

## ЧЕМУ ХОТЯТ НАУЧИТЬСЯ директора школ

**Михаил Левицкий,**

*директор Института подготовки руководящих педагогических кадров, профессор, академик РАО*

**Любовь Болотник,**

*заведующая отделом качества образования  
Института подготовки руководящих педагогических кадров*

Долгое время руководство учебным заведением не рассматривалось как специфическая деятельность, требующая специальной профессиональной подготовки, отличной от той, которую традиционно получают все выпускники педагогических вузов. Только в последнее десятилетие заговорили о менеджменте в учебном заведении как о профессиональной деятельности, требующей специального образования. Система подбора руководителей школ, когда к управлению привлекаются наиболее успешные учителя, не всегда себя оправдывала даже при жёсткой централизации управления (возможность принимать какие-либо существенные управленческие решения на уровне учебных заведений была весьма ограничена).

Наиболее актуальными вопросы управления стали, когда руководители школ получили право принимать решения по самому широкому кругу проблем, начиная с выбора технологий обучения и воспитания учащихся и заканчивая формированием бюджета школ, а также многими другими финансово-экономическими вопросами.

Сегодня помощь в вопросах управления нужна даже весьма опытным

руководителям школ: высок спрос на курсы, где администраторы образования могут получить необходимые им знания. Это означает, что руководители школ осознали, что управление — специфическая деятельность, требующая особой подготовки, которой многие из них не обладают в должной мере. Возникла необходимость в организации системы непрерывного образования для руководителей школ: нужна постоянно действующая программа поддержки, которая позволяет оставаться конкурентоспособными в сфере управления, поддерживать и совершенствовать квалификацию руководителя на протяжении всех лет работы. Это во многом связано с тем, что управление как сфера человеческой деятельности сегодня активно развивается, непрерывно пополняясь новыми, более совершенными приёмами и методами.

Руководители столичных школ остро нуждаются в том, чтобы уже сейчас был сформирован полноценный рынок образовательных услуг, который позволит им *самим выбирать для себя образовательные программы*, наиболее полно соответствующие их потребностям и интересам, позволит решать проблемы, возникающие в их учебных заведениях.

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Понимание важности таких проблем системы образования привело к тому, что на базе Московского городского педагогического университета (МГПУ) был создан Институт подготовки руководящих педагогических кадров (ИПРК).

*Основой концепции работы ИПРК стало формирование эффективного пакета образовательных услуг для руководителей школ. Создание ИПРК было связано с необходимостью решать целый ряд задач. Наиболее важная из них — разработка набора дифференцированных программ обучения, соответствующих потребностям в образовательных услугах руководителей учебных заведений города Москвы.*

Решение этой задачи должно повысить качество обучения руководителей школ, сократить неэффективно используемое время обучения, повысить к нему мотивацию и облегчить включение в учебный процесс слушателей на начальном этапе обучения. Современные педагогические исследования показывают, что образование взрослых может быть результативным только в том случае, если оно решает важные, с точки зрения слушателей, проблемы. Обучение в ИПРК вырабатывает привычку рассматривать каждое явление с разных точек зрения и принимать ответственные решения, распутывая сплетение достоверных фактов и обывательских суждений. В результате учебной работы каждый слушатель принимает решение, утверждает в своём мнении или изменяет его. Такой подход к обучению особенно важен, когда речь идёт о руководителях школ, которые, в свою очередь, должны создать аналогичные условия для учащихся в школах.

### **Карта потребностей в образовательных услугах**

Эта карта была разработана преподавателями ИПРК на основе анализа соответствующих программ подготовки, пользовавшихся наибольшим успехом у руководителей учебными

заведениями в различных формах работы с ними на базе МГПУ. Карта состоит из пяти блоков (Психолого-педагогический блок; Управление персоналом; Диагностические методы выявления качества образования; Информационные технологии; Финансово-правовой блок), каждый из которых представляет отдельную предметную область. Блоки объединяет то, что в рамках каждой предметной области могут решаться задачи, относящиеся к управлению, и, в первую очередь, к управлению учебными заведениями. В рамках каждого блока были приведены вопросы, которые представляют интерес для большинства руководителей школ, поскольку они достаточно часто сталкиваются с ними на практике. В каждом таком блоке наряду с некоторым минимальным набором теоретических знаний рассматривались основные виды практических умений, необходимых в работе успешного руководителя.

### **Мониторинг потребностей в образовательных услугах руководителей школ и резерва руководителей учебных заведений**

Цель мониторинга — изучить потребности директоров школ и резерва руководителей школ в образовательных услугах, которые могут обеспечить их эффективную работу в качестве руководителей учебных заведений.

Мониторинг потребностей проводился на основе использования вышеупомянутой карты потребностей в образовательных услугах. Всего эту карту в 2004/08 учебном году заполнили 1040 человек. Из них 451 человек — это директора школ, их заместители, работающие в различных округах Москвы, а 589 человек — резерв руководителей учебных заведений. Результаты этих двух групп обрабатывались и рассматривались отдельно, что позволило сравнить интересы директоров учебных заведений с интересами тех, кто ещё только планирует ими стать.

Методы анализа результатов опроса позволили выявить *вес вопросов, отражающих степень интереса к ним участников опроса, определить степень их интереса к рассматриваемым блокам в целом* и дали возможность *оценить в целом их интерес ко всей предлагаемой программе обучения*. И числовые значения весов, и интерес удобно выразить в 100-балльной шкале. При этом 0 баллов для блока означает полное отсутствие интереса у участника опроса ко всем вопросам, входящим в данный блок; 100 баллов означает, что участником опроса продемонстрирован наивысший интерес ко всем вопросам этого блока. Чем ближе к 100 баллам, тем большее число вопросов данного блока рассматривается участником опроса как представляющее для него высокий уровень интереса.

В исследовании оценивается интерес каждого участника опроса к программе в целом. Оценка также выражается показателем, представленным в 100-балльной шкале: этот показатель демонстрирует степень интереса участника опроса ко всей системе вопросов, рассматриваемых в данной программе. Чем больше вопросов в предлагаемой системе представляет для него наивысший интерес, тем ближе к 100 баллам этот показатель будет у данного участника опроса. Таким образом, если все предлагаемые вопросы представляют наивысший интерес, то показатель будет равен 100 баллам, если ни один вопрос не заинтересовал участника опроса, этот показатель будет равен 0 баллов.

Такой подход позволил получить для каждого участника опроса степень интереса к программе в целом и степень интереса к каждому из блоков. Эти показатели весьма существенно варьируются от одного участника опроса к другому. Так, например, степень интереса к программе в целом в группе резерва руководителей учебных заведений варьируется от 32 до 94 баллов, а для директоров школ этот показатель варьируется от 19 до 94 баллов. Другими словами, в обеих группах есть как весьма заинтересованные в изучении предлагаемой программы, так и заинтересованные довольно слабо. При этом показатели интереса основной массы в группе резерва (почти 75% от всех участников опроса) — в интервале

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

от 63 до 94 баллов, а в группе директоров (почти 75% от всех участников опроса) находятся в интервале от 51 до 77 баллов. Это говорит о том, что заинтересованных в изучении этой программы существенно больше, чем тех, кто не проявил к ней интерес.

Полученные по группе резерва данные свидетельствуют о том, что отбор в эту группу был проведён с учётом личных интересов тех, кто вошёл в эту группу.

Существенно отличаются результаты участников опроса по рассматриваемым блокам. Так, степень интереса к *финансово-правовому блоку* колеблется для входящих в группу резерва от 33 до 100 баллов. Почти 60% в группе резерва продемонстрировали степень интереса к данному блоку не ниже 70 баллов (очень высокий показатель интереса), 22% показали результат от 50 до 70 баллов (средний интерес). Соответственно 18% продемонстрировали результаты от 33 до 50 баллов (не очень высокий показатель интереса).

Степень интереса к *психолого-педагогическому блоку* колеблется для различных лиц, входящих в группу резерва, от 33 до 93 баллов. При этом результат не ниже 70 баллов показывает только 50% тех, кто входит в эту группу, 36% показали результат от 50 до 70 баллов, соответственно 14% продемонстрировали результаты от 33 до 50 баллов.

Наиболее сильно в группе резерва различается степень интереса к *информационным технологиям*. Этот показатель в этой группе колеблется для различных лиц от 13 до 100 баллов. При этом результат не ниже 70 баллов показывает около 48% тех, кто входит в группу резерва, 34% показали результат от 50 до 70 баллов, соответственно 18% продемонстрировали результаты от 13 до 50 баллов.

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Степень интереса к *диагностическим методам выявления качества образования* колеблется для различных лиц, входящих в группу резерва, от 24 до 95 баллов.

Результат не ниже 70 баллов показывает около 35% тех, кто входит в группу резерва; 40% показали результат от 50 до 70 баллов, соответственно 25% продемонстрировали результаты от 24 до 50 баллов.

Степень интереса к вопросам *управления персоналом* колеблется для тех, кто входит в группу резерва, от 14 до 100 баллов. При этом результат не ниже 70 баллов показывает около 44% лиц, входящих в группу резерва; 42% показали результат от 50 до 70 баллов, соответственно 14% продемонстрировали результаты от 14 до 50 баллов.

В связи с тем, что все перечисленные показатели рассматриваются в одной 100-балльной шкале, их можно сравнить: сравнение позволяет упорядочить блоки по степени интереса, который испытывает к ним участник опроса, что, в свою очередь, даёт возможность совершенствовать распределение учебного материала по времени.

Группа может получить средний балл по каждому из рассматриваемых шести показателей, что позволяет характеризовать интересы рассматриваемой группы в целом. Для группы резерва средний балл по рассматриваемой программе оказался равен 69 баллам. Средний балл по финансово-правовому блоку — 73 балла; средний балл по психолого-педагогическому блоку также 73; средний балл по информационным технологиям — 70 баллов; средний балл по диагностическим методам выявления качества образования — 62; средний балл по вопросам управления персоналом — 68 баллов.

Для директоров школ средний балл по рассматриваемой программе в целом оказался равен 64 баллам. Средний балл по финансово-правовому блоку — 63; средний балл по психолого-педагогическому блоку 64; средний балл по информационным технологиям — 66; сред-

ний балл по диагностическим методам выявления качества образования — 66; средний балл по вопросам управления персоналом — 68 баллов.

Итак, в обеих рассматриваемых группах (резерв и директора школ) явно выражен интерес как к программе в целом, так и ко всем блокам этой программы, причём предпочтение по блокам незначительно: можно говорить о том, что все составляющие программы представляют практически одинаковый интерес как для директоров школ, так и для резерва. Необходимо учитывать также, что полученные статистические данные из-за малого объёма выборки, охваченной мониторингом, — предварительные результаты: они могут служить только для формирования соответствующей гипотезы, которая требует в дальнейшем более тщательной проверки.

Сравнивая интерес к программе в целом и интерес к различным блокам в рассматриваемых группах (директора школ и резерв), отметим, что интерес к программе обучения в целом несколько выше в группе резерва: это объясняется различным статусом в группу директоров и лиц, входящих в группу резерва. Если первые ждут от обучения расширения своих возможностей, улучшения результатов своей работы, то вторые ждут повышения своего социального статуса, изменения своего положения. Резерв изначально нацелен на необходимость проходить через систему специальной подготовки, и многие это воспринимают как установленные правила игры: эти слушатели ориентируются не на приобретение новых умений, а на получение сертификата, который поможет им занять соответствующее место на служебной лестнице. Тем не менее, рассматривая результаты слушателей, входящих в группу резерва, отметим, что характер интересов большинства из них (в рамках рассматриваемой программы обучения) во многом совпадает с интересами тех, кто уже сегодня руководит учебными заведениями. Это говорит о том, что те, кто сегодня в группе резерва, достаточно хорошо

представляют себе характер своей будущей работы и правильно оценивают будущие возможные трудности.

Остановимся несколько более подробно на различиях в предпочтениях по блокам рассматриваемых групп. Среди предложенных блоков у группы директоров в целом наибольший интерес вызывают диагностические методы выявления качества образования и информационные технологии, затем идут психолого-педагогический блок и финансово-правовой блоки, а наименьший интерес вызывают вопросы управления персоналом. При этом среди предложенных блоков у группы резерва в целом наибольший интерес вызывает финансово-правовой и психолого-педагогический блоки, информационные технологии, управление персоналом; наименьший интерес вызывают диагностические методы выявления качества образования. Сложившуюся ситуацию целесообразно учитывать на занятиях с этими группами по рассматриваемым блокам.

Дополнительной информацией, которая будет полезна преподавателям, работающим в различных блоках, станут веса вопросов, рассматриваемых в данном блоке: эта информация позволяет преподавателю сконцентрировать внимание на вопросах, которые представляют наибольший интерес для данной группы слушателей, тем самым существенно повышается эффективность работы с группой в целом, так как соответствующая мотивировка позволяет слушателям более успешно усваивать предлагаемый материал.

Рассмотрим веса вопросов по всем рассматриваемым блокам, предложенным в данной программе.

### Психолого-педагогический блок

В рамках этого блока рассматривались вопросы (в порядке убывания к ним интереса слушателей группы резерва). В скобках указан вес вопроса в группе резерва и в группе директоров школ:

- Конфликты и методы их предотвращения (86; 58).
- Обзор психолого-педагогических методов и методик работы со школьниками (86; 61).

### ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

- Деловое общение в системе управления. Виды делового общения. Тренинг делового общения (80; 68).
- Стили руководства. Особенности различных стилей для повышения эффективности работы образовательного учреждения (76; 67).
- Способы выявления интеллектуальных способностей и способностей к обучению персонала (73; 68).
- Способы выявления личностных, темпераментальных, характерологических особенностей персонала (72; 72).
- Информация и её значение в управлении организацией. Умение слушать. Особенности социально-поведенческих реакций руководителя (65; 62).
- Обзор образовательных систем, получивших наибольшее распространение в учебных учреждениях г. Москвы. Анализ их возможностей («Развивающее обучение», «Гуманистическая школа», «Школа 2100» и т.п.) (59; 55).
- Роль языка в процессе формирования климата в коллективе (57; 54).

Вес вопросов, входящих в психолого-педагогический блок, варьируются от 57 до 86 баллов в группе резерва и от 54 до 72 баллов в группе директоров. Если сравнивать с предыдущим блоком, то здесь характер интереса к разным вопросам для рассматриваемых групп (резерв и директора) совпадает не полностью. Однако и здесь можно говорить о том, что все вопросы, входящие в этот блок, вызывают довольно высокий интерес как у резерва руководителей, так и у директоров школ. При этом наименьший интерес у обеих групп вызвали вопросы, связанные с ролью языка в процессе формирования климата в коллективе. Вероятно, части руководителей этот аспект кажется несущественным, они не осознают, какую значительную роль в управлении играет язык (его можно наряду с другими средствами рассматривать как полноценный инструмент управления) на занятиях. Необходимо учесть, что существуют стереотипы отношения

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

к языку как форме общения, обеспечивающей достижение целей управления.

Довольно невысокий интерес выказали обе группы опрошенных и к информации о различных системах обучения, используемых сегодня в школах Москвы. Это может свидетельствовать как о том, что руководители учебных заведений, по их мнению, имеют достаточно информации такого рода, так и о том, что они просто не хотят ничего знать о новых образовательных системах. Здесь может играть определённую роль консерватизм, присущий системе образования любой страны, кроме того, долгое время выбор системы обучения выходил за рамки функционала руководителя школы. Мало этим вопросам традиционно уделяется внимания и в педагогических вузах: будущего учителя редко учат оценивать технологии, в основном только пользоваться ими. При рассмотрении этих вопросов на занятиях особенно важно установить, готовы ли вообще руководители школ использовать системы обучения, отличные от тех, с которыми они до сих пор работали (в противном случае полученная ими информация окажется невостребованной). Сначала необходимо рассмотреть, с какими проблемами сталкиваются учебные заведения, затем показать, как эти проблемы решают предлагаемые новые технологии обучения, и только после этого перейти к сущности этих новых технологий.

### Управление персоналом

Рассмотрим список вопросов, относящихся к управлению персоналом (в порядке убывания к ним интереса слушателей группы резерва). В скобках указан вес вопроса в группе резерва и в группе директоров школ:

- Конфликты в организациях: содержание, средства и способы разрешения (81; 71).
- Подходы, предметы и методы организационной психологии. Формы и структуры совместной деятельности (73; 62).
- Формирование систем педагогического сотрудничества (67; 61).

- Практикум «школоведения» (65; 61).
- Организационная игра «Директор школы, администрация, родители и учителя (Д.А.Р.)» (65; 61).
- Организационная игра «Социальное проектирование и технологии непрерывного программирования развития педагогических коллективов (П.О.И.С.К.)» (64; 61).
- Законы функционирования и развития социально-производственных систем в сфере образования (61; 54).

Вес вопросов, относящихся к управлению персоналом, варьируются от 61 до 81 балла в группе резерва и от 54 до 71 балла в группе директоров школ. В этом блоке соотношение интереса к тому или иному вопросу в рассматриваемых группах полностью совпадает. Наибольший интерес вызвали вопросы, относящиеся к конфликтам в коллективе, средствам и способам их разрешения. Эти вопросы действительно глубоко интересуют большинство слушателей групп резерва руководителей и директоров школ. Возможно, сегодня это большое место, которое беспокоит практически всех. Естественно, что такому вопросу должно быть уделено особое внимание, он должен получить всестороннее освещение, в том числе и на практическом уровне. Наименьший интерес в обеих группах вызвали законы функционирования и развития социально-производственных систем в сфере образования: вероятно, такая формулировка не позволила некоторым увидеть, какие конкретно аспекты деятельности руководителя можно усовершенствовать при изучении учебного материала, имеющего столь ярко выраженный теоретический характер.

### Диагностические методы выявления качества образования

Рассмотрим список вопросов, относящихся к диагностическим методам выявления качества образования (в порядке убывания к ним интереса слушателей группы резерва).

В скобках указан вес вопроса в группе резерва и в группе директоров школ:

- ▶ Оценка уровня подготовки учащихся и оценка деятельности педагогического персонала в учебном заведении. Управляющая функция оценки (74; 73).
- ▶ Организация мониторинга за уровнем подготовки учащихся в учебном заведении (71; 72).
- ▶ Образовательные стандарты и методы конструирования измерительных средств, проверяющих их достижение учащимися (64; 65).
- ▶ Тесты как измерительные средства. Возможности использовать тестовую продукцию для управления учебным заведением. Памятка потребителям тестовой продукции (59; 61).
- ▶ ЕГЭ как разновидность измерительного средства, выявляющего уровень предметной подготовки учащихся (основные характеристики ЕГЭ и примеры по различным дисциплинам) (57; 64).
- ▶ Методы получения достоверной объективной и развёрнутой информации об уровне подготовки московских школьников (56; 59).
- ▶ Руководство организацией подготовки к ЕГЭ в школах (53; 64).

Вес вопросов, относящихся к диагностическим методам выявления качества образования, варьируются от 53 до 74 баллов в группе резерва и от 59 до 72 баллов в группе директоров: действующие руководители школ лучше, чем учителя, только планирующие стать руководителями, понимают, что принимать эффективные управляющие решения без опоры на достоверную, объективную и развёрнутую информацию о качестве выпускаемой продукции невозможно. В школе такой продукцией является уровень подготовки учащихся: только наличие полноценной информации об этом уровне позволяет принимать обоснованные и эффективные управляющие решения.

В этом блоке наибольший интерес у респондентов вызывают проблемы оценки уровня подготовки учащихся и оценки деятельности педагогического персонала в школе. Наименьший интерес у них вызывают методы получения достоверной объективной и развёрнутой информации об уровне подготовки школьников, без которых нельзя говорить об объективной оценке. Такое положение довольно типично для нашей школы, когда деталям уделяется очень много внимания, но не рассматриваются базовые вопросы, без решения которых невозможно продвигаться

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

далее. Работа с этим блоком потребует существенной переориентации приоритетов интересов руководителей школ, с тем, чтобы они смогли в дальнейшем самостоятельно оценивать собственные руководящие решения, соотнося их с результатами школьников.

Среди вопросов, не отражённых в предлагаемой программе обучения резерва руководителей, в группе резерва максимальный интерес вызвали вопросы аттестации учебного заведения, аттестации персонала, аккредитации учебного заведения.

### Информационные технологии

Рассмотрим список вопросов, относящихся к информационным технологиям (даны в порядке убывания к ним интереса слушателей группы резерва).

В скобках указан вес вопроса в группе резерва и в группе директоров школ:

- ▶ Формирование баз данных, соответствующих потребностям руководителя данного образовательного учреждения (78; 71).
- ▶ Возможности использовать информационные технологии для повышения эффективности управления учебными заведениями (74; 71).
- ▶ Автоматическое создание документов различных стилей (писем, отчётов, факсов и т.п.) (74; 72).
- ▶ Возможности использовать базы данных для решения задач управления (72; 63).
- ▶ Финансовые расчёты для образовательных учреждений на основе использования специализированных программных продуктов (72; 64).
- ▶ Обзор программного обеспечения, используемого для повышения эффективности учебного процесса в средних учебных заведениях (70; 67).
- ▶ Получение информации, необходимой для управления учебным заведением на основе использования Интернета (67; 67).
- ▶ Общение по электронной почте (59; 52).

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Вес вопросов, относящихся к информационным технологиям, варьируется от 59 до 78 баллов для группы резерва и от 52 до 72 баллов для группы директоров. Если сравнивать с предыдущим блоком, то здесь степени интереса к различным вопросам отличаются несколько меньше, чем в предыдущем блоке для обеих групп. Все вопросы, входящие в этот блок, вызывают довольно устойчивый интерес как у группы резерва руководителей, так и у директоров школ. В этом списке наибольший интерес представляют вопросы, связанные с формированием баз данных, соответствующих потребностям руководителя школы. Предпочтение говорит о том, что значительная часть слушателей неплохо ориентируется в информационных технологиях: вопросы общения по электронной почте вызвали в обеих группах наименьший интерес, поскольку это наиболее простой вопрос и в компьютерно-грамотной среде он не вызывает особого к себе внимания. Тем не менее в обеих группах всё же немало тех, для кого компьютер и всё с ним связанное представляет существенную трудность. Надо проводить более подробное стартовое тестирование слушателей с тем, чтобы сформировать относительно однородные группы, интересы которых максимально совпадают.

### Финансово-правовой блок

Список вопросов, относящихся к финансово-правовому блоку, дан в порядке убывания весов этих вопросов для резерва. В скобках указан вес вопроса в группе резерва и в группе директоров школ:

- Организация финансовой деятельности школ в условиях казначейского исполнения бюджета (82; 73).
- Разработка примерных договоров по различным ситуациям финансово-хозяйственной деятельности (81; 69).
- Организация внебюджетной деятельности школы (79; 68).

- Составление сметы расходов и доходов для школ (78; 65).
- Разработка программы экономического развития (составление бизнес-планов) (71; 61).
- Налоги и налогообложение результатов экономической деятельности школ (69; 57).
- Особенности использования Налогового кодекса (НК) в хозяйственной деятельности школ (64; 56).
- Практикум по налогообложению школ (59; 53).

Вес вопросов, входящих в финансово-правовой блок, варьируется от 59 до 82 баллов для группы резерва и от 53 до 73 баллов для группы директоров. Соотношение интереса к тому или иному вопросу в рассматриваемых группах полностью совпадает: для этих групп одни и те же вопросы наиболее и наименее значимы, причём практически все вопросы, входящие в этот блок, вызывают довольно высокий интерес как в группе резерва руководителей, так и в группе директоров школ. Наименьший интерес среди вопросов, рассматриваемых в этом блоке, как это ни странно, у слушателей обеих групп вызвали практические занятия, на которых формируются конкретные умения, связанные с вопросами налогообложения: видимо, часть слушателей считает, что руководителю школы вряд ли придётся самому рассчитывать налоги, поэтому достаточно, если он будет понимать общие принципы налогообложения. Впрочем, и теоретические вопросы налогообложения не вызывают у части слушателей существенного интереса, на это в процессе изучения данного блока стоит обратить внимание: если возникнет необходимость, то целесообразно провести дискуссию о том, как налоговая система может влиять на работу руководителя школы и почему сегодня ему необходимо в ней хорошо разбираться.