

# В ШКОЛУ ПРИХОДИТ профессионально подготовленный директор

**Валентина Швецова,**  
*руководитель Школы резерва руководящих кадров  
Департамента образования Сахалинской области*

Десятилетиями руководители школ и педагогическая печать сетовали на то, что учителей к управленческой деятельности не готовил ни один вуз страны. И пока они входили «в курс дела» и «набивали шишки», проходили годы. В последнее время ситуация изменилась: в журнале «Народное образование» рассказывалось об опыте подготовки директоров по модульной программе в г. Курске, о внимании к этой проблеме в г. Ярославле, в содержании курсовой подготовки Академии повышения квалификации и профессиональной подготовки работников образования («НО», 2002. №№ 4, 6, 9). Статья, которую мы вам предлагаем, продолжает эту актуальную тему, заслуживающую всестороннего обсуждения на секции руководящих кадров августовской конференции, поскольку раскрывает тот набор компетенций, которыми должен владеть руководитель.

**З**а обновление и обогащение интеллектуального потенциала руководителей образовательных учреждений ответственна, прежде всего, система постдипломного дополнительного профессионального образования. Она должна учитывать современные требования к школе, её осложнившиеся функции в пространстве модернизации российского образования. Учитывая эту ситуацию, Департамент образования Сахалинской области учредил несколько лет назад Школу резерва руководящих кадров, расширяющую традиционные способы переподготовки профессионалов на курсах и семинарах в институтах и на факультетах повышения квалификации работников образования.

Основная цель Школы — формировать развитую готовность слушателей к управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения на основе профессионального и личного совершенствования, расширения их компетенций.

## **Школа резерва руководящих кадров как многомерное образовательное пространство**

Учебный процесс в Школе осуществляет Сахалинский областной институт переподготовки и повышения квалификации кадров. Право получить управленческую подготовку в Школе резерва

**Валентина Швецова. В школу приходит профессионально подготовленный директор**

предоставлено учителям, воспитателям детских садов и руководителям образовательных учреждений, имеющим стаж работы до двух лет.

Для исследования готовности к управленческой деятельности мы используем методики Б.П. Битинаса, В.С. Лазарева, Д. Равена. Нам важно перед занятиями исследовать уровень готовности слушателей к выполнению управленческих функций и сообразно этому разрабатывать программы обучения, методы с использованием информационных технологий.

Опыт профессионального становления в Школе резерва «вырастает порождением новых личностных и профессиональных смыслов, новых подходов, умения потенциальных руководителей слушать жизнь и адекватно реагировать на её вызовы. По своей структуре образовательная среда Школы резерва многомерна в содержательном, пространственном, временном и событийном отношениях.

*Содержательная многомерность* строится на основе учебной программы «Управленческая деятельность в сфере образования», имеющей шесть модулей:

- «Нормативно-правовая основа управленческой деятельности»;
- «Общество и государство»;
- «Управление персоналом»;
- «Менеджмент в образовании»;
- «Информационные технологии в управлении образованием»;
- «Экономика образования и экономические основы управления образованием».

Так, например, один из разделов модуля «Управление персоналом» в программе представлен таким содержанием. Система методической работы: уровень муниципальный, региональный, образовательного учреждения. Понятие «методическая система в образовании». Цели, задачи, содержание, принципы, формы, структура методической системы. Нормативно-правовая база образовательного учрежде-

ния: документы основные; документы, обеспечивающие инновационную деятельность; документы регулирующие инновационную и исследовательскую деятельность. Основные подходы к организации методической системы. Механизмы управления методической системой. Критерии оценивания эффективности методической системы. Смысл и содержание сетевого взаимодействия субъектов образовательного пространства. Взаимосвязь всех уровней методических систем. Критерии оценивания эффективности методической системы муниципального и регионального уровней.

Такое подробное знакомство с организацией методической работы в школе вполне оправданно: повышение мастерства учителей — один из актуальных аспектов управленческой деятельности в работе с кадрами, внимание к которому сегодня во многих школах ослабло.

Временная многомерность определяется количеством учебных часов по программе (456) и продолжительностью обучения в Школе резерва (2 года, 5 сессий).

Пространственная многомерность в том, что занятия в Школе резерва выходят за рамки аудиторий — они проводятся в школах и других образовательных учреждениях, где слушатели проходят практикумы и стажировки, а также в школах, где сами слушатели работают. Тематика практикумов и стажировок определяется программой, учебным планом и образовательными потребностями управленческого резерва области. Главные темы, которые волнуют наших коллег, — выполнение педагогических аспектов управленческой деятельности, управление качеством образования, управление инновациями. В пространственную многомерность включается и межсессионный период, который имеет общую организацию для всех слушателей: они занимаются в этот период внедрением инновационных идей, выполняют контрольные работы, проводят исследования, участвуют в профессиональных конкурсах, конференциях и так далее.

Событийная многомерность характеризуется насыщенностью образовательной среды: рефлексией, многокомпонентным ретренингом, встречами за «круглым столом» с региональными управленцами. Завершаются эти формы работы анализом социокультурной ситуации в регионе (анализ проводится в группах, а результаты обсуждаются совместно за «круглым столом») и встречами с выпускниками Школы, на которых обсуждаются актуальные проблемы управленческой деятельности.

За десять лет Школу резерва окончили около двухсот человек, среди них немало руководителей-новаторов: Елена Фёдорова возглавляет гимназию № 1 им. А.С. Пушкина в г. Южно-Сахалинске — это федеральная площадка по развитию образования; Ольга Астахова — директор школы г. Углегорска, педагогический коллектив разрабатывает модель адаптивной школы, которая дважды стала победителем конкурсов — нацпроекта «Образование» и «Школа года»; Алексей Тамонов, директор школы № 9 г. Южно-Сахалинска, которая работает по программе этнокультурного образования; Любовь Кочегарова, руководитель Центра информационных технологий в образовании региона, и другие.

У Школы резерва как образовательного учреждения есть ряд важных функций, имеющих органичную внутреннюю взаимосвязь:

- *образовательная функция*: учебная программа, составленная на базе стандартов в системе дополнительного образования и охватывающая основные вопросы управления современным образованием;
- *информационная*, пронизывающая весь учебный процесс: слушатели знакомятся с инновационными идеями и процессами в образовании с помощью информационных технологий, банка данных Сахалинского областного института переподготовки и повышения квалификации кадров, обмениваются опытом, посещают инновационные школы, где проходят практикумы и стажировку;
- *консультативная функция*, помогающая выстраивать индивидуальную траекторию обучения и решать учебные проблемы слушателей;

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

- *исследовательская*, обеспечивающая исследовательскую деятельность как условие развития духовности и личностного начала; тема исследования определяется на первой сессии и перерастает в статью, в выступление на конференциях или в реферат;
- *проектная функция*, которая тоже является исследовательской: у слушателей есть возможность выстроить своё «завтра» в личностном и профессиональном смысле;
- *внедренческая*: освоение инновационных технологий проходит в непосредственной профессиональной деятельности, что способствует обратной связи между Школой и слушателем;
- *экспертная функция*: её мы рассматриваем как управленческую и как способ овладения новым знанием — экспертизой собственной профессиональной компетентности, экспертизой документов и материалов разного уровня, инновационных и авторских программ учителей;
- *рефлексивная функция*, помогающая отслеживать развитие участников образовательного процесса, их внутренние приращения, выявлять противоречия, резервы развития и корректировать его.

### Организация жизнедеятельности в Школе резерва

За время существования Школы резерва сформировались принципы обучения, которые регламентируют её жизнедеятельность. Основные из них таковы:

- *Приоритет самостоятельного обучения* — основной вид учебной деятельности слушателей.
- *Совместная деятельность* в командной работе направлена на достижение индивидуальных результатов — например, развитие личностной готовности

Валентина Швецова. **В школу приходит профессионально подготовленный директор**

к управленческой деятельности, умение работать с документацией, достижение уровня «акме», а также коллективных целей — разработка и защита проектов, моделей и так далее.

- *Опора на опыт слушателя:* индивидуальный опыт стал в школе одним из ресурсов обучения.
- *Индивидуализация обучения.* Личная включённость слушателя в учебный процесс, активность, субъектная позиция; выявление профессиональных затруднений и возможностей слушателя с помощью экспертизы, разработка индивидуальной траектории обучения.

В традициях Школы резерва уже на первой сессии разрабатывать, условно говоря, модель руководителя образовательного учреждения. Эта работа очень значима для слушателей: они проектируют своё развитие, привлечение профессиональных качеств и умений. Это позволяет понять, что необходимо постичь и наращивать за время учёбы в Школе резерва, какие качества характера развивать, а какие — корректировать.

- *Системность обучения.* Соответствие целей, содержания, методов, средств обучения его результатам.
- *Контекстность обучения.* Опора программы и форм занятий на индивидуальные цели обучения и содержание профессиональной деятельности слушателя.
- *Актуализация результатов обучения.* Это отработка на практике полученных знаний, перенос их в профессиональную деятельность.
- *Элективность обучения.* Программа школы предоставляет слушателю определённую свободу выбора целей, содержания, форм, методов, источников, сроков, места обучения.

- *Принцип развития образовательных потребностей* строится, как уже сказано, на индивидуальной траектории образования, в то же время формируются и новые образовательные потребности.

В организации образовательной среды Школы резерва мы используем многокомпонентный ретренинг, суть которого — в привлечении современных гуманитарных практик работы со взрослыми. Ретренинг включает такие компоненты:

- *Проживание.* Оно осуществляется в течение двух лет обучения и обеспечивается интенсивной технологией, или «погружением». По мысли красноярского учёного В.К. Дьяченко, «погружение — форма познания действительности в её целостности. Это способ осознания себя в связях с другими. Это условие развития человеческого дарования». Проживание отражает важный образовательный феномен: совместными усилиями создаётся некое общее образовательное пространство, однако каждый находит в нём свою индивидуальную нишу. Перед слушателем стоит задача «прожить» в этом общем образовательном пространстве, присвоить его ценности. Проживание начинается уже в период разработки проекта, продолжается при изучении инновационного опыта, моделировании систем, в тренингах и деловых играх и завершается защитой проекта. Оно активизирует эмоциональную и познавательную сферы слушателей, что приводит к обретению нового опыта, нового знания, раскрытию собственных способностей, к использованию резервов развития личности.
- *Самоопределение.* Как процесс и результат, самоопределение даёт возможность формировать у слушателей умение определять собственную позицию, цели и средства самореализации в конкретных обстоятельствах жизни, выстраивать приоритеты, как личностные, так и профессиональные. Самоопределение способствует развитию индивидуальности, «самости», самостоятельности. Его можно

рассматривать как своеобразную единицу, весьма сущностный этап творческого процесса развития личности.

- *Индивидуальная образовательная траектория.* Слушатель имеет право на согласованный с организаторами образовательного процесса выбор компонентов своего профессионального образования — смысла, целей, задач, темпа, форм, методов, содержания образования, системы консультирования и контроля результатов. Задача организаторов образовательного процесса — обеспечить педагогическое сопровождение индивидуальной траектории слушателя, помочь ему в достижении максимального результата, получить эффективный образовательный продукт.

- *Проектирование.* Проектная деятельность пронизывает весь учебный процесс: слушатель овладевает технологией проектирования своего развития, своей «Я-концепцией», своей деятельностью. Он учится разрабатывать новые программы деятельности в виде моделей (образовательных, методических, воспитательных систем). Самопроектирование даёт возможность определять ближайшие и перспективные цели личностного и профессионального развития.

- *Культурный текст.* Это итоговая работа, образовательный продукт деятельности и индивидуальной траектории обучения слушателя, содержащий педагогические смыслы, раскрывающий личностно-профессиональные возможности и устремления автора. Тема итоговой работы носит характер социального заказа, поступающего от муниципального отдела образования и образовательного учреждения, где работает выпускник Школы. Эта работа актуализирует определённые стороны личности автора и является, по словам Михаила Бахтина, поступком в личностно-профессиональной биографии. Актуальная, эффективная работа перестаёт быть лишь посредником в акте коммуникации, она играет активную роль в профессиональном диалоге и способна влиять на образовательную ситуацию в школе, в муниципалитете и даже в регионе.

- *Диалог.* Это одна из важнейших качественных характеристик образовательного пространства Школы резерва. В основе диало-

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

личности лежит идея М.М. Бахтина о том, что человеку «нужно почувствовать себя дома в мире других людей». Общение в диалоге — это общение в культуре, в профессии, это не простой обмен информацией. Диалог даёт возможность инициировать переход от «человека образованного» к «человеку культуры», ориентированному в своей деятельности на Другого. Способность к диалогу, понимание Другого — одна из приоритетных задач в подготовке руководителей образовательных учреждений в Школе резерва.

К организации учебного диалога мы предъявляем определённые требования: наличие проблемы, поиск новых подходов к её решению; аргументация позиций, поиск оснований; развитие обсуждаемой идеи от простого к сложному; апелляция к аргументу, а не к личности или авторитету; высказывание собственной точки зрения, прояснение её для других; принятие во внимание точки зрения другого; уважение участников дискуссии друг к другу; последовательность хода дискуссии; предъявление нового знания «здесь» и «сейчас»; динамика диалога — в нём постоянно происходит смена мыслей, оснований, аспектов, ценностей, позиций.

Диалог как метод развития управленческого мышления стимулирует развитие личности руководителя образовательного учреждения, нацеливает его на сотрудничество. Это особенно важно для руководителя школы, который общается, в основном, с педагогическим коллективом, с родителями учащихся, с детьми, с социумом — с людьми образованными, имеющими свою позицию, своё восприятие мира.

- *Рефлексия.* Это активный процесс осмысления, «поворот духа» (В.П. Зинченко), благодаря чему становится возможным присвоение познанного. Мы проводим различные виды рефлексии —

Валентина Швецова. **В школу приходит профессионально подготовленный директор**

ситуативную (она обеспечивает включение субъекта в деятельность), ретроспективную (анализ выполненной деятельности), перспективную (размышления о предстоящей деятельности). Пользуясь этой интерпретацией, можно перенести её на виды рефлексии, значимые в процессе подготовки руководителей образовательных учреждений: это ретроспективная рефлексия (анализ личного опыта), актуальная (самоактуализация субъекта), преобразующая (способствует личностно-профессиональному развитию слушателя).

Рефлексия актуализирует развитие индивидуального в личности, что важно и для реализации целей Школы резерва, и для управленческой практики. Образовательный процесс в Школе резерва имеет рефлексивный фон, наукоёмкую, технологичную и инновационную развивающую среду, насыщенную интеллектуальной работой по освоению новых видов деятельности. Это формирует у слушателей очень актуальную метакомпетентность — общекультурную.

### **Образовательный результат обучения в Школе резерва**

Особенность образовательного процесса в Школе резерва в том, что продуктом развития становятся коррекция жизненного замысла и связанные с ним изменения «Я-концепции»; профессиональная продуктивность как интегративное качество, которое исследователи связывают с понятием «акме», что означает вершину, пик расцвета и так далее. Образовательный результат слушателя Школы резерва — личностно-профессиональные приращения в виде ключевых компетенций, относящихся к личности, к взаимодействию с другими людьми; к деятельности. Тематика итоговых работ слушателей Школы охватывает весь спектр управленческой деятельности. Вот только некоторые темы работ: «Создание единой информационно-образовательной среды Сахалинской области», «Проектирование образовательной среды г. Южно-Сахалинска», «Методическая служба: её место и роль в образовательном пространстве школы», «Организация исследовательской деятельности в педагогическом коллективе», «Система научно-экспериментальной работы как один из факторов управления качеством образования», «Здоровьесберегающие технологии в образовательном учреждении и их роль в повышении качества образования», «Воспитательная система лицея — условие личностного роста учащихся», «Управление инновациями в образовательном учреждении» и другие.

Осмысление нашего опыта позволило выявить сущность образовательной среды в системе дополнительного профессионального образования и сформулировать основной итог подготовки руководителей образовательных учреждений. Этим итогом становится выпускник Школы резерва, у которого по особому складывается мировоззренческая ориентация и реализуется личностный потенциал, так как он включён в образовательную систему с целями, относящимися к его вхождению в современный мир.

В школу, таким образом, приходит подготовленный к управленческой деятельности компетентный директор.