



## СТРАТЕГИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ ШКОЛЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ САМОРЕАЛИЗАЦИИ

В. К. КРЮЧКОВ,  
кандидат философских наук,  
проректор ГОУ ДПО НИРО по научно-  
исследовательской и проектной деятельности

В рамках реализации целевых установок современной образовательной стратегии-инициативы «Наша новая школа» первоочередную важность приобретает комплексное решение обширного ряда социально-педагогических задач. Автор статьи осмысливает новую цель общего образования, реализующуюся по двум направлениям: разработка обдуманной стратегии развития образовательного учреждения, с одной стороны, и актуализация компетентностного подхода в образовании, с другой. В статье рассматриваются основные составляющие понятия «профессиональная компетентность педагога» и подробно описываются важнейшие показатели критериального комплекса оценки деятельности учителя, формирующие так называемый «педагогический портфолио».

**Ключевые слова:** *стратегическое развитие, корпоративная стратегия образовательного учреждения, партисипативный процесс, современная национальная образовательная стратегия-инициатива, модернизация образовательной сферы, социальный заказ в системе педагогического образования, компетентностный подход в образовании, профессиональный стандарт педагогической деятельности, педагогический портфолио\**

**В** настоящее время на наших глазах происходят глобальные цивилизационные изменения. Это касается не только смены веков и тысячелетий, но и последствий системного экономического кризиса, охватившего сферу социальных реалий современной России.

Мы являемся свидетелями радикальных социальных изменений, когда на смену обществу техногенного типа приходит посттехногенное общество, главное отличие которого — иное отношение к человеку. Если ранее человек рассматривался в качестве объекта или сред-

ства, то теперь он выступает и как субъект, и как главная цель развития, поскольку интеллектуальная составляющая в глобальном экономическом развитии неизмеримо возросла. Отсюда — признание прав человека и создание максимальных условий для его развития и самореализации. Поэтому государство планирует сосредоточиться на создании дополнительных возможностей для самореализации граждан. А для этого необходимо «самое качественное и самое современное, востребованное на рынке труда образование, формирующее такие профессиональ-

---

\* Все определения в настоящей статье даны в авторской интерпретации.

ные навыки, которые будут широко востребованы в сегодняшнем и завтрашнем мире»<sup>1</sup>.

Все мы знаем, что сегодня в рамках предложенной Президентом Д. А. Медведевым стратегии развития страны на период до 2020 года действует программа приоритетов — так называемая программа четырех «и» (институты, инновации, инфраструктура, инвестиции), которая на XII Международном экономическом форуме в Санкт-Петербурге (лето 2008 года) дополнилась пятым элементом — «интеллект», и на подходе, судя по всему, еще два элемента — «Интернет» и «информационные технологии».

Попытка интерпретации предложенной президентской программы, определяющей ключевые позиции в стратегии развития страны до 2020 года, в сфере образовательной деятельности нашла отражение в основных приоритетных направлениях современной национальной образовательной стратегии-инициативы «Наша новая школа», в которой обозначены пять направлений:

- ✓ обновление содержания образования;
- ✓ поиск и поддержка талантов;
- ✓ стимулирование лучших педагогов и создание условий для повышения квалификации;
- ✓ развитие школы как центра образования, творчества и спорта;
- ✓ формирование здорового образа жизни.

Вполне понятно, что процесс реализации целевых установок данной стратегии-инициативы возможен только при условии комплексного решения ряда социально-педагогических задач по:

- ✓ совместному участию с различными группами партнеров в подготовке совместных планов в области образования, касающихся сфер взаимовлияния;
- ✓ привлечению в систему образования дополнительных внебюджетных финансовых средств;

✓ разработке совместных действий и воспитательных акций по приоритетным направлениям развития образования;

✓ содействию в трудоустройстве и адаптации к рынку труда выпускников образовательного учреждения;

✓ созданию программ профилактики и снижения асоциальных проявлений в молодежной среде.

Кроме всего прочего, нельзя забывать и о возможных угрозах реализации стратегии «Наша новая школа», которые несет все еще несовершенная образо-

вательная среда, поскольку нет никаких оснований полагать, что, переложив ответственность на государство, можно достичь лучших результатов. То есть оценка той или иной образовательной системы должна строиться сегодня на ее способности генерировать реальные ценности, а не на разного рода субъективных представлениях, и в этом случае обозначившийся экономический кризис лишь заставляет нас активнее продвигаться по заявленным приоритетам.

Среди угроз мы выделяем:

✓ все еще низкую степень активности, самостоятельности, инициативности и ответственности в процессе построения перспектив своего профессионального развития, в отсутствие цели развития ОУ как самостоятельной организации;

✓ ресурсную западню, отражающую призрачную надежду на ресурсное обеспечение «по остаточному принципу», и, соответственно, нежелание активизировать внебюджетные источники, дающие возможность реализации образовательных проектов, грантовых и конкурсных программ развития как конкретного ОУ, так и всей системы в целом;

✓ психологию догоняющего, которая постулирует неверный посыл к стремлению планировать от достигнутого в отличие от планирования «из будущего», что актуализирует культивацию таких понятий, как «видение»<sup>2</sup> и «миссия»<sup>3</sup>;

Оценка той или иной образовательной системы должна строиться сегодня на ее способности генерировать реальные ценности, а не на разного рода субъективных представлениях.

✓ отстающие навыки, выражающиеся в непонимании актуальности перехода от «знаниевой парадигмы» к универсальным учебным действиям;

✓ нездоровый образ жизни, актуализирующий проблему минимизации рисков для здоровья в процессе обучения.

Фактически стратегия-инициатива «Наша новая школа», предложенная Президентом РФ, определяет приоритеты, которые могут способствовать резкому скачку вперед во всех сферах жизнедеятельности российской школы. В их числе мы выделяем:

✓ инвестиции в человеческий капитал;

✓ создание условий для инновационного развития образовательной сферы;

✓ совершенствование инфраструктуры и мобилизация ресурсов, в том числе за счет внебюджетных источников;

✓ совершенствование эффективности управления через развитие системы государственно-общественного управления и формирования новой оргкультуры ОУ;

✓ активизацию творческого потенциала субъектов образовательной деятельности, формирование условий для поддержки таланта.

Представленный перечень ярко высвечивает задачу, которую продиктовало наше будущее, — инвестиции в человеческий капитал.

Что же понимать под человеческим капиталом сегодня? Очевидно, это тот запас знаний, навыков, способностей и мотиваций чело-

века, который имеет экономическую ценность. Они в своей совокупности составляют капитал, так как могут служить источником будущих доходов и выгод (как материальных, так и духовно-нравственных). Но это капитал особого рода, так как он воплощается в личности своего носителя и неотделим от нее. А это, в свою очередь, диктует нам и новую образовательную цель, которая в совре-

менном обществе приходит на смену старой цели — формирование всесторонне и гармонично развитой личности, — выполнившей свою историческую роль.

Новая цель общего образования выражена в задачах школы по формированию целостной системы универсальных учебных действий, ведущих к формированию ключевых компетентностей, определяющих современное качество образования, которые неотделимы и, на наш взгляд, не могут быть реализованы без решения другой не менее важной задачи, связанной с формированием у школьников гражданской ответственности и правового самосознания, духовности и культуры, инициативности, самостоятельности, способности к успешной социализации в обществе и активной адаптации на рынке труда.

Иными словами, новая цель общего образования выражается в формировании человеческого капитала выпускника школы, обеспечивающего его социализацию в интересах государства, общества и самой личности.

Поэтому современное развитие педагогической теории, с одной стороны, и постоянно возрастающая конкуренция — с другой, заставляют образовательные учреждения осмысленно заниматься вопросами, связанными со стратегическим развитием, придавая все возрастающее значение модернизационным процессам.

Вполне понятно, что без продуманной стратегии невозможно не только функционирование образовательного учреждения, но, прежде всего, его развитие. Любое образовательное учреждение, которое стремится сегодня позиционировать себя как «учреждение современное», разрабатывает свою стратегию развития. Теория менеджмента характеризует такую стратегию как корпоративную.

Обратим внимание на модное словечко «корпорация», применяемое, как правило, к фирмам и большим предприятиям. На самом деле оно имеет прямое отношение и к образовательной сфере, ведь corporation (лат.) — это объединение,

Новая цель общего образования выражается в формировании человеческого капитала выпускника школы, обеспечивающего его социализацию в интересах государства, общества и самой личности.

сообщество. И достижение корпоративной сплоченности, прежде всего, субъектов образовательной деятельности есть непреложная задача руководства ОУ, включающая в себя формирование организационной культуры педагогического коллектива, направленной на его развитие и формирование установок организационного поведения.

При рассмотрении методики формирования корпоративной стратегии образовательного учреждения встречается ряд важных понятий, от однозначного понимания которых зависит дальнейшая логика действий всего педагогического коллектива с акцентом на его потенциал. Ключевым процессом в этом случае становится партисипативный процесс (от англ. participation — участие) — то есть максимальное вовлечение персонала как в формирование, так и в воплощение корпоративной стратегии.

Учитывая многочисленные исследования в этой области<sup>4</sup>, применительно к образовательной практике, под корпоративной стратегией образовательного учреждения в первую очередь следует понимать те долгосрочные действия, которые предпринимаются коллективом учреждения, и в первую очередь его руководством, для достижения корпоративных планов и целей. Ведь именно руководитель ОУ решает, принимая управленческие решения, какие проблемы, где и когда реально «сдвигать» через индивидуальную работу с педагогами, какие эффективнее пройдут в системе групповой работы, а какие животрепещущие вопросы руководитель и его административная команда будут выносить на фронтальное обсуждение или обсуждение общественности.

Руководитель не только призван организовывать педагогов, но и, являясь стратегом и тактиком организации педагогической деятельности в образовательном учреждении, должен держать нити оперативного управления многотрудным про-

цессом, задачей которого является создание психолого-педагогических условий для каждого субъекта этой деятельности.

Ведь в создании таких условий должны участвовать все учителя, воспитатели, педагоги дополнительного образования, педагоги-психологи, партнеры ОУ, представители общественных организаций и т. д. И каждый из них, имея свое предназначение в школе и выполняя свою миссию, становится одним из участников совместной деятельности, центром притяжения которой является ребенок.

Говоря об отличительных чертах корпоративной образовательной стратегии, мы можем выделить принципиальные положения, которые в основном сводятся к следующему:

✓ ее роль состоит в том, чтобы сосредоточить внимание на главных участках или возможностях и отбросить все остальные имеющиеся возможности и решения как несовместимые со стратегией;

✓ процесс выработки стратегии не заканчивается описанием конкретных действий и выработкой направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций образовательного учреждения в пространстве педагогического влияния;

✓ в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности и случайности, которые откроются при составлении проекта мероприятий (поэтому иногда используется нечеткая и неточная информация о различных альтернативах);

✓ при появлении более точной информации может возникнуть вопрос о необходимости корректировки первоначальной стратегии (необходима обратная связь, обеспечивающая такое переформулирование).

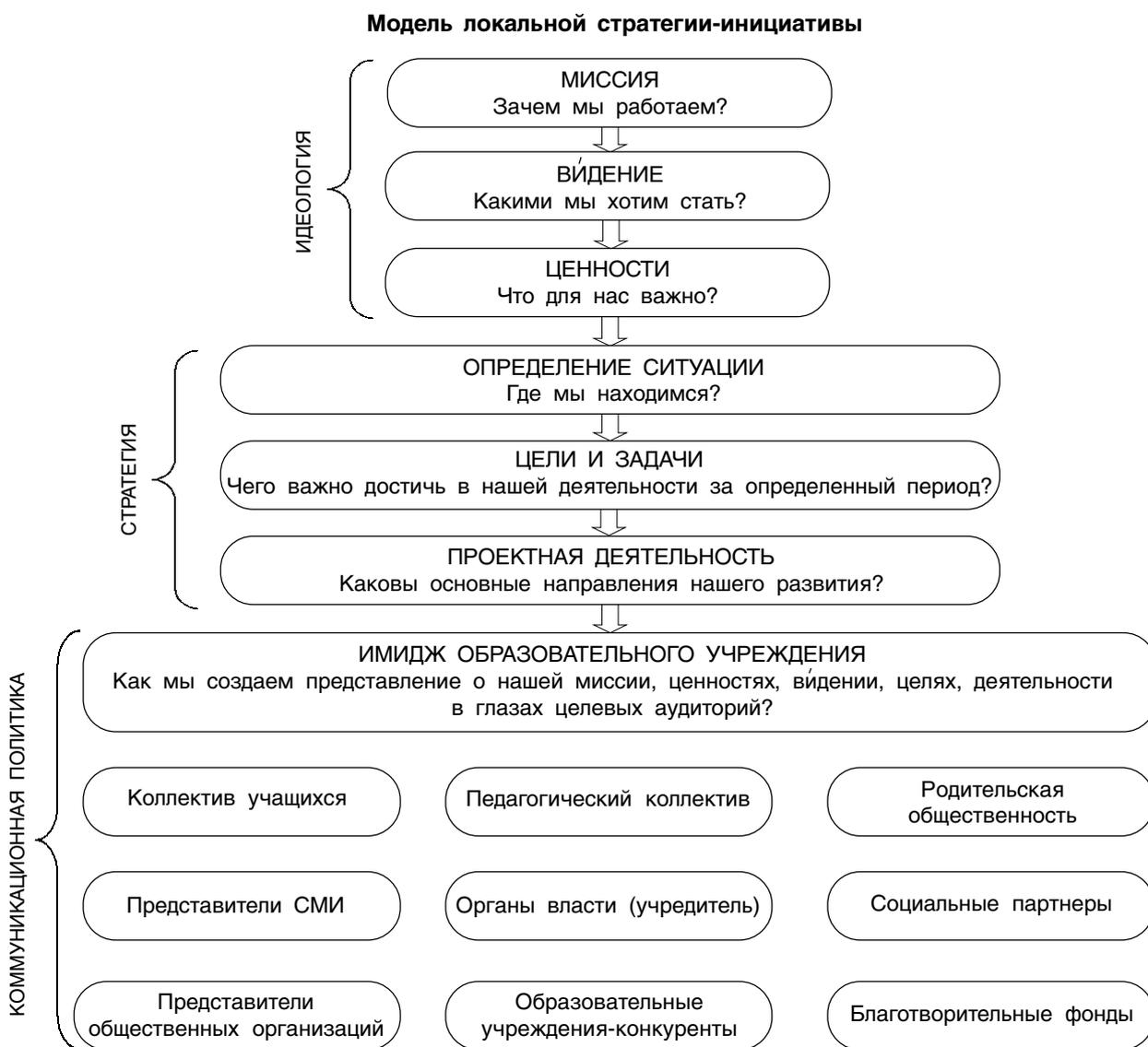
Именно руководитель ОУ решает, какие проблемы, где и когда реально «сдвигать» через индивидуальную работу с педагогами, а какие эффективнее пройдут в системе групповой работы.

В соответствии с представленными выше положениями мы можем представить корпоративную стратегию как процесс, который предполагает ответы на три ключевых вопроса:

- ✓ определение конкретной ситуации (где мы находимся?);
- ✓ постановка целей и задач (куда необходимо двигаться?);
- ✓ выбор основного направления развития (как мы туда попадем?).

Постановка данных вопросов диктует необходимость разработки собственных инициатив как в каждом отдельном образовательном учреждении, так и в условиях деятельности локальной образовательной системы, представленной сегодня муниципальным образованием. В этом ключе можно предложить разработанную нами модель локальной стратегии-инициативы, представленной в виде схемы (см. схему 1).

Схема 1



Следовательно, говоря о модернизации образовательной сферы<sup>5</sup>, мы тесно увязываем три проблемы: разработку содержания общего образования, разработку методов реализации этого образования и подготовку учителя, способного реализовать новое содержание образования адекватными методами обучения и воспитания. К сожалению, можно констатировать, что большинство проблем повышения качества общего образования не было решено в процессе модернизации из-за отсутствия опережающей подготовки педагогов к реализации нововведений. Вполне понятно, что подготовка педагогов должна базироваться на профессиональных стандартах того вида деятельности, который они будут выполнять, то есть на системе требований к работнику, определяющей его возможности для достижения успеха. Именно так сегодня может формироваться социальный заказ системе педагогического образования, выражающийся в требованиях к подготовке нового поколения педагогов, способных к инновационной профессиональной деятельности, обладающих необходимым уровнем методологической культуры и сформированной готовностью к непрерывному процессу образования в течение всей жизни. Такой подход предполагает выявление уровня готовности педагогов осуществлять данную деятельность с учетом базовых компетентностей, а они, в свою очередь, определяются функциональными задачами, которые педагог должен реализовывать в своей деятельности.

К примеру, Болонский процесс так обозначил требования к современному специалисту:

- ✓ профессионализм;
- ✓ умение работать в команде;
- ✓ умение принимать решения без опоры на прошлый опыт;
- ✓ инициативность;
- ✓ способность к инновациям;
- ✓ психологическая устойчивость;
- ✓ готовность к перегрузкам;
- ✓ готовность к стрессовым ситуациям и умение из них выходить.

Контекст данного подхода позволяет нам ввести в оборот термин «профессиональный стандарт педагогической деятельности», предполагающий систему требований, которым должен соответствовать педагог, чтобы быть допущенным к педагогической деятельности.

В этом аспекте мы и актуализируем проблему компетентностного подхода в образовании<sup>6</sup>. Поэтому вопрос о формировании компетенций<sup>7</sup> становится одним из определяющих в системе повышения квалификации, поскольку компетенции относятся к деятельности, а компетентность в целом характеризует субъекта деятельности.

Таким образом, профессиональный стандарт базируется на профессиональной компетентности, которая понимается нами как индивидуально-личностный результат образования педагога, отражающий его возможность самостоятельно решать комплекс педагогических задач на различных этапах профессиональной биографии. Следовательно, профессиональная компетентность педагога представляет собой синтез базовой компетенции, связанной с реализацией нормативных целей педагогического образования, и дополнительных компетенций, обеспечивающих выпускнику возможность творческой самореализации в меняющемся контексте социального развития и профессиональной деятельности (см. схему 2 на с. 18).

Исходя из вышеизложенного ключевые компетенции современного учителя выступают в виде его способности:

- ✓ к мотивации учебной деятельности ученика;
- ✓ к раскрытию личностного смысла конкретного учебного курса;
- ✓ к целеполаганию учебной деятельности;

Профессиональная компетентность педагога представляет собой синтез базовой и дополнительных компетенций, обеспечивающих выпускнику возможность творческой самореализации в меняющемся контексте социального развития и профессиональной деятельности.

Схема 2



- ✓ к реализации индивидуального подхода в обучении;
- ✓ к предметной ориентации;
- ✓ к принятию решений, связанных с разрешением педагогических задач;
- ✓ к разработке программ собственной деятельности и поведения.

Обозначенный нами компетентностный ряд предполагает поиск вариантов и форм оценивания деятельности педагогического работника.

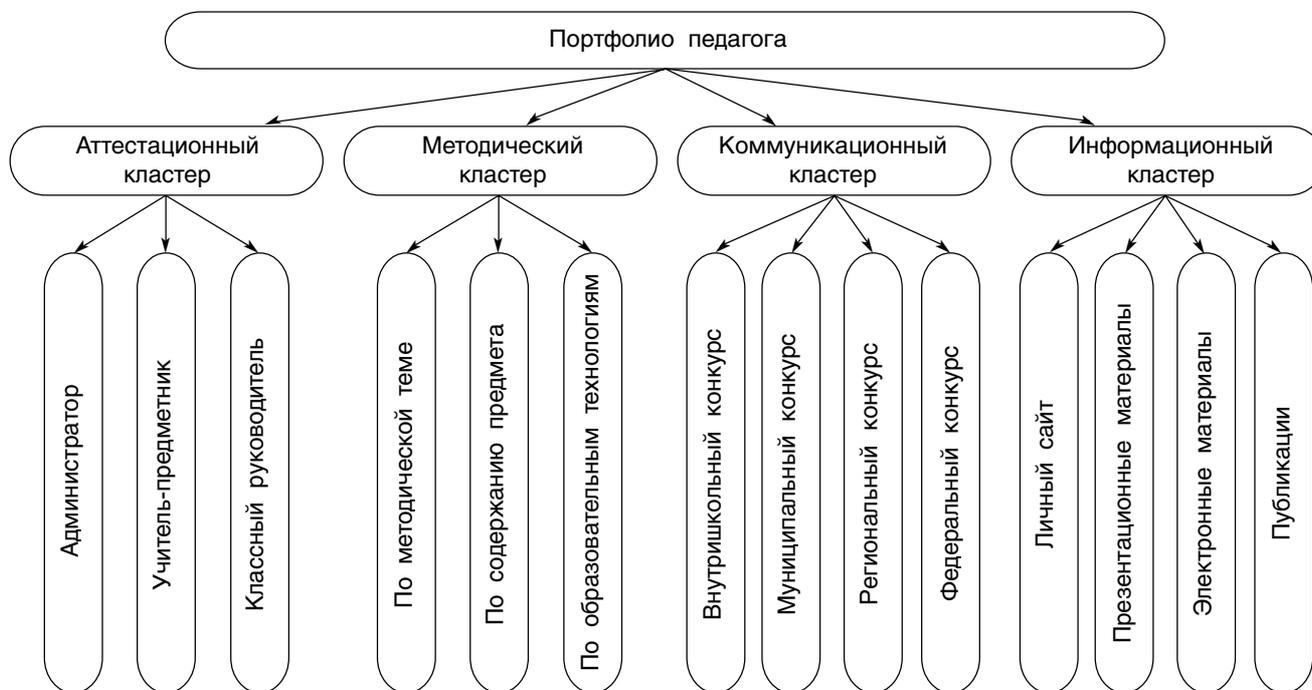
Наиболее эффективной формой такого оценивания мы считаем педагогический портфолио<sup>8</sup>, который позволяет оценивать как индивидуальные достижения педагога, так и уровень его профессионализма. Фактически данная форма позволяет создать критериальный комплекс оценки труда педагога в современных условиях, в основе которого лежит оценка реального участия / неучастия работника в процессах модернизации образовательной системы.

Данный комплекс можно представить в виде следующих показателей:

- ✓ позитивная динамика учебных достижений обучающихся за последние три года;
- ✓ позитивные результаты внеучебной деятельности по предмету;
- ✓ позитивные результаты деятельности учителя в качестве классного руководителя;
- ✓ использование в работе современных образовательных технологий, в том числе информационно-коммуникационных;
- ✓ обобщение и распространение собственного педагогического опыта на муниципальном и (или) региональном уровне (мастер-классы, авторские семинары, конференции, круглые столы и т. д.);
- ✓ участие в профессиональных конкурсах;
- ✓ повышение квалификации и профессиональная переподготовка (в том числе второе образование).

Педагогический портфолио можно сформировать по кластерному<sup>9</sup> принципу, который показан на схеме 3.

## Формирование педагогического портфолио



Современная психология и акмеология<sup>10</sup> в качестве основополагающей характеристики личности определяет ее ориентированность на «ценности совершенства»<sup>11</sup>.

Учитель, руководитель, осознающий себя как личность, умеет видеть потенциальные возможности для саморазвития, развития образовательной среды и через это самосовершенствование оказывать осознанное влияние на развитие детей, повышение качества их учения.

Профессиональная компетентность учителя неразрывно связана с его образовательной деятельностью. Но только эффективный педагогический инструментарий может позволить учителю организовать учение каждого обучающегося так, чтобы полноценно реализовались его возможности в процессе достижения образовательных результатов.

Представленный нами критериальный комплекс, характеризующий процесс необходимых изменений, определяющих

успешность вхождения работников образования в систему ценностей современного образования, идеологии, структуры и содержания стандартов педагогической деятельности, предполагает наличие определенных условий, среди которых мы выделяем следующие:

✓ изменения должны произойти на общешкольном уровне: «единицей» изменений будет являться вся школьная организация, а не отдельные ее элементы;

✓ изменения касаются принципиальных отличий от традиционного содержания образования, обуславливают новое содержание и способы деятельности педагога;

✓ процесс изменений должен строиться на основе соответствующей исследовательской и проектной деятельности педагогов;

✓ изменения должны носить системный и целенаправленный характер, являться результатом постоянного обновления и саморазвития на основе перио-

дического анализа образовательной деятельности педагога;

✓ изменения должны привести к новому уровню качества личностного развития учащихся.

В этой связи встает вопрос об обеспечении будущего учителя необходимыми знаниями и умениями в процессе его педагогического образования, включая подготовку по специальности, методике преподавания, психологии и общей педа-

гогике, достаточную для эффективной реализации задач, которые ставят сегодня перед сферой образования государство и общество.

Здесь мы можем предложить матрицу сервисного сопровождения педагога в базовых направлениях его деятельности, определяемых концепцией новой школы, включающих в себя нормативный, инструментальный и технологический аспекты (см. таблицу).

**Матрица процесса сервисного сопровождения педагога**

Направления процесса сопровождения педагога	Содержание деятельности	Алгоритм управленческого воздействия
Нормативное сопровождение	Базисный образовательный план (варианты)	
	Фундаментальное ядро содержания общего образования	
	Программа развития универсальных учебных действий	
	Определение гигиенических требований к условиям реализации образовательного процесса	
Инструментальное сопровождение	Анализ учебных программ, учебно-методических материалов, учебного оборудования	
	Модель системы оценки результатов освоения основных образовательных программ	
Технологическое и информационно-методическое сопровождение	Педагогические технологии	
	Проектирование учебно-воспитательного процесса	

При этом главным результатом такой работы по сервисному сопровождению педагога следует считать не сумму единиц усвоенной информации, а необходимые изменения, предполагающие:

✓ во-первых, динамику личностного развития педагогов, осваивающих новый образовательный стандарт, что предусматривает оценку сформированности их самостоятельности, ответственности, креативности, структуры интересов и ценностей, умения самовыражаться и т. п.;

✓ во-вторых, достаточную сформированность базовых компетентностей и функциональной грамотности педагогов, что предусматривает оценку их способности к решению различных проблем в предметном и метапредметном планах, то есть не только на основе приобретенных знаний и умений, но и с учетом этического, ценностно-смыслового, коммуникативного,

поведенческого и других аспектов, актуальных в данной ситуации.

Все это обуславливает определенные требования к работникам образования, которым предстоит в ближайшее время на практике реализовывать идеи и содержание новой стратегии-инициативы «Наша новая школа», предложенной Президентом РФ.

Таким образом, сегодня при работе с педагогами мы должны ставить задачу не учить, как надо работать, а помочь учителю освоить новый государственный заказ образованию, оформленный как стандарт профессиональной деятельности, с одной стороны, и законы педагогического мастерства, с другой, чтобы с учетом того и другого педагог мог самостоятельно выстроить эффективную образовательную траекторию развития своих учеников.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> См.: Выступление Председателя Правительства Российской Федерации В. В. Путина на открытии Всемирного экономического форума в Давосе 28 января 2009 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.government.ru/content/governmentactivity/mainnews/archive/2009/01/28/5825465.htm>.

<sup>2</sup> *Видение учреждения* — образ образовательного учреждения в будущем; спецификация основных целей ОУ исходя из потребностей основных заказчиков и развития общего уровня образования, а также с учетом объективной оценки текущего состояния ОУ. Обозначая функции «видения», акцентируем внимание только на их перечислении (их содержательная сторона — отдельная тема для разговора), которое выражается в следующих положениях: а) обращено не столько к технической базе и экономике учреждения, сколько к людям; б) это не попытка заглянуть в будущее, а скорее меморандум по его сотворению; в) изменяет вектор стратегического планирования, обеспечивая переход от планирования из прошлого, «от достигнутого», к планированию из будущего — по конечной цели.

<sup>3</sup> *Миссия учреждения* — это система взглядов на положение и роль образовательного учреждения в пространстве его педагогического влияния и на перспективы развития. Основные задачи миссии: а) представить в ясном виде то, для чего существует ОУ; б) определить, чем данное ОУ принципиально отличается от всех других, действующих в педагогическом пространстве; в) создать критерий для оценки всех действий, осуществляемых в ОУ; г) согласовать интересы всех лиц, связанных с ОУ (субъекты образовательной практики, учредители, партнеры, социум и т. д.); д) раскрыть цель и назначение ОУ, что, в свою очередь, повышает уровень мотивации сотрудников; е) избежать потери ориентиров и четких принципов руководства; ж) способствовать пониманию сотрудниками смысла и содержания их деятельности.

<sup>4</sup> См., напр.: Коммуникации стратегического маркетинга : учеб. пособие / под ред. Л. Ф. Никулина. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 415 с.

<sup>5</sup> *Модернизация образования* — это комплексное изменение существующей системы образования путем усовершенствования, улучшения и обновления в соответствии с требованиями времени, социальными нормами, техническими условиями и показателями качества посредством индивидуализации трудовых усилий, повышения роли творческого начала в производственной деятельности через формирование институтов роста, которые обеспечивают развитие сферы образования без государственного принуждения.

<sup>6</sup> *Компетентность* — системное проявление знаний, умений, способностей и личностных качеств, позволяющих успешно решать функциональные задачи, составляющие сущность профессиональной деятельности; формируется в процессе профессиональной подготовки.

<sup>7</sup> *Компетенция* — система знаний, умений, личностных качеств, практического опыта, определяющая готовность личности к успешной профессиональной деятельности в определенной области.

<sup>8</sup> *Портфолио* — это набор материалов, демонстрирующий умение учителя: а) решать задачи своей профессиональной деятельности; б) выбирать стратегию и тактику профессионального поведения.

<sup>9</sup> *Кластер* — группа объектов (совокупность однородных элементов), выделенная по формальному критерию их близости друг к другу.

<sup>10</sup> *Акмеология* (греч. — вершина и учение) — научное направление, развивающееся на стыке естественных, гуманитарных, общественных и технических дисциплин и изучающее феноменологию развития человека, его высшие творческие достижения на этапе зрелости. Наряду с расширенным толкованием данного термина, некоторыми авторами предлагается более специальная трактовка данного понятия — как знания о высшем уровне профессионального мастерства или профессионализма человека. При этом на междисциплинарном уровне рассматривается содержание феномена профессионализма, прослеживается зависимость между профессионализмом и другими особенностями человека, изучаются пути и условия достижения профессионализма, а также способы предотвращения профессиональной деформации. Помимо этого, акмеология исследует процессы переподготовки, когда человек меняет профессию и в новой области труда ему необходимо достигнуть максимального профессионализма, выявить новые грани своего «акме».

<sup>11</sup> См.: Анисимов О. С. Педагогическая акмеология: общая и управленческая. Минск : Технопринт, 2002. С. 469.