

---

Е. Ю. Зимин, А. И. Фролова

Статья поступила  
в редакцию  
в июне 2009 г.

# МОДЕЛЬ НЕПРЕРЫВНОГО ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ УЧИТЕЛЕЙ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

## Аннотация

---

*Статья посвящена инновационным подходам в организации непрерывного образования педагогических и управленческих кадров на уровне района крупного города. Описана модель районной методической службы, основанная на сетевом взаимодействии, раскрываются формы организации профессиональных сообществ педагогов, средства стимулирования учителей к повышению квалификации.*

**Ключевые слова:** педагоги; повышение квалификации; информационно-коммуникационные технологии; сетевое взаимодействие; методические службы.

В Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2006–2010 гг. записано: «Главное преимущество высокоразвитой страны связано с ее человеческим потенциалом, во многом определяющимся образованием» [4]. Поэтому вложения в образование следует осуществлять не по остаточному, а по достаточному принципу, и они должны быть направлены не только в сферу материально-технического оснащения, а прежде всего в систему непрерывного повышения квалификации педагогических и управленческих кадров.

Сегодня эффективность системы образования становится определяющим элементом ее конкурентоспособности в динамично изменяющемся мире, и для ее обеспечения необходимы постоянное обновление технологий, внедрение инноваций, быстрая адаптация к запросам общества, ведь возможность получить качественное образование является в настоящее время одной из наиболее важных жизненных ценностей.

Вопрос о влиянии постоянно изменяющейся ситуации в обществе — ситуации нестабильности — на социальные институты возник еще в 1970-е годы. Д. Шен писал, что необходимо не просто трансформировать институты в ответ на изменяющуюся ситуацию и предъявляемые к ним новые требования, но превратить их

в институты, способные к изменениям, сделать их обучающимися системами [10. Р. 28].

Анализируя образовательную политику десятилетней давности, рассмотрим последствия осуществления постановления администрации г. Красноярска от 4 октября 1996 г. «О реорганизации методической службы в сфере образования», в котором органам управления образованием предлагалось преобразовать районные методические кабинеты в единый городской научно-методический центр. Методические кабинеты, которые координировали методслужбы образовательных учреждений в районах города и консультировали их, были ликвидированы. В результате образовался разрыв между школьными и надшкольными методическими структурами. В связи с этим и возникла острая необходимость в реформировании системы непрерывного повышения квалификации педагогических кадров в районе.

До 2002 г. методическую работу в Советском районе г. Красноярска вели в основном районные методические объединения (РМО) учителей-предметников. Основными задачами РМО были: совершенствование учебно-методических комплексов по конкретным образовательным областям, обобщение опыта овладения современными педагогическими технологиями и трансляция его в другие образовательные учреждения района. Были выделены образовательные модули по отдельным направлениям, объединенные в районный ресурсный центр (РРЦ), который стал базой повышения квалификации педагогических и управленческих кадров, поддержки и развития инновационной деятельности в практике образования района. В состав РРЦ входили пять площадок: «Коллективные учебные занятия», «Теория решения изобретательских задач», «Информатизация», «Одаренные дети», «Государственно-общественное управление».

Задачи ресурсного центра на тот период состояли в следующем: создание в школьной практике районной системы образования механизма управляемых изменений, направленных на повышение качества образования в школах, изменение роли учителя, ученика, родителей в образовательном процессе; усиление общественной составляющей в управлении; создание открытых образовательных учреждений, способных целенаправленно взаимодействовать с властными, общественными и производственными структурами; непрерывное повышение квалификации педагогических и руководящих кадров.

Ресурсному центру удалось добиться принятия частью педагогов района элементов и приемов предлагаемых им технологий, но в то же время возникла и новая проблема: как выстраивать свою образовательную траекторию тем педагогам, которые не нашли себя и свой интерес в рамках РРЦ.

Сложившаяся система методической работы, в которой преобладали вертикальные механизмы взаимодействия, не давала возможности дойти до каждого учителя в районе, квалифициро-

## Образовательная политика в муниципальном районе

вать его методический ресурс, своевременно помочь разрешить профессиональные затруднения, создать условия для карьерного и профессионального роста. Иерархическая организация деятельности постепенно привела к падению активности учителей, утрате ими заинтересованности в повышении своего профессионального мастерства, и как следствие, к недостаточному охвату методической работой педагогов района.

Поэтому ведущей задачей методической службы района стал поиск, выявление и квалифицирование образовательного ресурса, поддержка педагогических инициатив, с тем чтобы превратить их в средство развития самой районной системы образования. На практике оставался открытым вопрос, как запустить такой механизм взаимодействия муниципальных образовательных учреждений, который мобилизовал бы учителей, повысил бы их заинтересованность в освоении новых методов работы.

### Сетевое взаимодействие как форма организации методической работы

В связи со значительными масштабами Советского района г. Красноярска (территория составляет 91 кв. км, население — более 250 тыс. человек) и большим числом образовательных учреждений (более 80 учебных заведений) наиболее адекватной формой организации методической работы мы сочли модель, основанную на принципах сетевого взаимодействия<sup>1</sup>. Мы рассматривали методическую работу как систему действий, направленных на создание условий для повышения профессиональной компетентности учителя и в конечном счете на улучшение качества образования путем мотивации педагога к активной познавательной и творческой деятельности. В основу создаваемой методической системы мы положили принципы деятельностного подхода, участие в ней учителей было сугубо добровольным, мы стремились индивидуально и дифференцированно работать с каждым из них.

Благодаря созданию промежуточных горизонтальных и вертикальных связей сначала с педагогами района в рамках РРЦ, а впоследствии и с РМО по всем предметам стало возможным эффективное взаимодействие методической службы с образовательными учреждениями района.

Изменения деятельности, обусловленные процессами становления сетевого образовательного пространства, повлекли за собой новации в инфраструктуре образовательной системы района. В интересах эффективности сетевого взаимодействия было решено весь район разделить на пять территориальных образова-

<sup>1</sup> Сетевое взаимодействие внутри района — это система продуктивных связей между управленцами, учителями-предметниками и школьниками из разных образовательных учреждений. Причем взаимодействие первоначально осуществлялось только через личное общение, и только впоследствии как одна из форм общения возникла компьютерная сеть.

ных округов<sup>2</sup> («Взлетка», «Северный», «Солнечный», «Центральный» и «Зеленая роща»).

Модель сетевого взаимодействия как форма организации связей между педагогами и управленцами из разных учреждений района была апробирована на августовской конференции работников образования в 2002 г., на которую были вынесены две актуальные проблемы:

- демократический уклад жизни образовательных учреждений;
- информатизация образования.

В рамках данной тематики во всех округах была организована работа проблемных групп и педагогических мастерских. Перед организаторами — специалистами управления системы образования стояла задача вовлечь в нее как можно больше образовательных учреждений, а следовательно, и педагогов. В результате в работе 53 секций приняли участие более 900 педагогов (в предыдущие годы — не более 350 учителей). По итогам конференции большинство участников поддержало предложение об организации методической работы в районе по округам.

В каждом округе учителям было предложено организовать работу авторских педагогических мастерских, провести серию мастер-классов и семинаров, основанных на собственном опыте. В течение 2002/2003 учебного года в округах было открыто 30 педагогических мастерских, они возникли «снизу», по собственной инициативе учителей, и именно по этой причине оказались интересны для других.

Изначально предполагалось, что обмен информацией и опытом будет происходить только внутри образовательного округа, но на практике проблемы, обозначенные в округах, оказались общими, и выяснилось, что поиск решения профессиональных затруднений педагогов эффективнее вести, не ставя ограничений в виде территориальной принадлежности или квалификационной категории. Педагоги стали активно участвовать в работе педагогических мастерских других округов. Этому способствовало своевременное информирование педагогов о происходящем в сети через районный план работы и информационно-образовательный портал района (рис. 1).

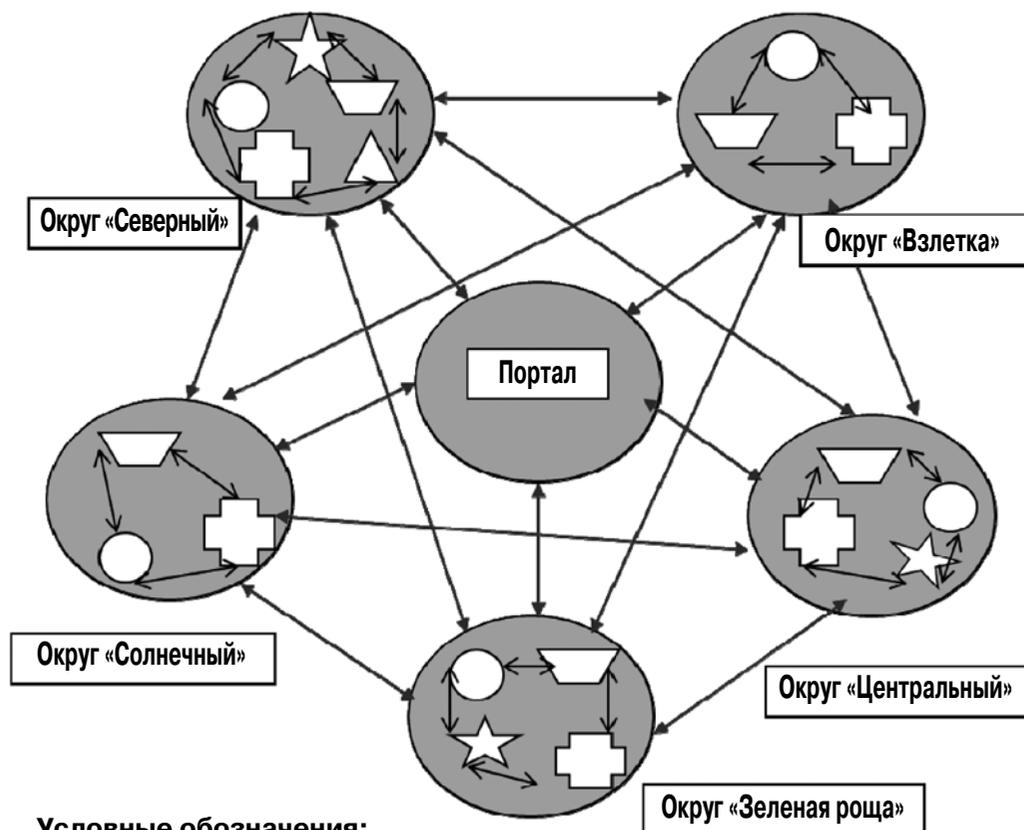
В этот период начался активный обмен опытом среди педагогов внутри округов не только в рамках направлений деятельности РМО, но и по другим вопросам методологии и технологий организации образовательного процесса в школах.

В 2003/2004 учебном году районную методическую сеть удалось расширить уже благодаря тому, что администрация школ начала создавать условия, при которых учителя могли активно насыщать новым опытом сетевое пространство. Сеть также использовалась уже и для организации самообразования учителей.

<sup>2</sup> Территория Советского района разбита на микрорайоны, названия которых и были даны образовательным округам.

Рис. 1.

## Структура сетевой организации методической службы района



## Условные обозначения:

- — педагогические мастерские;
- ▤ — районные методические объединения;
- ☆ — окружные методические объединения;
- ⊕ — стажерские площадки.

Одним из механизмов мотивации педагогов и администрации школ к такому активному сетевому взаимодействию, а также рычагом стратегического управления стал рейтинг образовательных учреждений района, в котором было выделено направление «Методическая работа».

В течение двух лет были открыты более 50 педагогических мастерских по разным направлениям, была организована работа окружных методических объединений по всем предметам. В течение года управление образования района вело работу по подбору руководителей для окружных методических объединений, на отдельных РМО отработывали механизм взаимодействия районных методических объединений с окружными. Руководители РМО взяли на себя функцию координации действий между РМО и окружными методическими объединениями. На заседаниях РМО утвержда-

лись планы работы методических объединений, анализировались проведенные в округах мероприятия, проводилась экспертиза качества педагогических мастерских, представленных в сети от предметного методического объединения, а также утверждался статус стажерских площадок.

Сегодня окружные методические объединения возглавляют опытные учителя-предметники, которые не только организуют окружные мероприятия, но и оказывают индивидуальную поддержку коллегам-предметникам. Окружные методические объединения обеспечивают взаимодействие педагогов, используя различные формы: творческие отчеты, мастер-классы, презентации и т.д.; организуют отборочные туры для районных конкурсов, олимпиад, интеллектуальных игр.

Наш опыт системы повышения квалификации, основанной на взаимодействии различных образовательных учреждений, не является уникальным. Так, в Перми создан Университетский округ — добровольная ассоциация университета и группы школ. Л. Любимов в статье «Кадровая перезагрузка школы как национальный императив» отмечает: «Опыт пермского Университетского округа полностью подтвердил отмеченное еще Л.С. Выготским огромное значение для учительского сообщества такого фактора, как “перемещение” учителя через различные социокультурные и профессиональные среды. Проводимые регулярно десятки мастер-классов, семинаров, конференций, встреч с деятелями образования и науки и т.д. постепенно создавали в Университетском округе среду, которая интегрирует участников во все более целостное сообщество через единое понимание профессиональных задач, состояний образовательной и обучающей среды, через постепенное понимание смыслов образовательной политики» [6. С. 19]. Данное высказывание можно смело отнести и к системе повышения квалификации педагогов Советского района г. Красноярска, с учетом того, что сетевое взаимодействие давно уже не ограничивается одним округом.

Широта распространения и внедрения инновационного опыта теперь ограничивается только технологической инфраструктурой. Таким образом, получилась не традиционная вертикальная, иерархически организованная система, а горизонтальная самоорганизующаяся сеть. Поэтому и сетевое управление прежде всего опирается на инициативу «снизу», принятие управленческих решений происходит в самой сети — учреждениями, профессиональными сообществами, а органы управления образованием обеспечивают реализацию принятых решений и проектов.

Более 90% педагогов района активно включились в деятельность по обмену опытом, по апробации новых технологий и методик. На этом этапе стали очевидны организационные проблемы в деятельности сети:

- отсутствие нормативно-правовой базы, позволяющей регламентировать различные формы методической рабо-

Нормативная  
база сетевого  
взаимодей-  
ствия

---

ты (педагогические мастерские, мастер-классы, стажерские площадки и др.);

- отсутствие системности в работе педагогических мастерских (мастерские представляли собой точечный опыт отдельных учителей, разработки, не связанные между собой ни целью, ни тематикой, ни проблематикой);
- отсутствие разработанных критериев оценки открытых методических мероприятий и, следовательно, объективного мониторинга методического ресурса района.

На следующем этапе становления сетевого взаимодействия — в 2006–2008 гг. — творческими группами педагогов и управленцев под руководством специалистов органов управления образованием были разработаны Положение о педагогической мастерской, Положение о мастер-классе, Положение о стажерской площадке. Приказом начальника управления образования администрации Советского района данные нормативные акты были утверждены и действуют по настоящий момент. Создан механизм перевода педагогических мастерских на конкурсной основе на новый качественный уровень — уровень районной стажерской площадки. Определены критерии оценки открытых методических мероприятий.

## Формы организации профессиональных сообществ

---

Во время ежегодных районных августовских конференций проводятся форумы-презентации педагогических мастерских и стажерских площадок по округам. Педагоги получают многообразные предложения от районного управления образования, РМО, отдельных образовательных учреждений и педагогов-новаторов. Перед началом нового учебного года каждый участник сети имеет возможность самоопределиться в направлении своего профессионального развития, найти единомышленников и партнеров в рамках образовательного пространства района. По итогам презентации управление образования формирует перечень педагогических мастерских и стажерских площадок сети, утверждает их планы работы на учебный год.

Большую роль в развитии сетевого взаимодействия педагогов Советского района сыграл Межшкольный методический центр (ММЦ), открывшийся в рамках реализации проекта НФПК «Информатизация системы образования», который в первую очередь был призван создать условия для повышения квалификации учителей в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Управление образования администрации Советского района увидело в ММЦ не только потенциал развития «модного» направления в образовании, но и возможности совершенно новых форм организации методических сред для непрерывного повышения квалификации педагогов района, основанных на тех же принципах сетевого взаимодействия.

В рамках овладения ИКТ и внедрения их в образовательный процесс учителя-предметники стали объединяться в профессиональные сообщества, отличные от РМО, педагогических мастер-

ских и стажерских площадок. Сообщества учителей «ИКТ в предмете» поставили перед собой задачи разработать современные цифровые образовательные ресурсы для оптимизации учебного процесса, поддержать творческих педагогов, продвигать инновационные идеи в образовании.

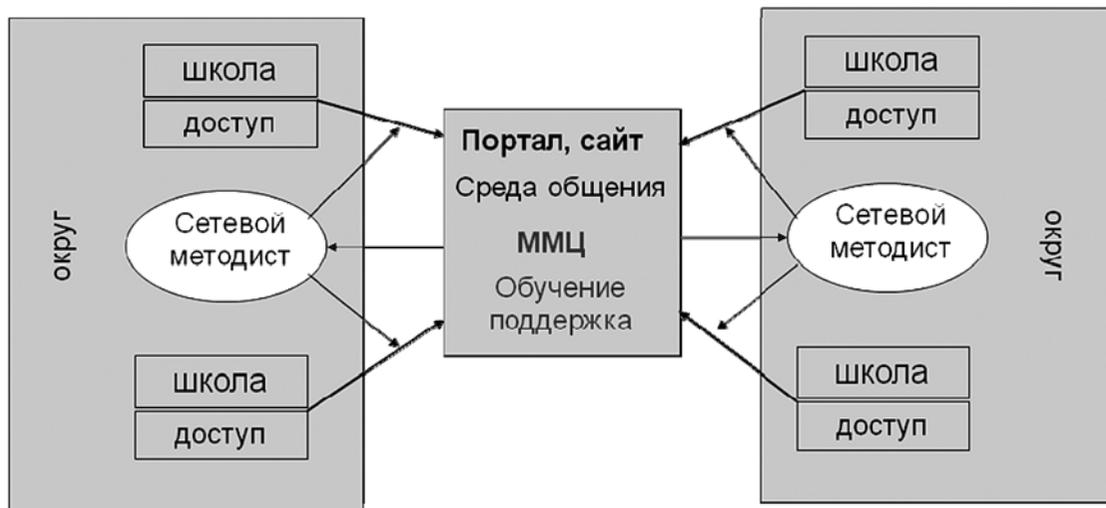
В данные профессиональные сообщества в настоящее время входят учителя литературы, экономики и начальных классов из десяти образовательных учреждений района.

По аналогии с сообществами «ИКТ в предмете» на базе ММЦ сформировались и эффективно работают еще три профессиональных педагогических сообщества: «Лидер в образовании», «Школа молодого информатика», «Школа молодого учителя». Участие в работе сообщества «Лидер в образовании» дало возможность многим педагогам качественно подготовиться к участию в различных краевых и федеральных профессиональных и грантовых конкурсах.

Сегодня в районе разработана модель сетевого взаимодействия педагогов посредством Интернета (рис. 2), подготовлены десять сетевых методистов по различным предметам. С 2008 г. началась апробация данной модели, уже проведен ряд заседаний РМО в дистанционном режиме, педагоги общаются и обмениваются новинками и опытом в интерактивном режиме. На этапе обучения данная работа проводилась через образовательный портал Советского района, где созданы разделы по каждой образовательной области.

**Эффективность сетевого взаимодействия**

Рис. 2.

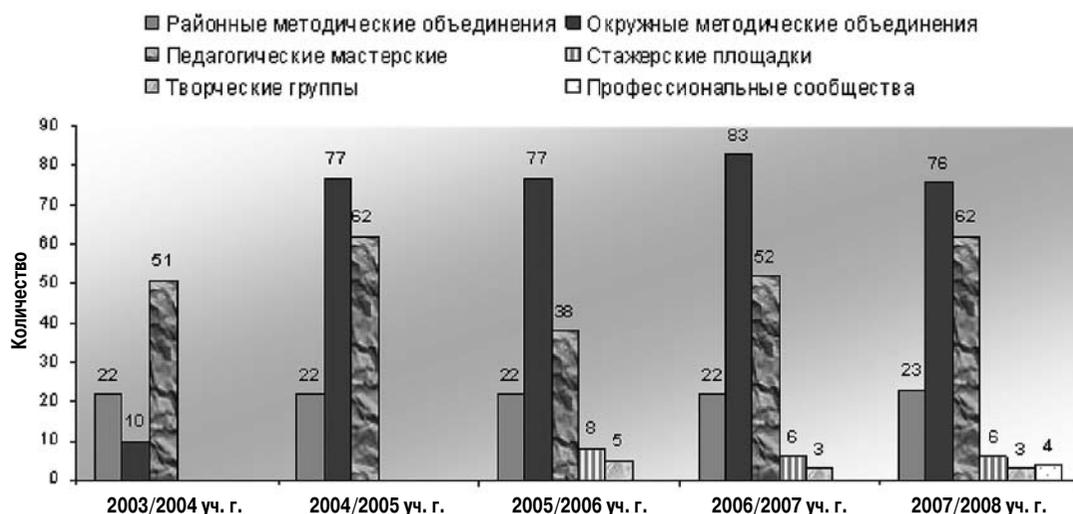
**Модель районной виртуальной сети**

На следующем этапе предполагается расширение информационного пространства для дистанционного общения педагогов района. Уже сейчас предметные сетевые методисты ведут регистрацию на сайте дистанционного обучения Красноярского края, что позволит в значительной мере расширить образовательный ресурс для всех педагогов района.

Описанная выше районная система повышения квалификации учителей за годы становления претерпела значительные изменения. Динамика инфраструктуры сети представлена на рис. 3.

Говоря об эффективности методической работы, основанной на принципах сетевого взаимодействия, необходимо учитывать влияние этой системы на всех субъектов образовательного процесса.

Рис. 3. **Динамика изменений в сетевой организации методической работы в районе**



Эффективность сетевого взаимодействия на уровне учителя зависит от того, насколько качественно была проведена рефлексия собственной деятельности, обозначены профессиональные затруднения и использованы ресурсы образовательной сети района.

На управленческом уровне эффективность определяется корреляционной зависимостью между повышением профессиональной компетентности педагога и повышением уровня успешности его учащихся, удовлетворенностью родителей образовательными услугами.

«Учитель становится центральной фигурой системы повышения квалификации, лучшие учителя преподают в структурах повышения квалификации, оставаясь учителями. Да и сама система повышения квалификации переходит из ведения государства к профессиональным учительским сообществам. В некоторых странах,

таких как США, эта тенденция имеет уже полувековую историю, в других только начинает проявляться, но большинство стран признает, что будущее за ней» [5. С. 84].

Для объективной оценки районной системы повышения квалификации учителей (РСПКУ) было проведено анкетирование, в котором участвовали представители всех субъектов образовательного процесса, а именно: 27 руководителей образовательных учреждений Советского района, 187 учителей, 384 старшеклассника и 291 представитель родителей, а также 30 руководителей образовательных учреждений из других районов города, 89 учителей, 169 старшеклассников и 140 родителей. Следует отметить, что независимые системы повышения квалификации учителей существуют сегодня и в некоторых других районах г. Красноярск. Представителям других районов города при анкетировании предлагалось оценить работу системы повышения квалификации педагогов своего района [5].

В результате проведенного опроса выяснилось, что:

- 93% руководителей образовательных учреждений Советского района считают, что РСПКУ ускоряет процесс распространения педагогических инноваций (среди руководителей из других районов — 70%);
- 85% руководителей образовательных учреждений Советского района считают, что РСПКУ действует независимо от других институтов, систематически и активно (в других районах города с другими системами повышения квалификации — 63%), такого же мнения придерживаются 56% учителей Советского района (среди учителей других районов — 37%);
- 85% респондентов считают, что РСПКУ позволяет учитывать конкретные потребности учителей района, что проблематика методической работы тесно связана с потребностями района и конкретных школ (среди представителей других районов — 63%);
- 70% учителей имеют возможность использовать знания, полученные в РСПКУ, на практике (среди учителей, обучавшихся в традиционных институтах повышения квалификации, — 56%);
- 37% родителей Советского района вполне удовлетворены тем, как школы готовят их детей к жизни в современном мире (среди родителей из других районов города — 26%);
- 61% старшеклассников Советского района смотрят в завтрашний день с уверенностью и оптимизмом (среди старшеклассников других районов — 53%), 46% считают, что смогут реализовать свои жизненные планы (среди старшеклассников других районов — 38%).

**В заключение приведем отзывы работников школ, полученные при проведении анкетирования по теме «Открытость образования».**

- *Модель методической работы, основанная на принципах сетевого взаимодействия, способствует повышению профессионального уровня педагогов, и что особенно важно — без отрыва от основной работы (директор школы).*
- *В технологическом арсенале учителей школы появилось много нового, ранее не использованного: интересные приемы работы, элементы современных технологий и др. На вопрос «Откуда?» учителя отвечают: «Из районной сети, где есть все!» (заместитель директора).*
- *Значительно выросла активность педагогов, после уроков все куда-то спешат: кто на педагогическую мастерскую, кто на мастер-класс, а у кого-то сегодня экспертиза авторского проекта, и в школу придут коллеги из других учреждений района. И так каждый день... (заместитель директора по научно-методической работе).*
- *В работе районной «Школы молодого учителя» принимаю участие второй год, для себя я открыла много нового, самым полезным оказался опыт коллег, которые сталкивались с теми же профессиональными затруднениями на первых порах, что и я. Наверное, все молодые специалисты чем-то похожи: много ожиданий, стремлений, а также и вопросов. Теперь и я делюсь своим небольшим опытом с вновь пришедшими в школу (молодой специалист школы).*

Таким образом, система повышения квалификации на основе сетевого взаимодействия позволяет не только многократно увеличивать число ее активных участников, но и улучшать качество образования в целом.

## Литература

---

1. Василевская Е.В., Крупская О.А. Обновление технологии организации методической работы с учителями начальных классов на муниципальном уровне // Методист. 2007. № 5.
2. Головина О.Д., Зимин Е.Ю., Седельников А.А. Инновационное управление муниципальной системой образования Советского района г. Красноярска (анализ и обобщение опыта). Красноярск: Гротеск, 2005. С. 38–35.
3. Катыщук С.М. Переустройство муниципальной методической службы // Развитие образования: методология, теория, практика управления: сб. ст. Красноярск, 2006. С. 32–43.
4. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2006–2010 гг. (утверждена распоряжением Правительства РФ № 1340-р от 3 сентября 2005 г.).

5. Ленская Е.А. Качество образования и качество подготовки учителя // Вопросы образования. 2008. № 4. С. 81–95.
6. Любимов Л. Кадровая перезагрузка как национальный императив // Учительская газета. 2009. № 6. С. 18–19.
7. Педагогическая организационно-управленческая модель развития муниципальной системы образования (на примере Советского района г. Красноярска). Отчет о научно-исследовательской работе ГОУВПО «Красноярский государственный педагогический университет им. В. П. Астафьева», Центр комплексных социологических исследований. Красноярск, 2008. С. 45–142.
8. Поташник М.М. Профессиональные объединения педагогов. М.: Педагогическое общество России, 2002.
9. Цыганова Е.Н. Модель современной муниципальной методической службы в образовании // Управление образованием. 2009. № 1.
10. Schon D. (1973) *Beyond the stable state. Public and private learning in a changing society.* Harmondsworth: Penguin.