направленной на формирование более высокого уровня профессиональных качеств руководителя ОУ, мы использовали показатели уровней, которые наиболее часто применяют в исследованиях (А.Г. Бермус, В.Н. Введенский, Л.Ф. Спирин и др.). В результате нами были выделены три уровня профессиональной квалификации руководителя ОУ: низкий, средний и высокий.

В экспериментальной группе после стажировки значительно возросла доля руководителей ОУ, показывающих высокий уровень квалификации (с 23,4 до 42%), сократилась доля руководителей с низким уровнем (с 30,6 до

15,3%). Такая позитивная динамика во многом стала возможной благодаря повышению мотивации руководителей ОУ к изучению опыта инновационных школ, появлению возможности изучать новшества непосредственно в условиях их реализации, соответственно, увеличилась их активная деятельность по внедрению инноваций в руководимых ими школах.

Сравнивая результаты опроса слушателей курсов ПК на разных этапах эксперимента, мы зафиксировали еще один примечательный факт: возрастание доли руководителей ОУ экспериментальной группы, отдающих предпочтение активным формам занятий, которые требуют высокого уровня мыслительной деятельности и творческого подхода. Если на начальном этапе эксперимента доля руководителей, отдающих предпочтение проблемной лаборатории, составляла 4%, то к окончанию эксперимента этот показатель вырос до 15%. Также значительно выросла доля желающих выступить с самостоятельным докладом (с 5 до 12%), предпочитающих стажировку для ПК (с 21 до 66%) и т.д. Такую динамику в определенной степени мы связываем с возрастанием уверенности и возможностей руководителей ОУ, появившихся в ходе практической работы по реализации технического задания стажировки.

Очевидные позитивные изменения произошли и в ответах руководителей ОУ на вопрос: «К решению каких современных задач управления образованием вы считаете себя готовым?» Значительно выросла доля руководителей ОУ экспериментальной выборки, считающих себя готовыми решать следующие проблемы: умение стимулировать инновационную деятельность коллектива, владение методами SWOT-анализа или другими методами ана-

литической деятельности, ориентация в вопросах организации мониторинга образовательных ресурсов, умение подготовить публичный доклад о деятельности школы и др.

Результаты эксперимента подтвердили эффективность реализации организационно-педагогических условий, нацеленных на ПК руководителей ОУ в процессе стажировки на базе ЦИО. В то же время итоги нашей работы позволяют резюмировать, что не все аспекты исследуемой проблемы изучены нами с достаточной степенью полноты. Требуют особого, более детального исследования следующие аспекты ПК руководителей ОУ в процессе стажировки на базе ЦИО: подготовка представителей инновационного опыта к реализации функций тьютора по педагогическому сопровождению стажирующихся, организационно-педагогические условия обеспечения взаимодействия ЦИО со стажирующимися руководителями ОУ на основе информационно-коммуникативных технологий.

Литература

1. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 14.08.2009 № 593 «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. URL: <http://www.garant.ru>.
2. Письмо Госкомвуза РФ от 15.03.1996 № 18-34-44ин/18-10 «Об организации и проведении стажировки специалистов». URL: <http://base.consultant.ru>.
3. Бермус А.Г. Введение в гуманистическую методологию. М.: Канон, 2007.
4. Введенский В.Н. Измерение и оценка качества повышения квалификации учителей в системе дополнительного педагогического образования // Стандарты и мониторинг. 2003. № 4. С. 41–47.
5. Спирин Л.Ф. Формирование общепедагогических умений учителя (на материале подготовки студентов педвуза к воспитательной работе): автореф. дис. ... д-ра пед. наук. М.: МГПИ им. В.И. Ленина, 1981.
6. <http://slovari.yandex.ru>.