

*Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)*

*Ключевые слова:* управленческая компетентность; показатели эффективности управления; типы руководителей; система повышения квалификации; содержание управленческой подготовки.

*Аннотация:* В статье рассматриваются вопросы обеспечения профессионального развития и формирования ключевых компетенций руководителей образовательных учреждений в рамках системы повышения квалификации.

В изменяющейся в образовании ситуации, один из приоритетов, которого учет интересов и потребностей личности, руководители школы испытывают затруднения, что связано с системой профессиональной подготовки руководителя не как специалиста-профессионала, а как исполнителя. В процессе повышения квалификации, в котором не происходит рефлексии профессиональной деятельности, формируются стереотипы профессионального мышления, что становится сдерживающим фактором в развитии как управленческих кадров образования, так и системы в целом. Руководитель со стереотипным мышлением противодействует развитию личности, снижают экологичность организации, поскольку собственный опыт не только транслируется ими в коллективе, но и рассматривается как единственно правильный и возможный.

К сожалению, если руководители образовательных учреждений не осознают потребности в самообразовании, не стремятся к получению профессионального образования в области менеджмента, управляют лишь на уровне трансляции распоряжений вышестоящего руководства, мало что хорошего ожидает школу. Вне всякого сомнения, это тупиковый путь управления.

Руководитель школы часто оказывается безоружным перед фактом некомпетентности, функциональной неграмотности, чаще всего не понимая, что это естественная ситуация, требующая осознанного постоянного образовательного движения. Кроме того, зачастую навыки обучения и самообразования у современного руководителя образовательного учреждения сформированы в совершенно иной ситуации. Чем старше человек, тем сложнее ему включаться в образовательные процессы в силу множества внутренних преград, складывавшихся годами.

Поэтому одна из важных задач руководителя — получение нового опыта управления учреждением и организации познавательной деятельности педагогов и учащихся.

Повышение квалификации руководителя современной школы включает диагностический, организационный, обучающий, рефлексивный этапы.

На формирование управленческой компетентности ди-

ректоров общеобразовательных школ направлена деятельность учреждений дополнительного профессионального образования. Тем не менее, руководителю практически повседневно необходим союзник, с которым можно обсудить прогнозируемые или уже произошедшие изменения, возникновение возможных рисков для развития учреждения и пути их минимизации. Как помочь руководителю школы грамотно сделать эти шаги?

Орган управления образованием - связующее звено, упорядочивающий официальное обучение руководителя и его повседневную работу. Их партнёрство возможно в различных формах: семинары, консультации, организация наставничества начинающих руководителей опытными директорами школ и т.д.

Самая продуктивная, как показывает наш опыт, форма - консультирование по управлению.

С целью оказания профессиональной поддержки руководителям проводится подготовительная работа со стороны муниципального органа управления образованием. Она включает:

- создание нормативных документов о функциональных обязанностях специалистов муниципального управления образованием по сопровождению развития профессиональной компетентности директоров школ;
- подбор специалистов по управленческому консультированию с опытом работы в должности руководителя образовательного учреждения, высшим образованием в области менеджмента или прошедшим профессиональную переподготовку в этой области, регулярно повышающих квалификацию в рамках компетенции;
- выработка командного стиля работы: распределение обязанностей между специалистами по направлениям управления персоналом, высокий профессионализм в вопросах управления персоналом, овладение специалистами игротехническими приемами работы (организация групповой деятельности, проектирование, рефлексия), взаимозаменяемость в работе, создание и поддержка благоприятного микроклимата в команде специалистов;
- проведение практико-ориентированных семинаров

по вопросам управления персоналом специалистами для различных групп директоров школ и распространения адресов лучшего опыта работы с персоналом в школах города;

- издание методических материалов серии «Библиотечка руководителя образовательного учреждения» по наиболее трудным вопросам управления персоналом школы;

- добровольный набор группы руководителей школ для сопровождения в развитии компетентности в работе с персоналом.

На диагностическом этапе специалисты муниципального органа управления проводят совместно с директорами школ оценку эффективности работы с персоналом и уровня профессиональной компетентности руководителя. На этом этапе изучаются объективные и субъективные показатели эффективности управления персоналом в школе за последние три года.

В качестве объективных расцениваются: сменяемость персонала; адаптация и закрепление молодых учителей в коллективе; уровень квалификации педагогических работников; степень инновационных процессов в школе; рост служебной карьеры педагогов; актуальность нормативной базы в работе с персоналом; претензии к работе педагогов со стороны учащихся и родителей и их обоснованность.

В качестве субъективных: комфортность коллективе школы участников образовательного процесса; положительный имидж учреждения в окружающем сообществе (анкетирование, собеседование, наблюдение).

На диагностическом этапе специалисты муниципального органа управления образованием уточняют уровень профессионального развития руководителей образовательных учреждений в соответствии с принятой классификацией директоров школ, что позволяет им определить слабые места в работе директора школы и на этой основе выстроить индивидуальную стратегию профессионального развития.

Классификация руководителей включает четыре типа руководителей: опытные и стремящиеся к саморазвитию; неопытные, но стремящиеся к саморазвитию; опытные, но не стремящиеся к саморазвитию; неопытные и не стремящиеся к саморазвитию.

В настоящее время подготовку управленческих кадров в муниципальной системе образования городского округа Тольятти в основном осуществляет Самарский областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования (СИПКРО).

Повышение квалификации руководителей осуществляется СИПКРО в рамках индивидуальных образовательных чеков, целевых программ по подготовке менеджеров образования, обучающих семинаров и т.д.

В последнее время все более включаются в систему повышения квалификации руководителей *внешние*:

- Университет Российской академии образования;
- Центр профессионального образования г. Самары;
- Самарский институт повышения квалификации работников образования;
- Муниципальный центр подготовки г.о. Тольятти;
- Тольяттинский государственный университет;
- Самарский государственный педагогический университет;
- Тольяттинская академия управления,

и *внутренние ресурсы*:

- МОУ ДПОС «Ресурсный центр»;
- МОУ ДПОС «Центр медиаобразования»;
- МОУ ДПОС «Центр информационных технологий».

Это позволяет обеспечить повышения квалификации в соответствии с заявками образовательных учреждений, предоставление возможности выбора определенных курсов для администрации и педагогов. Осуществление выбора на основе информации об учреждениях, осуществляющих повышение квалификации, и содержания программ

обучения кадров.

В результате наблюдается стабильное выполнение нормативного показателя (ежегодная 20% доля руководителей, повысивших квалификацию) и даже его превышение:

- 2006-2007 г.г. – 23,7%;
- 2007 – 2008 г.г. – 23,5%;
- 2008 - 2009 г.г. – 27,5%.

Сориентированность предложенных программ повышения квалификации педагогических кадров на стратегические задачи развития городской системы образования: из 279 программ, предлагаемых Самарским государственным педагогическим университетом, Самарским институтом повышения квалификации работников образования, Тольяттинским государственным университетом сервиса, Тольяттинским государственным университетом, Институтом коррекционной педагогики:

- 43% - сориентированы на стратегическое направление, повышение качества образовательного результата;
- 22,6% - на стратегическое направление: «формирование системы защиты детства, сохранение и укрепление здоровья детей»;
- 26,9% - на стратегическое направление: «развитие системы обеспечения нового качества образования».

Однако, как показывает практика, большая же часть слушателей покидают курсы повышения квалификации, так и не освоив в полной мере государственных образовательных стандартов и не реализовав свой потенциал.

Причина подобного положения вещей кроется как в отсутствии технологичности процесса подготовки, так и позиции преподавателя, в недостаточном непонимании им собственных функций в реализации современных управленческих технологий [1]. Помочь руководителю освоить новые технологии, осознать свою позицию и свою ключевую роль в профессиональной деятельности – задача системы повышения квалификации (СПК).

По мнению М.Т. Громковой [2], в процессе подготовки каждый есть субъект (носитель), часть окружающего мира; он несет его в собственном сознании как воззрение на мир, осознаваемый через собственный жизненный опыт, постоянно оформляемый в результате собственного образования. Педагогическая позиция специалиста проявляется как его сознание (осознание собственного жизненного опыта) через систему потребностей, система норм, система способностей, их взаимосвязи и регуляции.

Качество повышения квалификации - это совокупность иерархически организованных социально значимых свойств (характеристик, параметров), обуславливающих ее возможности по реализации целей профессионального развития руководителей.

По мнению некоторых исследователей [3, 4, 5], система повышения квалификации специалистов имеет несколько основных функций:

- информационную (удовлетворение потребностей специалистов в получении знаний о достижениях в науке, о передовом отечественном и зарубежном опыте);
- обучающую (организация и осуществление управленческого и образовательного процесса в учреждениях повышения квалификации, оказание консультативной помощи специалистам);
- исследовательскую (проведение научных исследований и экспериментов в области менеджмента, мониторинга качества обучения, изучение тенденций изменения и развития системы образования);
- экспертную (экспертиза программ, проектов, рекомендаций, других документов и материалов, оценка необходимости, обоснованности и безопасности экспериментальной работы, проводимой образовательными учреждениями).

При условии реализации СПК своих функций каждому руководителю предлагаются новые знания по управлению, психологии, методике, что помогает ознакомиться с передовым управленческим, педагогическим опытом и инновациями, сориентироваться в последних научных

достижениях, технологиях и определить возможности их применения в конкретном образовательном учреждении.

К сожалению, на данный момент система повышения квалификации (СПК) не в состоянии предоставить специалистам вышеперечисленные образовательные услуги в полном объеме. Причина этому – наличие в ней ряда противоречий между:

- объективно существующей необходимостью в профессиональном развитии руководителей и отсутствием удовлетворительных методик и технологий его осуществления;

- содержанием и методами повышения квалификации.

Основной причиной указанных противоречий является традиционная приверженность системы повышения квалификации инструктивно-репродуктивным методам обучения, что самым непосредственным образом отражается на организации управления учебно-воспитательного процесса в общеобразовательных учреждениях.

Все более возрастает противоречие между необходимостью непрерывного послевузовского образования ру-

ководящихся на курсах (количественный аспект). Совершенно очевидно, что подобный подход к оценке деятельности СПК не обеспечивает ее совершенствование.

Для того чтобы управлять качеством повышения квалификации, нужно, как минимум, иметь представление о его структуре. Последняя может быть представлена в виде модели, отображающей основные элементы системы повышения квалификации. Поскольку в принципе невозможно отразить в модели всю содержательную часть системы, возник вопрос о ее педагогической валидности. Существует минимальный набор характеристик, интегральное качество которых дает достаточно полное представление о качестве системы в целом.

Предлагаемая Л.В. Мозгаревым [3] модель имеет три уровня:

- верхний - качество всей системы;
- средний - качество параметров системы;
- нижний - качество показателей, характеризующих каждый из этих параметров.

Тогда суммарное качество показателей дает качество параметра, а суммарное качество параметров - качество

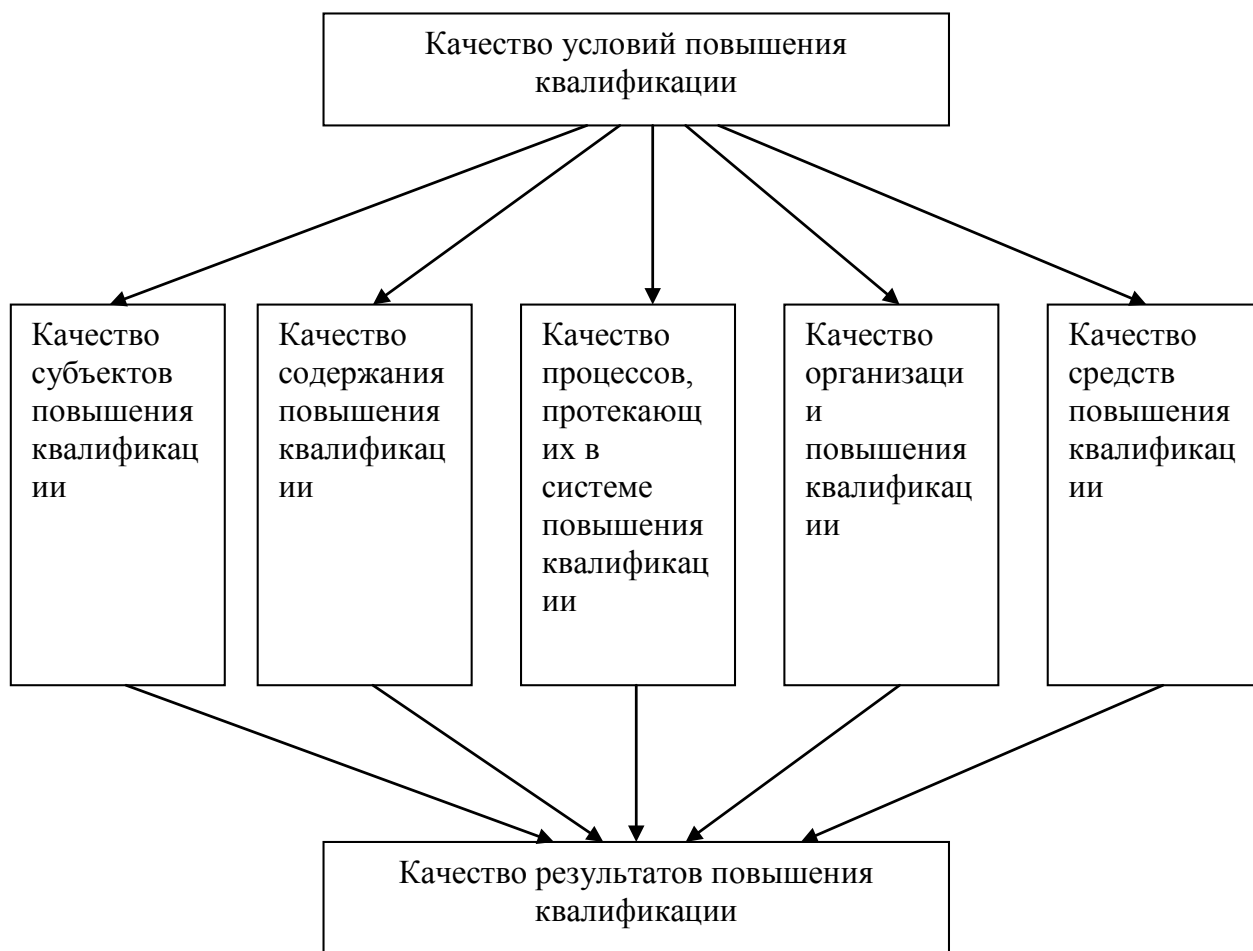


Рис. 1. Параметры качества повышения квалификации

ководителей и периодическим характером прохождения ими курсов повышения квалификации. Для подавляющего большинства специалистов общение с СПК ограничивается двух-трехнедельными семинарами, тренингами, курсами, на которых они обучаются один раз в 5 лет.

Цель учреждений повышения квалификации - обеспечение профессионального развития и формирование ключевых компетенций специалистов, т.е. имеется ввиду качественный аспект. Оценивается же их работа органами управления образованием по количеству специалистов,

всей системы (рис. 1).

Качество условий, в которых функционирует система повышения квалификации, влияет на пять других параметров, а те, в свою очередь, определяют качество результатов повышения квалификации. Качество результатов при оценке качества повышения квалификации в целом является определяющим параметром. Каждый параметр характеризуется различным количеством показателей.

Успешность профессионального развития слушателей определяется качеством образования. Оно включает

диагностический, информационный и учебный аспекты, результаты которых и определяют уровень СПК. Качество диагностических процессов определяется наличием большого набора методик выявления профессиональных затруднений специалистов; свободным владением соответствующими методиками преподавателями учреждений повышения квалификации; наличием информационного банка о профессиональных затруднениях специалистов разных специальностей.

Система повышения квалификации, являясь частью системы непрерывного образования педагогов, может и должна выступать в качестве его организатора, обеспечивать всю научную, методическую, психологическую и технологическую поддержку будущим специалистам.

Важный показатель результативности повышения квалификации - темпы профессионального развития специалистов. Чем быстрее будущий слушатель станет высокопрофессиональным специалистом, мастером своего дела, тем выше качество результатов повышения квалификации.

Именно поэтому в системе непрерывного образования все большую значимость самостоятельность приобретает повышение квалификации руководителей, призванное вносить коррективы, зачастую исправлять недостатки управленческой подготовки, организовывать и направлять непрерывный процесс самообразования.

Исследования проблем повышения квалификации руководителей позволили разработать модульную систему подготовки, апробировать ее и оценить как одно из важнейших условий, влияющих на эффективность управленческого процесса.

Профессиональная подготовка руководителей содержит основные ключевые компоненты:

- функциональное самоопределение специалистов в управленческой и педагогической деятельности;
- управленческие и педагогические знания о критериях деятельности;
- управленческие и педагогические способности;
- рефлексия управленческих и педагогических действий на каждом интервале учебного процесса.

Профессиональная компетентность в настоящее время рассматривается как психическое состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно, обладание человеком способностью и умением выполнять определенные трудовые функции, заключающиеся в результатах труда человека.

По мнению В.М. Монахова и других [6] компетентность представляется как совокупность *трех аспектов*:

- *смыслового* (включающего адекватность осмысления ситуаций понимания отношения, оценки);
- *проблемно-практического* (обеспечивающего адекватность распознавания ситуации с позиций целей, задач, норм);
- *коммуникативного* (позволяющего организовать адекватное общение в ситуациях, соответствующих определенным культурным образцам общения и взаимодействия).

Содержание управленческой подготовки может быть рассмотрено как единство знаний и умений, опыта творческой деятельности и опыта эмоционально-ценностного отношения к управленческой действительности. В этом отношении профессиональную компетентность - усвоение знаний (накопление информационного фонда) - не самоцель, а необходимое условие для выработки умений и навыков - главного критерия профессиональной готовности [7].

Управленческие умения - это совокупность последовательно развертывающихся во внешнем или внутреннем плане управленческих действий, часть из которых может быть автоматизирована (навыки), направленных на решение задач развития гармоничной личности и основанных на соответствующих теоретических знаниях.

Опыт показывает [8, 9], что система целесообразно подобранных упражнений по анализу фактов и явлений,

направленных на выработку умений мыслить и действовать, неизбежно приводит к выработке главного, «универсального» умения, обеспечивающего успех в профессиональной деятельности, умения решать управленческие и образовательные задачи, которые имеют место при реализации всех социально и профессионально обусловленных функций.

Изучение затруднений руководителей по внедрению новых технологий в управленческий процесс с трех сторон: практической, исследовательской и проектировочной, показало, что основная причина затруднений - несоответствие между требованиями профессиональной деятельности и уровнем подготовленности к ней, т.е. несформированности ключевых компетенций.

В период перехода от индустриального к постиндустриальному обществу, предъявляет новые требования к профессиональной подготовке руководителей, которые определяются необходимостью обеспечения качества образования на основе использования в управленческом процессе современных технологий, средств и методов.

Проведенный анализ психолого-педагогической литературы показывает, что важнейшими направлениями совершенствования подготовки руководителей является переход от принципов и методов к использованию закономерностей и технологий в профессиональной деятельности и соответственно, развитие ключевых компетенций.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Коростелев А.А. Технология анализа результатов работы образовательной системы на основе информационного обеспечения // Информатика и образование. 2008. № 7. С. 33-35.
2. Громкова М.Т. Психология и педагогика профессиональной деятельности. - М.: Юнити - Дана, 2003. - с. 87.
3. Мозгарев Л.В. Структура качества повышения квалификации работников образования // Педагогика. - 2004. - № 10/
4. Коростелев А.А., Воронин В.Н. Повышение качества аналитической деятельности внутришкольного управления: теория. - М.: Издательство комплекс МГУПП, 2007 - 220 с.
5. Монахов В.М., Арнаутов В.В., Нижников А.И. и др. Технология проектирования траектории профессионального становления будущего учителя. - М.: «Перемена», 1998. - с. 18-19
6. Монахов В.М., Нижников А.И. и др. Педагогические объекты. Педагогическое проектирование. KNOW NOW технологии: учеб. пособие. - Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2004. - с. 26/
7. Коростелев А.А., Ярыгин О.Н. Компетентностный подход: проблемы терминологии // Вектор науки ТГУ. Серия: Педагогика, психология. 2(5). 2011. С 212-221.
8. Коростелев А.А., Ярыгин А.Н. Технологизация аналитической деятельности руководителей образовательных учреждений. - Тольятти: «Кассандра», 2009 - 201 с.
9. Коростелев А.А. Теоретический аспект ролевого значения аналитической деятельности руководителей образовательных учреждений во внутришкольном управлении // Вестник психотерапии. 2007. № 24 (29). С. 96-100.

Н.Г. Пудовкина

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В...**

---

**MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF TRAINING**

© 2011

*N.G. Pudovkina*, candidate of technical science, associate professor, director of the Institute of continuing professional education

*Togliatti State University, Togliatti (Russia)*

---

*Keywords:* managerial competence; performance management; types of managers; system training; maintenance management training.

*Annotation:* In this paper, providing professional development and formation of core competencies heads of educational institutions within the further education.