

УДК 371.08

ПОДГОТОВКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Иваненко И.А.

ФГБОУ ВПО «Башкирский государственный университет» Стерлитамакский филиал, Стерлитамак, Россия (453100, г. Стерлитамак, пр.Ленина, 49), ilona-ivanenko@rambler.ru

На основе анализа международного и российского опыта подготовки руководителей школ автором статьи предложена стратегия подготовки менеджеров школьного образования в условиях модернизации современного образования в России.

Мониторинг публикаций по проблеме подготовки руководителей школьного образования показал, что в России имеется опыт инновационной подготовки таких кадров, но общей методологии конструирования содержания программ подготовки таких специалистов с учетом модернизации российского образования нет. В этой связи в данной статье разработаны теоретические положения, которые могут быть теоретической основой конструирования и внедрения обновленных программ подготовки руководителей школьного образования в современных условиях. Сформулированные положения позволили автору статьи определить принципы конструирования стратегии подготовки руководителей школ, реализация которых должна отражаться в методах обучения и инструментах оценки эффективности и результативности программ.

Ключевые слова: подготовка руководителей школ, квалификации менеджеров образования, программы подготовки, подходы образовательных стратегий, управленческие компетенции, квалификационные требования, социальный заказ, социальный диалог, распределённое руководство.

PREPARATION OF THE HEADS OF SCHOOLS IN THE MODERNIZATION OF MODERN RUSSIAN EDUCATION

Ivanenko I.A.

Sterlitamak Branch of the Bashkir State University, Sterlitamak, Russia (453103, Sterlitamak, Lenin Ave, 49), ilona-ivanenko@rambler.ru

Based on the analysis of international and Russian experience with the preparation of school leaders, author of the article propose a strategy for training managers of school education in the modernization of education in modern-day Russia.

Monitoring publications on leadership training school showed that in Russia there is an experience of innovative training such personnel, but the general methodology of designing the content of training programs such professionals with the modernization of Russian education is not. In this regard, in this article, the theoretical position, which can be the theoretical foundation of designing and implementing training programs for managers updated school today. Worded provisions allowed the author to determine the principles of designing strategy training school managers, the implementation of which should be reflected in the teaching methods and tools for evaluating the efficiency and effectiveness of programs.

Keywords: leadership training schools, training of managers of education, training programs, approaches, educational strategies, managerial competence, qualifications, social order, social dialogue, distributed leadership.

Приоритетным направлением современной социальной политики России является модернизация всех уровней образования. Представители общества привлечены к созданию образовательных стандартов, обновлению инфраструктуры и содержания образования, оценке эффективности работы образовательных учреждений.

Новые требования к профессиональной подготовке руководителей школ взаимосвязаны с изменениями в подходах к управлению образованием. В настоящее время работа руководителей школ приобретает новое содержание в связи с принятием Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», где определен статус

руководителя образовательного учреждения, декларирована автономность школьных организаций, уточнены характеристики демократизации управления образованием[7]. Для реализации нового Закона «Об образовании в РФ» разработан проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации(управление в сфере образования)». Проект стандарта разработан с целью определения требований и оценки компетенций руководителей различных образовательных организаций, включая и руководителей школы.

Изменения в подготовке руководителей школ взаимосвязаны и с внедрением в школьную практику Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования нового поколения, так как впервые стандарт определяется как форма общественного договора в образовании. С учетом данного определения стандарта подготовка руководителей школ должна быть направлена на выпуск специалистов, обладающих высокой квалификацией в области управления человеческими ресурсами. Особой компетенцией выпускников программ, направленных на руководство школой, должна становиться способность разрабатывать и реализовывать образовательные стратегии, которые актуализируют понимание образования как социального блага и социальной справедливости. Это предполагает, что при обучении руководителей школ следует обращать внимание на подготовку их к включению в управление образованием различных социальных групп, то есть отрабатывать способность к построению социального диалога и партнерства в школьном образовании.

Нужно отметить, что в отечественной теории и практике образования недостаточно отработаны стратегии профессиональной подготовки школьных руководителей с учетом новых стандартов школьного образования, современных прогрессивных моделей управления школой. Как отмечают специалисты Института Управления образованием РАО, «сравнительный анализ зарубежных исследователей США, Англии, Финляндии и др. и отечественных отраслевых документов (более 200 в различных отраслях) демонстрирует отсутствие в РФ научного подхода к решению проблемы "Методология, теория и практика формирования подготовки и обновления кадрового резерва руководителей системы образования всех уровней"»[4, с.14].

Проведенный мониторинг публикаций по проблеме исследования показал, что в России имеется опыт инновационной подготовки кадров для школьного управления[1;3;5;9]. Однако общей методологии для конструирования содержания программ подготовки руководителей школ с учетом современных изменений в образовании не выявлено. В этой связи в нашем исследовании, представленном в данной статье, автором разработаны теоретические положения, которые могут быть теоретической основой конструирования и внедрения обновленных программ подготовки руководителей школьного образования в

условиях модернизации профессионального образования.

Целью исследования является обоснование теоретических основ построения стратегии и конструкторов образовательных программ, нацеленных на подготовку руководителей школ в современных условиях.

Для проведения исследования была выбрана методология институционального анализа процессов становления и модернизации профессионального образования и методология исследования деятельности руководителей современных школ, позволяющая проследить воздействие изменений на требования компетенций руководителей школ, для трансляции новых требований в процесс их профессиональной подготовки.

В процессе анализа опыта подготовки менеджеров и лидеров школьного образования были выделены положения, являющиеся теоретической основой для построения общей стратегии подготовки школьных руководителей средствами различных образовательных программ в современных условиях.

Первая группа положений определяется трактовкой понятий «квалификация» и «компетентность» в управленческой деятельности.

Важным аспектом термина «квалификация» является его практическая применимость, т.е. он указывает не на желательные умения какого-либо человека, а на те умения, которые требуются в системе занятости. Постановка вопроса о квалификации человека предполагает ранжированную оценку его способностей к деятельности того или иного уровня сложности, тем самым позволяя говорить о ступенях квалификационного роста. Квалификация – это официальное требование к профессиональным навыкам работников, которые признаются на международном, национальном или отраслевом уровнях. Квалификация – инструментальная, достаточно жесткая и технологичная характеристика в отличие от компетентности, которая представляет собой гибкую интегральную характеристику, включающую способность к деятельности, сочетающую профессионализм и такие личностные характеристики, как ценности, мотивы, стили поведения. При выдаче лицензии на профессиональную деятельность используют функционально-квалификационные модели. В квалификационном подходе используется понятие «норма». Нормировать управленческую деятельность означает провести анализ содержания «нормативно-одобренного способа деятельности» в плане закрепленных в нем основных должностных обязанностей и требований к их выполнению.

При подготовке специалистов для работы в какой либо области и подборе персонала используются компетентностные модели. Ввиду того что компетентность ориентирована на профессиональное развитие, эту характеристику профессионализма используют и при аттестации сотрудников. Построение модели компетентности как способности к управлению

предполагает выделение и описание крупных блоков – компонентов деятельности управленца. Определение компетенций для успешного управления предполагает выделение ролей и «дименсий» (измерений менеджерского поведения). Измерения компетенций в управленческой деятельности выстраиваются на социально-конструктивной методологии. Деятельность управления в рамках этой методологии включает в себя блок способностей/компетенций, которые предполагают готовность к организации конвенционального партнерского диалога, умение прогнозировать, планировать и оценивать результаты своей работы, способность организовывать деятельность других людей для достижения общих целей.

Вторая группа положений определяется сущностью социального заказа на школьное образование.

Ввиду того что понятие «социальный заказ в образовании» связан с ожиданиями прогресса школы, общность целей-ценностей участников образования и общественности определяется их ожиданиями прогресса школы в целом и желанием достичь прогресса в образовании каждого ученика школы.

Школьное образование в настоящее время определяется как всеобщее благо и основа развития человеческого капитала общества. Школьное образование – один из элементов социального капитала общества [6, с. 57-63]. Социальный капитал – «зонтичный» термин, который используется для детерминанты долгосрочного успеха в развитии общества и социальных организаций. Долгосрочный и среднесрочный прогресс в развитии школы определяется в стратегических документах на различных уровнях управления социальными организациями. Стратегические документы в школьном образовании – это конвенциональное институализированное соглашение. По существу в них институализируется социальный заказ школе. Социальное партнерство является основным механизмом формирования социального заказа на образование [8]. Социальное партнерство в образовании носит сложный характер и имеет множество побочных эффектов, ввиду этого социальное партнерство реализуется на локальном уровне. Существует три вида социального партнерства: стратегическое, проектное и контрактное.

В ходе исследования был проведен анализ степени участия различных заинтересованных сторон в форме партнерства в процессе выявления и формирования социального заказа при разработке программ развития образования. Анализ существующих в данной области региональных документов (были проанализированы программы развития образования в 34 субъектах Российской Федерации, отчеты муниципалитетов и школ по реализации проектов в рамках национальной инициативы «Наша новая школа», публичные отчеты образовательных учреждений) показал, что механизмами формирования и оценки

реализации социального заказа школы являются:

- а) мониторинг и оценка позиций заинтересованных сторон;
- б) информирование – просвещение заинтересованных сторон (рассылка информационных материалов, публичные презентации, выступления на круглых столах, конференциях);
- в) консультирование – взаимный учет позиций и требований при планировании деятельности и выборе тематик проектов: консультативные встречи и семинары;
- г) партнерство – совместная работа на основе регламентируемых соглашений, активный обмен информацией в пределах, определенных соглашениями;
- д) сотрудничество определенных функций и требований заинтересованных сторон: совместное обучение, участие в планировании, в том числе на уровне принятия решений.

В то же время данные механизмы чаще используются на уровне региона и применяются крайне редко на уровне учреждения.

В целях анализа использования механизмов формирования социального заказа при разработке программ развития учреждений проводился сбор данных по разработанному шаблону оценки (таблица 1).

Таблица 1

Шаблон оценки выявления и формирования социального заказа

Показатель	Оценка
Организация работы групп заинтересованных сторон, которые привлекались к обсуждению и формулировке социального заказа	
Публичные представления специальной информации для учащихся, родителей и местной общественности	
Привлечение партнеров школы к определению приоритетов развития школьной организации	
Привлечение родителей к согласованию приоритетов развития школы	
Привлечение учащихся к согласованию приоритетов развития школы	
Создание коалиций (рабочих групп), которые принимали участие на определение целей и задач развития школы	
Проведение конференций, тематических круглых столов, семинаров, в которых участники были включены в разработку проектов программы с учетом запросов заинтересованных сторон	
Проведение консультаций руководителей школы при разработке проектов программы	
Учет запросов заинтересованных сторон в содержании программы развития	
Эффективность участия коалиций при формировании целей программы и проектов развития школы	
Интегрированный показатель социального взаимодействия при разработке программ развития учреждения	

Оценка проводится по пятиразрядной шкале Лайкерта. При этом применяется цифровое обозначение утверждений, величина которого соответствует степени оценки

отношения: «полностью согласен» оценивается значением «5», а радикальное несогласие («полностью не согласен») соответствует оценке «1». Суммируя цифровые показатели, можно получить среднее значение степени согласия с приведенными утверждениями, а также построить статистические распределения. Данный инструмент был использован в исследовании при сборе эмпирических данных для определения способности руководителей учреждений к выявлению запросов общественности в ходе разработки стратегических программ развития образования. В опросе участвовали представители муниципальных систем образования различных регионов, всего было опрошено 235 директоров школ. Обработка данных показала, что интегрированный показатель эффективности социального взаимодействия в муниципальных образованиях, который можно определить по опросу руководителей, не высокий. Обсуждение в фокус-группах с руководителями школьных учреждений показало, что для формирования социального заказа школа использует в основном один инструмент – мониторинг удовлетворенности родителей школьным образованием. На самом деле на удовлетворенность образованием влияют многие факторы социальной действительности, ввиду этого данный вид оценивания не позволяет в полной мере установить, выполняет ли школа социальный заказ на образование. Более полно это возможно установить при оценивании репутации школы и документов коалиционных соглашений. Как показывают исследования, в том случае, если механизмы формирования социального заказа соответствуют стандартам социальной ответственности, то есть легитимны, доступны, предсказуемы (содержат четкие временные рамки и меры оценки их учета), справедливы ко всем группам заинтересованных сторон, совместимы с законодательными актами, прозрачны, основаны на диалоге и партнерстве, то учреждение и руководство школой имеют более высокую репутацию. Данные эмпирического исследования, проведенного автором работы, убеждают, что большинство руководителей школьного образования не владеют механизмами партнерства и создания коалиций, то есть не умеют организовать управление в условиях формирования социального заказа. Руководители представляют участие общества в формировании социального заказа не как постоянный процесс управления, а как разовые мероприятия по учету запросов родителей учащихся. Эту проблему можно решать средствами обновления стратегии подготовки руководителей школ.

Третья группа положений относится к теоретическим идеям построения стратегий обучения руководителей школ и связана с двумя предыдущими группами положений.

Прежде всего, следует определить, что понимается под стратегией.

В нашей статье под «Стратегией» понимается модель, которая определяет результаты обучения и направлена на их достижение средствами специальным образом

сконструированных модулей образования. Различие между «Стратегией» и «Образовательной программой» заключается в том, что они тесно связаны, но стратегия определяет конвенциональные соглашения и выбор акцентов в приоритетах профессионального образования, то есть позволяет сформулировать концепцию перспектив профессионального развития. Стратегия определяет принципы и условия реализации концептуального видения профессиональной подготовки и ее отдельных компонентов как непрерывного процесса профессионального развития школьных руководителей и формирования их способности к созданию школьных коалиций. Образовательная программа – документ, позволяющий институализировать стратегию и маршруты ее реализации. Стратегия строится не только с учетом теоретических изысканий, но и с учетом использования образцов успешного опыта решения сходной проблемы в близких или аналогичных условиях.

Анализ существующих теорий и эмпирических данных показал[2, с. 140-178], что построение современной стратегии подготовки менеджеров и лидеров образования более эффективно, если оно выстраивается на идеях трансформационного лидерства и готовит руководителей к использованию в практике модели распределенного руководства.

Инновационный характер развития школьного образования требует отработки у руководителей школ следующих функций: аналитические и инновационные практики, стратегическое планирование и организация партнерства. Организация партнерства, использование распределенного руководства в управлении школой требуют от руководителей образования способности к работе в условиях договора – взаимных обязательств. Договор следует рассматривать с трех аспектов их заключения: формального, педагогического и социального. Формальный – это наличие документов и фиксация обязательств. Педагогический – это механизмы взаимных обязательств, которые направлены на улучшение педагогических процессов и образовательной среды для учеников. Социальный – это способности руководства к созданию коалиций.

Построение стратегии подготовки руководителей для школ предполагает определение основных положений для создания непрерывного процесса построения обучения руководителей как континуума в сочетании формального и неформального образования, а не как разработку конкретной образовательной программы для разового обучения по ней слушателей программы. Современные стратегии подготовки руководителей школ более успешны в том случае, если они предполагают обеспечение профессионального развития не отдельных руководителей, а различных представителей школьной команды, то есть необходимо готовить школьный персонал к распределенному руководству.

Дидактические модели обучения руководителей школ выстраиваются на концепции

самоуправляемого обучения, что позволяет сделать этот процесс непрерывным.

Все сформулированные положения позволили определить принципы конструирования стратегии подготовки руководителей школ. Конструирование моделей, образовательных программ и их учебно-методического обеспечения должно строиться на следующих принципах:

- конвенциональности – договорных партнерских отношений;
- продуктивности – развития самоэффективности как достижения способности обеспечить прогресса школы;
- поддержки развития профессионализма – способности к решению управленческих проблем в различных социальных и организационных контекстах;
- этических ценностей профессии, что предполагает приверженность к кодифицированным общим профессиональным ценностям;
- технологичности – обеспечение трех моделей подготовки (функционально-административного, педагогического и социального);
- институализации необходимых инноваций в школьном образовании;
- рефлексивности как построения личного профиля профессионального развития и проектирование профессиональной карьеры.

Реализация принципов должна отражаться в методах обучения и инструментах оценки эффективности и результативности программ.

Комплексность оценки определяется объективированными количественными методами оценивания (тестовые, статистические методы) и качественными методами оценки (праксиметрические методы оценивания, методы кейсов, методы самооценки, экспертные методы).

Обобщенный анализ исследовательских данных также дал основание для определения характеристик модулей программ подготовки руководителей:

- политические, социальные и культурные ожидания, их перевод в стратегии развития школы;
- обеспечение ресурсов развития;
- понимание и поддержка учителей;
- работа с учащимися и родителями, создание благоприятной среды образования;
- создание коалиций;
- личное развитие и планирование карьеры.

Для уточнения содержания целесообразно конвенционально проводить уточнение содержания модулей для различных групп руководителей в различных координациях: место,

люди, системы, саморазвитие, ситуации управления.

Для реализации теоретических положений стратегии подготовки руководителей школ была выбрана методология «мейнстриминга».

Мейнстриминг – методология внедрения инноваций в практику работы систем образования. Мейнстриминг означает включение основных элементов новой стратегии во все аспекты системы образования, в том числе в процессы и параметры, формирующие данную систему. Это означает, что в процессах планирования и реализации программ развития образования учитываются программы подготовки руководителей школ, выстроенные на той или иной разработанной и принятой стратегии профессионального развития руководства школой. Преимущество мейнстриминга состоит в содействии достижения устойчивости в развитии образования, так как модель становится неотъемлемой частью системы образования на период, в котором действует та или иная программа развития образования. При этом общность действий и создание коалиций институционально закрепляется в особой программе как принятом всем образовательным сообществом документе.

Опытно-экспериментальная работа по реализации авторской стратегии подготовки руководителей школ осуществлялась в 2008-2013 гг. в естественных условиях. Эффективность реализации подготовки руководителей определялась посредством положительной динамики развития компетентности руководителей к решению проблем при формировании социального заказа школе и создании школьных коалиций.

Исходный уровень способности к работе в условиях социального партнерства и создания коалиций определялся по формату оценочного шаблона способности руководителей к выявлению и формированию социального заказа при создании программ развития образования и подготовки публичных отчетов.

Также методами опроса родителей, учащихся и представителей общественности изучались изменения в репутации руководства школой. Экспертным методом изучались продукты, которые создавали руководители образования в процессе обучения.

Для обеспечения развития управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений было разработано научно-методическое обеспечение стратегии подготовки руководителей школьного образования, состоявшее из пяти учебных модулей, которые могли комбинироваться в образовательные программы в различных модификациях в зависимости от задач и условий обучения при сохранении их целевой ориентации.

1. Политические, социальные и культурные ожидания от школьного образования, их перевод в стратегии развития школы (разработка программы развития школьного учреждения).

2. Обеспечение ресурсов развития, создание благоприятной среды образования.

3. Государственное общественное управление школой. Создание школьных коалиций, включение родителей в работу школы, социальное партнерство и социальный диалог, механизмы и методы реализации в практике управления.

4. Поддержка профессионального и личностного развития школьных учителей, инновационная работа школьного учителя.

5. Личное развитие и планирование карьеры школьных руководителей.

Программы обучения включали в себя три вида учебных технологий: информационно-аналитические, проектировочные, имитационные, которые были использованы при организации работы на семинарах. Очные семинары дополнялись технологиями наставничества, консультирования, доверительными свободными сессиями под руководством экспертов, заочными вебинарами. Кроме этого, в программу подготовки руководителей школ включались часы стажировки, организованные по принципу резидентства – обучение на стажировочной площадке под руководством успешного школьного руководителя.

В течение трех лет по программам с внедрением данных модулей в обучении были обучены 102 руководителя в Калининском районе Санкт-Петербурга (директора и заместители директоров школ по учебно-воспитательной работе) и 54 руководителя школ Стерлитамакского района Республики Башкортостан.

Результаты опытно-экспериментальной работы по использованию авторской Стратегии в территориальных системах образования показали, что программы повышения квалификации школьных руководителей, выстроенные на ее концептуальных положениях, позволяют следующее.

1. Увеличивать способность руководителей школьного образования к выявлению социального заказа на этапе разработке программ развития школ и организации социального партнерства при подготовке публичной отчетности.

Происходит сдвиг в количестве мероприятий, обращенных к выявлению мнений, обсуждению и принятию решений.

2. Улучшать качество публичных отчетов школ, что было выявлено в результате анализа данных электронного опроса.

3. Обеспечивать рост показателей социального взаимодействия руководителей школ с родителями, учащимися и общественностью. Опрос проводился по показателям шаблона оценки (таблица 1).

4. Изменять восприятие руководителей школ педагогами учреждения, что изучалось в ходе опросов и интервью с педагогами школ.

5. Развивать управленческие компетенции руководителей образовательных учреждений. Оценка управленческих компетенций руководителей школ определялась уровнем развития компетенций.

Данные качественных исследований (анализ изменений в личностном профессиональном профиле руководителей) дают основание для утверждения, что в результате обучения происходит развитие следующих способностей руководителей школ: регулировать межличностные отношения, выявлять запросы заинтересованных сторон при создании программ развития учреждений, создавать коалиционные группы и организовывать социально-партнерские отношения для достижения целей развития школы и улучшения школьной обстановки.

Проведенные в реальных системах школьного образования исследования по успешности реализации авторской стратегии подготовки управленцев школ к работе при выполнении новых условий социального заказа школьному образованию позволили выполнить обновление образовательных программ для специалистов, магистрантов и аспирантов педагогических университетов. Именно на втором этапе вузовского образования программы, как показало исследование, направлены на подготовку руководителей и лидеров для школ.

Список литературы

1. Болотов В.А. Управление развитием образовательного учреждения через профессиональную подготовку его руководителя / В.А. Болотов, С.С. Кравцов, И.Д. Чечель, С.А. Щенников, Н.П. Ростовцева //Управление образованием: теория и практика :сетевой научно-методический журнал Института управления образования РАО. – 2011. – Февраль. – №1[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iuoga.ru>(дата обращения: 24.10.12).
2. Иваненко И.А. Подготовка современных специалистов в сфере управления школьным образованием: стратегия и практика реализации. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2013. – 200 с.
3. Крупнова Е.В. Проблемы развития системы подготовки управленческих кадров для образования / Е.В. Крупнова; науч. ред. А.А. Симонова, Э.Э. Сыманюк // Каррикулум переподготовки менеджеров образования: сб. науч. ст. – Екатеринбург: Урал. гос.пед. ун-т., 2005.– 47 с.
4. Новоселова С.Ю. Приоритетные направления фундаментальных научных исследований в области управления образованием / С.Ю. Новоселова, А.А. Кузнецов, А.М. Цирульников, Т.И. Пуденко, И.Д. Чечель, И.А. Вальдман, Г.В. Башкина //Проблемы современного образования. – 2012. – №4. – С. 5-20.
5. Персонифицированная модель повышения квалификации работников образования в современных социально-экономических условиях: коллективная монография / под ред. Н.К.

Зотовой. – М.: ФЛИНТА; Наука, 2012. – 342 с.

6. Пуденко Т.И. Участие общества в управлении образованием: современные акценты // Образование и общество. – 2010. – № 1. – С.57-63.

7. Об образовании в Российской Федерации :Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ ;принят Государственной думой 21 декабря 2012 года ;одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>(дата обращения: 16.02.14).

8. Фрумин И.Д.Частно-государственное партнёрство в образовании: уроки международного опыта /И.Д. Фрумин, П.П. Поляруш //Вопросы образования. – 2008. – №2. – С. 73-107.

9. Шамова Т.И. Система последиplomного образования руководителей образовательных учреждений: опыт, проблемы, перспективы // Педагогическое образование и наука. – 2004. – № 3. – С. 3-9.

Рецензенты:

Чуркин С.Д., д.п.н., профессор кафедры управления персоналом Стерлитамакского филиала Башкирского государственного университета, г. Стерлитамак.

Маджуга А.Г., д.п.н., профессор, заведующий кафедрой психологии и педагогики Стерлитамакского филиала Башкирского государственного университета, г. Стерлитамак.