

ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА ИГНАТОВИЧ  
кандидат педагогических наук, директор Образовательно-инновационного центра факультета повышения квалификации, Петрозаводский государственный университет  
*ignatovich@sampo.ru*

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

В статье представлен опыт проектирования межрегиональной модели повышения квалификации руководителей и специалистов муниципальных и региональных органов управления образованием Северо-Западного федерального округа на базе Петрозаводского государственного университета.

Ключевые слова: менеджмент образования, сетевое взаимодействие, активные методы и технологии образования, имитационный тренажер, дистанционные компоненты

Изменения в социально-экономических ориентах России обусловили необходимость дальнейшей модернизации существующей системы образования. Важнейшим условием эффективности курса на инновационную экономику выдвигается поиск обновленной модели повышения квалификации и переподготовки кадров управления образования на уровне регионов и федеральных округов. В данной статье представлен опыт проектирования межрегиональной модели, которая разрабатывалась в рамках реализации федерального проекта «Разработка и апробация модели системы непрерывного образования (повышения квалификации) кадров управления образованием в регионах и среднего звена управлений кадров вузов в регионах РФ на базе модульных программ и современных образовательных технологий». Проект осуществлялся в три этапа в течение 2008–2010 го-дов, в нем участвовали 13 учреждений высшего и дополнительного профессионального образования.

В качестве ключевой идеи проекта выступал принцип модульности образовательных программ повышения квалификации. Под модулем понимался автономный в содержательном и технологическом плане отрезок учебного материала, изучение которого выстраивалось по схеме: информация – практика – контроль. Предполагалось, что на изучение каждого модуля отводится от 7 до 16 аудиторных часов, таким образом, в 72-часовую программу могло быть включено до 10 модулей. Все участники проекта на первом этапе (2008) были обеспечены примерным вариативным учебным планом, учебно-методическими комплектами 10 модульных образовательных программ, материалами для анкетирования слушателей по результатам изучения. Вторая ведущая идея проекта – использование современных образовательных технологий в системе повышения квалификации кадров управления образованием, таких как имитационный тренажер (2009) и дистанционные компоненты (2010). В соответствии с замыслом проекта указанные

технологии включались в модульные образовательные программы на втором и третьем этапах. Опираясь на принципы модульности образовательных программ, связи актуального содержания модулей с практикой, использование активных методов обучения, в ходе реализации проекта образ проектируемой модели уточнялся самостоятельно в каждом из федеральных округов в зависимости от решаемых задач, среды проектирования, кадров и др.

Результаты анализа сложившейся системы повышения квалификации руководителей и специалистов муниципальных и региональных управлений образованием в Северо-Западном федеральном округе (СЗФО) наглядно показали, что в его субъектах накоплен достаточный инновационный опыт управления образовательными системами, важнейшими показателями которого выступают результаты активного участия регионов в федеральных инновационных проектах – программах национального проекта «Образование», «Информатизация системы образования», дистанционной поддержки детей с ограниченными возможностями здоровья и др., наличие центров развития идей образовательного менеджмента (СПбГУ, РГПУ, Новгородский ГУ и др.), круга авторитетных ученых, развивающих теорию и практику менеджмента образования (О. Г. Прикот, О. Е. Лебедев, И. А. Колесникова, Г. А. Бордовский, Е. И. Казакова, А. П. Тряпицына и др.).

ПетрГУ к началу проекта обладал достаточно многоплановым опытом в реализации программ повышения квалификации кадров образования, в том числе кадров управления образования муниципального и школьного уровней. Вместе с тем анализ состояния проектной среды показал, что эта сфера дополнительных образовательных услуг остается недостаточно освоенной, требует применения инновационных решений; существует дефицит высококвалифицированных кадров, готовых к реализации актуальных образовательных программ; отсутствует достаточное информационно-методическое обе-

спечение, отвечающее современным требованиям и запросам аудитории; в ситуации информационной перегрузки необходим поиск эффективных технологий обучения и т. д.

Анализ внутренних и внешних ресурсов университета, региона и федерального округа показал, что в широкой образовательной среде есть ресурсы для построения межрегиональной модели повышения квалификации кадров управления образованием на платформе сетевого взаимодействия, комплексного подхода к объединению всех инновационных практик, складывающихся в регионе и федеральном округе. Вместе с тем необходим поиск новых оптимальных решений для данной задачи. Важным условием этого выступает готовность самих руководителей и специалистов региональных и муниципальных органов управления совершенствоваться, учет их образовательных потребностей и запросов.

В соответствии с государственным заданием и учитывая особенности аудитории слушателей, на первом этапе в качестве слушателей модульных образовательных программ были выбраны руководители и специалисты муниципальной системы управления образованием Петрозаводского городского округа (25 человек), на втором этапе – руководители и специалисты региональных и муниципальных органов управления образованием РК (100 человек), на третьем этапе – руководители и специалисты региональных и муниципальных органов управления образованием Новгородской и Псковской областей. Всего в проекте в качестве слушателей участвовали 225 руководителей и специалистов муниципальных и региональных (областных) органов управления образованием.

Перед началом проекта слушателям пилотных групп предлагалось ответить на ряд вопросов, направленных на выявление их отношения к системе повышения квалификации. Специалисты муниципальных органов управления образованием более активно участвуют в системе повышения квалификации, показателем которой выступает количество пройденных ими курсов и семинаров за последние 5 лет (в среднем 1–2 в год); проявляют большую заинтересованность в повышении квалификации, отмечая в анкетах ее важность. Специалисты региональных органов управления образованием имеют меньше возможностей повышать квалификацию в формате курсовой подготовки в связи с отсутствием соответствующих программ. Основная тематика пройденных слушателями курсов связана с внедрением новых информационно-коммуникационных технологий в практику управления образованием, введением новых форм и процедур аккредитации и лицензирования образовательных программ, участием в инновационных проектах и проектированием новых образовательных систем.

Предварительное изучение запросов потенциальных слушателей на основе анкетирования и собеседования позволило сформировать круг вопросов, находящихся в поле профессиональных интересов специалистов органов управления образования: нормирование в области образования, в том числе лицензирование образовательной деятельности, аккредитация, контроль и надзор, нормативно-правовая база осуществления образовательной деятельности, новая система оплаты труда и подушевое финансирование, проектная деятельность и проектный менеджмент, методическое и нормативное обеспечение перехода в автономные образовательные учреждения, информационное и правовое сопровождение управленческого процесса и др. В течение трех лет образовательный запрос аудитории качественно изменялся по мере того, как происходила реализации комплексного проекта модернизации образования в муниципалитетах и регионах (областях). Если в 2008 году одной из актуальных тем признавалось создание системы качества образования, то в 2010 году в анкетах слушателей обращение к данной теме комментировалось как «избыточное», «лишнее», вместе с тем слушатели проявляли интерес к проблеме перехода образовательных учреждений в автономные, подушевого финансирования, инновационного и проектного менеджмента и др. Это свидетельствует о невозможности создания универсальных курсов повышения квалификации кадров управления образованием в условиях динамично развивающегося общества и еще раз подтверждает необходимость и целесообразность использования модульных образовательных программ, необходимость создания и развития гибкой межрегиональной модели повышения квалификации, развития широкой образовательно-управленческой среды.

На первом этапе реализации проекта (2008) перед рабочей группой стояла задача апробации 10 модульных образовательных программ, разработанных представителями профессорско-преподавательского состава Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (АНХ) и Московского института стали и сплавов:

- государственная инвестиционная политика и частно-государственное партнерство;
- государственно-общественное управление образованием;
- демографические и миграционные процессы и образование;
- информационные технологии в управлении образованием;
- организационно-методическое обеспечение реализации двухуровневой системы высшего профессионального образования;
- стратегическое управление развитием образования;
- управление качеством образования;

- управление развитием персонала;
- финансирование образования; бюджетирование.

Программы включали в себя аннотацию, учебные планы, конспекты лекций и презентации, средства контроля, дополнительные материалы (например, гlosсарии).

Результаты апробации программ показали, что их содержание носит инновационных характер; вопросы представляют большой интерес для слушателей, например управление развитием персонала, демография и образование. Вместе с тем в ходе апробации были выявлены проблемные зоны: недостаточная готовность образовательных модулей к непосредственной апробации; необходимость разработки инновационного методического сопровождения большинства модулей; проблема сбалансированного использования традиционных форм и методов (лекционные и семинарские занятия) и интерактивных форм / методов / технологий; проблема контроля результатов обученности: необходимость комплексной проверки сформированности компетенций при модульном построении программ; отсутствие достаточного количества времени на контроль (в 7–8-часовых модулях).

Дальнейшая реализация программ вскрыла проблему актуальности представленного материала, необходимости его быстрого обновления, информационно-методического сопровождения модулей, выстраивания связей с региональной ситуацией в образовании. Широкий содержательный диапазон предложенных к апробации образовательных модулей в условиях дефицита времени при подготовке менеджеров образования не позволяет углубиться в рассмотрение проблем современной системы менеджмента в том объеме, в котором хотелось бы это сделать, ориентируясь на качество и компетентностный подход. Вместе с тем широта тематики позволяет искать новые формы, методы и технологии в организации эффективного обучения и привлекать широкий круг специалистов. На первом этапе создавалась региональная команда преподавателей, тренеров, тьютеров. В ее состав вошли специалисты Министерства образования РК, профессорско-преподавательский состав и менеджеры среднего и высшего звена учреждений профессионального образования (ПетрГУ, Институт повышения квалификации работников образования), как правило, совмещающие научную и практическую деятельность. Таким образом, профессиональная команда формировалась включением в нее специалистов разных уровней управления, реализующих программы повышения квалификации менеджеров образования. Так, начиная с первого этапа реализации проекта апробировалась сетевая платформа взаимодействия его участников по решению проектных задач, что в конечном итоге должно было способствовать вы-

страиванию сетевой межрегиональной модели повышения квалификации кадров управления образованием в регионах СЗФО. Намечались формы и технологии сетевого взаимодействия на базе ПетрГУ по решению общих проектных задач. В течение трех лет к работе в проекте были привлечены более 100 специалистов разного профиля, обладающие уникальными знаниями по ряду стратегических вопросов развития системы образования.

В процессе проектирования рабочего учебного плана подготовки управленческих кадров муниципального уровня «Менеджмент в образовании» были отобраны 9 модулей для разработки 72-часового курса (вечерняя форма обучения). Модули рассматривались как конструктор для разработки модульной образовательной программы, акцент был сделан на региональную составляющую, что позволило выделить уникальный опыт региона, выйти на разработку алгоритма оценки качества проектирования нововведений на уровне муниципалитетов, на региональную программу повышения квалификации менеджеров образования, актуализировать личностные смыслы осваиваемого содержания. В ходе проектирования программ был получен важный опыт анализа региональных систем [2], [4], что в дальнейшем способствовало повышению качества обучения кадров управления образованием других регионов СЗФО.

Таким образом, результаты апробации 9 отобранных модульных программ в курсе «Менеджмент в образовании» позволили выйти на формирование регионального учебного плана и совершенствование представленных в рамках проекта учебно-методических комплексов образовательных модулей с включением региональной тематики и результатов исследований в области образовательного менеджмента ученых ПетрГУ, создали предпосылки для развития обновленной региональной системы повышения квалификации менеджеров системы образования различных уровней. Этот опыт стал важным условием выхода на межрегиональную модель на третьем этапе проекта.

Вместе с тем был выявлен ряд проблем, на решение которых была направлена работа на втором-третьем этапах реализации проекта: поиск адекватных форм подготовки менеджеров образования при их загруженности и отсутствии возможностей подготовки с отрывом от производства; поиск эффективных инновационных методов, технологий обучения управленческих кадров в условиях дефицита времени, необходимости решать качественно новые задачи, отсутствие у 20 % слушателей мотивации повышать квалификацию и реально формировать новые профессиональные компетенции, осваивать новое содержание; отсутствие достаточного количества подготовленных специалистов, готовых обучать

кадры управления образования в новых условиях с ориентацией на инновационные модели образования; необходимость быстрого качественного обновления содержания модульных образовательных программ и др.

В соответствии с условиями проекта на втором этапе (2009) аудитория слушателей была расширена до четырех учебных групп 100 руководителей и специалистов муниципальной и региональной систем управления образованием РК. На этом этапе участники проекта были самостоятельны в разработке учебных планов, содержательном наполнении модулей. Основными принципами проектирования учебных планов в СЗФО стали следующие: ориентация на модель базовых и профессиональных компетенций современного менеджера образования; учет общих тенденций развития образовательных систем, выраженных в национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» и в проекте «Концепция долгосрочного развития РФ до 2020 года»; учет результатов апробации модульных образовательных программ на первом этапе реализации проекта и результаты обучения пилотной группы слушателей; учет запроса, потребностей, профессиональных интересов аудитории будущих слушателей; введение региональной составляющей в содержание образовательных модулей; привлечение специалистов-практиков, ученых, топ-менеджеров управления образованием, в том числе из СЗФО; обучение на основе инновационных технологий, в том числе ИКТ; интеграция теоретического и практического обучения; инновационное содержание опережающего характера, содержательная насыщенность, интеграция содержания для аудитории кадров управления образования различного уровня в регионе; нормативно-правовое, учебно-методическое, информационное сопровождение модулей; сетевое взаимодействие в организации подготовки менеджеров.

В связи с необходимостью выхода на новые формы обучения кадров из районных муниципальных округов на этом этапе создавались вариативные учебные планы модульных образовательных курсов «Современный менеджмент в образовании», обновлялись и дополнялись УМК, в том числе нормативно-правовыми, стратегическими документами. В программу были включены активные методы обучения, предусмотрены разнообразные формы самостоятельной работы, консультации со специалистами по интересующим слушателей вопросам управления системой образования на различных уровнях, формы обмена профессиональным опытом слушателей в формате коллоквиумов на практических занятиях и отдельно организованных дискуссионных площадках. Апробировались кейсы, мастер-классы, workshop'ы, ролевые и деловые игры, тренинги, круглые столы, консультирование, дискусси-

онные (проблемные) площадки, выполнение индивидуальных проектов в межсессионный период и в качестве итогового продукта, имитационный тренажер. К каждому из модулей создавалась электронная поддержка в формате пакета учебно-методических материалов с включением лучших зачетных работ слушателей [1], [3].

На втором этапе обязательным элементом модульных образовательных программ стал имитационный тренажер, разработанный специалистами АНХ. Его введение в программы позволило не только разнообразить формы, методы и технологии обучения, но и смоделировать образовательную площадку для подведения итогов и фактической проверки сформированных / обновленных компетенций у слушателей. На этом этапе профессиональная команда была расширена: в нее вошли специалисты в области менеджмента образования СЗФО из РГПУ им. А. И. Герцена, Агентства распространения инноваций в образовании; научные сотрудники Федерального института развития образования. При этом сохранился принцип интеграции специалистов разных уровней управления, ученых, практиков, представителей образовательных площадок, что позволило провести качественную экспертизу образовательных модулей, обновить и дополнить программы региональной и федеральной составляющей, ввести инновационные технологии, формы и методы организации обучения, в более сжатые сроки выйти на создание модели непрерывного образования современного менеджера муниципальных и региональных органов управления образованием. Взаимодействие специалистов разного уровня и ведомств способствовало активизации инновационной составляющей курсов, более глубокому и всестороннему погружению слушателей в проблемы современного менеджмента, укреплению связей для профессиональной интеграции. На втором этапе также апробировались различные формы организации обучения слушателей по программе «Менеджмент в образовании»: очные (вечерние) и очные выездные сессии с дистанционной поддержкой слушателей в межсессионный период, консультирование, в том числе на основе информационно-коммуникационных технологий, выполнение индивидуальных заданий в формате проектов, организации контроля обученности: индивидуальные аналитические задания в форме подготовки докладов, электронных презентаций, публикаций; анализ кейсов, стратегических разработок в рамках направления непосредственной профессиональной деятельности.

В течение всего цикла обучения осуществлялся мониторинг качества через систему зачетных мероприятий по итогам изучения каждого модуля и всего курса в целом; через анкетирование слушателей и членов профессиональной преподавательской команды в процессе проведения

модульных образовательных программ и по итогам курса. Полученные результаты свидетельствуют об эффективности организации проведения программ с использованием имитационного тренажера. Слушатели и члены преподавательской команды отметили актуальность и значимость содержания курсов для дальнейшей профессиональной деятельности как слушателей, так и преподавателей.

В ходе выполнения второго этапа проекта были отработаны и проанализированы различные модели обучения специалистов разных уровней (муниципальный, региональный), что создало предпосылки для реализации следующего этапа проекта.

На третьем этапе реализации проекта перед рабочей группой стояла задача обучения кадров управления образованием в СЗФО. В качестве аудитории слушателей были выбраны кадры Новгородской и Псковской областей, что обусловлено их лидирующими позициями по итогам реализации Комплексного проекта модернизации и территориальной близостью к Карелии. Акцент был сделан на разработке и апробации дистанционных компонент как одном из условий создания межрегиональной модели повышения квалификации кадров управления образованием в СЗФО. Работа по их наполнению шла параллельно с разработкой серии учебно-методических пособий к модулям.

Апробированные на третьем этапе проекта формы работы со слушателями, такие как выездные сессии с дистанционной поддержкой аудитории в межсессионный период, консультирование, в том числе с использованием возможностей среды Интернет, выполнение индивидуальных и групповых заданий в формате аналитических справок и проектов, организация многоступенчатого контроля обученности и др., были в целом одобрены слушателями. Полученные результаты свидетельствуют об эффективности организации проведения курсов с использованием дистанционных компонент. В ходе обучения апробировалась работа со «смешанной аудиторией» –

в учебные группы включались руководители и специалисты как муниципальных, так и региональных органов управления образованием и представители служб методического обеспечения управленических процессов (Центров и институтов развития образования, повышения квалификации работников образования и т. п.). Эта интеграция была положительно встречена слушателями и давала хорошие образовательные эффекты при групповых формах работы, в том числе при использовании проектных технологий. Помимо личного образовательного результата по итогам реализации программ, связанного с формированием / обновлением комплекса профессиональных компетенций слушателей, в образовательной среде происходило согласование ценностей и целей, формирование и укрепление профессиональных контактов, оформление идей новых инновационных проектов и др.

В ходе выполнения третьего этапа проекта был получен опыт выстраивания модели многовекторной системы непрерывного образования, представляющей собой единство инновационных технологий: экономических, педагогических, организационных [5]. В основе этой модели – изменение подхода к организации взаимодействия с возможными участниками образовательного процесса в системе дополнительного образования, переход от линейной системы взаимодействия к нелинейной.

Подводя итоги трехлетней работы по созданию модели системы непрерывного образования (повышения квалификации) кадров управления образованием в регионах СЗФО на базе ПетрГУ, можно отметить ее инновационный характер, гибкость, открытость, адаптивность, возможность сетевого взаимодействия участников внутри модели, практическое применение. Многовекторная непрерывная система повышения квалификации предполагает активную позицию слушателей, их готовность к обучению и самообразованию с целью повышения качества своей профессиональной деятельности и профессиональных компетенций.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Государственная политика в сфере образования и инновационные модели управления образовательным учреждением: Сб. документов и материалов / Авт.-сост. О. Г. Приют, В. Н. Виноградов. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2010. 196 с.
2. Государственно-общественное управление в образовании: Сб. нормативно-методических материалов из опыта проектирования инновационных систем управления образованием в Республике Карелия / Авт.-сост. А. В. Михайлов, З. И. Акудович, Ж. Л. Корыт; под общ. ред. Т. И. Агарковой, Е. В. Игнатович. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2010. 164 с.
3. Ко жа н о в А. А., Я л о в и цы н а С. Э. Демографические и миграционные процессы и образование: Учебные материалы. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2010. 80 с.
4. Развитие региональной системы качества образования: Сб. нормативно-методических материалов из опыта проектирования инновационных систем управления образованием в Республике Карелия / Авт.-сост. А. В. Михайлов, И. Г. Груничева; под общ. ред. А. В. Михайлова. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2010. 212 с.
5. Управление развитием инновационной образовательной среды: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т. И. Агаркова, Е. В. Игнатович. 2-е изд., перераб. и доп. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2010. 156 с.