

ОБЩЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА ВЗРОСЛЫХ

А. Е. Марон
(Санкт-Петербург)

ОБРАЗОВАНИЕ ВЗРОСЛЫХ: ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ПОДГОТОВКИ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Обоснованы принципы и ведущие компоненты формирования модели подготовки резерва руководителей ОУ, представлены критерии оценивания профессионально-управленческой компетентности, сформированной в ходе повышения квалификации

Инновационный путь развития общества непосредственно связан с реформированием и модернизацией всех составляющих образовательных систем и прежде всего процесса управления современной школой. Возникает необходимость построения реальных моделей стратегического управления образовательным учреждением как системы управленческих решений и воздействий по внедрению социально-воспитательных, технологических, педагогических, организационных, экономических инноваций, обеспечивающих качественное влияние на все характеристики управления: стиль и структуру управления, его функции, планирование, контроль, работу с педагогическими кадрами (персоналом), использование в управлении информационных технологий.

Ведущими принципами стратегического управления выступают: *приоритетность* человеческого фактора как главного ориентира развития, *мотивация* к инновационной деятельности в учебных и жизненных ситуациях, *прогнозирование* как результат научно-аналитического предвидения, *опережение* на основе формирования потенциала саморазвития систем, *развитие территории* и социокультурной среды, соответствие оперативных управленческих действий общей стратегии развития организации, *системность* как проявление целостности при учете эффектов

взаимодействия и взаимообусловленности требований и целей образовательного учреждения.

Управление развитием ОУ – часть управленческой деятельности, при которой посредством создания новых условий, ресурсов, способов работы обеспечивается целенаправленный переход к качественно новому состоянию.

В этих условиях важнейшим ресурсом повышения качества управления образованием является обновление кадрового потенциала ОУ и, главным образом, создания научно-обоснованной модели формирования резерва руководителей образовательных учреждений.

Раскроем исходные положения построения этой модели. Процесс и содержание деятельности по формированию резерва руководителей определяются органами управления образованием муниципального и регионального уровня и предусматривают нормативно-правовое и программное сопровождение состава участников резерва и их продвижение в системе переподготовки и повышения квалификации на базе ИПК, ресурсных Центров и других организаций при наличии лицензии на образовательную деятельность по обучению взрослых.

Важнейшими показателями готовности к управленческой деятельности являются дос-

тижения специалиста в новых условиях реформирования образования: участие в конкурсах резерва руководителей ОУ, разработка образовательных программ школы, программ (стратегий) развития ОУ, успешное выполнение и защита проектных заданий на курсах в ИПК и др.. Все это отражается в портфолио специалиста.

Современный руководитель должен быть эталоном интеллектуально развитой личности с высокими духовно-нравственными качествами и профессиональной культурой.

Личность, живущая в определенную историческую эпоху, в той или иной степени отражает культурные традиции развития общества. Культура как социально-историческая ценность содержит в себе личностный мировоззренческий аспект, сконцентрированный в духовном мире человека, информационный аспект, обеспечивающий хранение, создание и передачу знаний, настраивающий человека к интеллектуальной жизни, деятельностный аспект, рассматриваемый как приращение культурного наследия.

Профессиональная культура руководителя ОУ характеризует особенности его сознания, мировоззрения, поведения и деятельности, определяет все социальные, интеллектуальные, нравственные свойства и опыт личности, проявляющиеся в реальной образовательной практике в современном информационном обществе.

Развитие культуры руководителя ОУ в информационной среде – одна из ведущих тенденций модернизации системы образования, которая необходима для адаптации, социализации и инновационной деятельности человека. Информационная культура имеет технологическую и педагогическую составляющие. Технологическая составляющая отражает информационную компетентность педагога – владение компьютерными технологиями, умениями сбора, обработки и применения информации, включая творческие процессы, а педагогическая составляющая информационной культуры – это результат деятельности по воспитанию молодого человека, формированию моральных принципов, регламентирующих его поведение. Общедоступность информации в Интернете привела к проявлению у целого ряда пользователей искажения информации, использованию ее в противоправных действиях. Поэтому в процессе обучения информационно-компьютерным тех-

нологиям необходимо акцентировать внимание на нормативно-правовой базе.

Профессиональная культура руководителя ОУ проявляется в реализации основных принципов организации инновационного образовательного процесса в контексте компетентностного подхода: *адаптивности* (учет характера затруднений в профессиональной деятельности), *приоритета самообразовательной деятельности* в области развития профессиональной компетентности (опора на профессиональный опыт, анализ трудностей и проблем), *прогностичности* (выбор оптимального образовательного маршрута в соответствии с уровнем профессиональной компетентности и готовности к самообразовательной деятельности).

Контекст развития общей и профессиональной культуры положены в основу разработки модели содержания и структуры подготовки резерва руководителей ОУ. При этом руководство ОУ рассматривается как специфическая деятельность, требующая специальной профессиональной подготовки. Наиболее успешный учитель не всегда является эффективным управленцем и тем более менеджером в образовании. При формировании резерва руководителей (директоров) ОУ учитывается позитивный опыт управленческой деятельности работника (выполнение должностных обязанностей заместителя директора по УВР, руководителя методическим объединением педагогов либо ресурсным центром при ОУ, методиста и т.д.).

Резерв руководителей ОУ выращивается в условиях командной инновационной деятельности ОУ по реализации новых подходов к повышению качества образования (введение ЕГЭ, развитие экономической самостоятельности школы, стимулирующая оплата инновационного труда, внедрение стандарта нового поколения, социальное партнерство и т.д.). При формировании резерва руководителей ОУ учитываются достижения педагогов в прогнозируемых изменениях в составе инновационных управленческих задач школы будущего: развитие внеурочной деятельности, распространение идеологии компетентностного и личностно ориентированного подходов, информатизация управления образованием, рост требований к воспитательной деятельности и духовно-нравственному развитию школьников, здоровьесозидание, создание позитивного отношения педагогического

коллектива к дифференцированной персонализированной системе оплаты труда, организация диалога между школой и сообществом.

Основу отбора содержания подготовки резерва составляет профиограмма специалиста, включающая набор компетенций, обусловленных государственными требованиями к минимуму содержания получения дополнительной квалификации «Менеджер образования», утвержденными Министерством образования и науки РФ от 14 ноября 2003 г. № ГТППК 31/36 по состоянию на 18 октября 2006 года. Это касается как ключевых (общих) компетенций, характерных для любого вида педагогической деятельности (аналитическая, проектировочная, информационная, коммуникативная, моделирующая, рефлексивная и другие компетенции), так и специальных управленческих компетенций в области стратегического планирования и прогнозирования развития ОУ (разработка образовательных программ в соответствии с новыми стандартами образования, управление коллективом в условиях экономической самостоятельности организации, осуществление мониторинга потребностей в образовательных услугах, освоение диагностических процедур и методик выявления качества образования, формирование базы данных, соответствующих потребностям руководителя ОУ и др.).

В соответствии с этими требованиями и опытом работы системы ИПК в этом направлении **инвариантный блок** образовательной программы для резерва руководителей включает модули:

1. «Управление социальными изменениями. Образовательная политика».
2. «Менеджмент в образовании. Управление учебно-воспитательным процессом».
3. «Нормативно-правовая основа управленческой деятельности».
4. «Экономика и финансирование ОУ».
5. «Информационные технологии в управлении образованием».
6. «История, культура, современность (региональный аспект)».

Временная многомерность курсов подготовки резерва составляет 550 часов (2 года).

Вариативная составляющая программы подготовки резерва руководителей обусловлена, в частности для сельских школ, наличием целого ряда проблем функционирования ОУ: пространственная удаленность ОУ, снижение численности контингента, особенно в

сельской местности, большое количество малочисленных сельских школ, часть из которых расположена в населённых пунктах с низким уровнем социально-экономического развития, недостаточность целевой концентрации образовательных ресурсов для обеспечения вариативности образования и выбора учащимся индивидуальной образовательной траектории, необходимость укрупнения школ третьей ступени, возможности удовлетворения образовательных потребностей всех категорий учащихся.

Компетентностно-модульный подход является ведущей методологией проектирования и реализации образовательной Программы подготовки резерва руководителей. В качестве системы модулей в вариативном блоке выступают модули: «Управление ОУ в условиях перехода на ФГОС-2», «Общественное управление, самоуправление, гражданское воспитание в современном ОУ», «Менеджмент учебно-воспитательного процесса в современной школе», «Управление качеством гуманитарного и естественнонаучного образования», «Креативные технологии в организации работы с одаренными детьми», «Стратегическое управление ОУ на основе разработки и реализации Программы развития школы», «Научно-методическое сопровождение профессиональной деятельности педагога инновационной школы», «Моделирование школы и программа разработки и реализации опытно-экспериментальной работы учреждения», «Внеурочная деятельность школьника в концепции развития индивидуальности», «Управление развитием открытой информационной среды в инновационной школе», «Деловая коммуникация в профессиональной деятельности руководителя», «Диагностика и оценка качества образования в инновационной школе», «Сельская школа как социокультурный центр непрерывного опережающего образования», «Проектное управление развитием современной школы».

Диагностический подход позволит построить реальную модель ПК резерва, включающую инвариантный блок (менеджмент развития инновационной школы) и вариативный блок – модули по индивидуальным запросам слушателей по развитию отдельных видов компетенций. Вариативный блок реализуется по группам отдельными представителями. Перед курсами производится диагно-

Т а б л и ц а

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТА ПОДГОТОВКИ РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОУ

| № п/п | Критерии оценивания | Оценка по каждому критерию (макс. 10 баллов) |
|-------|--|--|
| 1. | Профессионально-педагогическая компетентность руководителя: обеспечение доступности качественного образования учащихся в образовательном учреждении (результативность и динамика результативности учебных достижений) | |
| 2. | Правовая компетентность руководителя: соответствие деятельности образовательного учреждения нормативно-правовым требованиям к материально-техническим, санитарно-гигиеническим, противопожарным условиям организации образовательного процесса (предписания прокуратуры, Роспотребнадзора, Пожнадзора и т. д.) | |
| 3. | Методологическая компетентность руководителя: обеспечение перспективности развития образовательного учреждения (цели и направления программы развития и тематика ОЭР) | |
| 4. | Лидерская компетентность руководителя: обеспечение кадровой политики образовательного учреждения (команда администрации и педагогического коллектива) | |
| 5. | Гуманистическая компетентность руководителя: обеспечение здоровьесберегающих условий организации образовательного процесса (вариативность образовательного процесса, наличие классов ОЗ, КРО, инклюзивное образование) | |
| 6. | Инновационная компетентность руководителя: применение информационных, программных, проектных и др. технологий в управленческой деятельности, наличие публикаций и авторских разработок | |
| 7. | Социальная компетентность руководителя: построение воспитательной системы и внешкольной образовательной среды учреждения (социальное партнерство) | |
| 8. | Коммуникативная компетентность руководителя: построение государственно-общественной системы управления образовательным учреждением | |
| 9. | Финансовая компетентность руководителя: обеспечение перехода образовательного учреждения на финансово-хозяйственную самостоятельность (самостоятельная бухгалтерия, нормативно-подушевое финансирование, новая система оценки качества образования, автономное учреждение) | |
| 10. | Маркетинговая компетентность руководителя: построение в учреждении системы дополнительного образования, ориентированной на потребности различных субъектов | |
| | Итоговая оценка профессиональной компетентности руководителя ОУ | |

стика – предлагается выбор модулей и возможных их исполнителей.

Наличие взаимосвязанных *тенденций персонификации и социального заказа* не должно препятствовать реализации ведущих научных принципов проектирования содержания профессиональной подготовки резерва руководителей – системности знаний и способов деятельности, фундаментальности, практикоориентированности, культуросообразности, андрагогического сопровождения.

Разработка образовательной траектории

будущего руководителя ОУ согласуется как с интересами личности и организации, так и с требованиями профессиограммы как социального заказа и должна исключать фрагментарность и описательный характер формируемых знаний и компетенций.

Практикоориентированность в обучении предполагает интеграцию фундаментальных знаний в области управления педагогическими системами и актуальных проблем современного образования (идеи универсальных учебных действий, вопросы духовно-нравст-

венного развития личности, социальное и физическое здоровье и т.д.). Так, общая теория менеджмента качества сочетается с реальными выходами в школьную практику на основе практического решения проблем: качество урока в информационной среде, качество внеурочной деятельности, качество образовательных программ и программ развития ОУ, качество создания автономной организации и ее управления.

Практическая составляющая подготовки резерва может быть реализована в системе инновационной деятельности ресурсных Центров на базе ОУ, проблемных семинаров («Система домашних занятий в современной школе», «Открытая развивающаяся школа в информационной среде», «Вечерние школы как отделения общеобразовательного учреждения», «Проектное управление» и др.).

При организации курсов подготовки резерва руководителей ОУ реализуется персо-

нифицированный и групповой подходы в соответствии с запросами и уровнем готовности будущих руководителей. Инвариантная составляющая как социальный заказ в фундаментальных знаниях является общей системообразующей, а вариативная составляющая предполагает деление слушателей на группы: резерв из состава педагогов-инноваторов; резерв, имеющий опыт управленческой деятельности в сфере образования, молодые (действующие) руководители ОУ.

В общем объеме часов на подготовку резерва учитываются результаты обучения в накопительной системе и в индивидуальном портфолио специалиста. Итоговая аттестация предполагает аттестационный экзамен, включающий презентацию «Мое профессиональное кредо в управленческой деятельности» и экспертизу портфолио специалиста в соответствии с предложенными критериями (см. табл., с. 47).

Л и т е р а т у р а

1. *Виноградов В. Н., Глебова Г. Ф., Прикот О. Г.* Программа развития современной школы : учеб. пособие для студентов вузов и аспирантов, изучающих инновац. образоват. процессы. – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2008. – 216 с.
2. *Левицкий М., Болотник Л.* Чему хотят научиться директора школ // Народное образование. – 2008. – №10. – С. 133–141.
3. *Марон А. Е., Загрянная Т. А. и др.* Практическая андрагогика. Кн. 3. Управление школой. Модульная образовательная программа повышения квалификации руководителей ОУ / под общ. ред. С. А. Лисицына, А. Е. Марона. – СПб.: ЛОИРО, 2011. – 228 с.
4. *Швецова В.* Школа резерва руководителей образовательных учреждений // Методическая работа в школе. – 2011. – №4. – С. 12–17.

