

ДИРЕКТОРСКИЙ КОРПУС ГОРОДА: КАЖДЫЙ ДЕНЬ — ПРИРАЩЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ



Профессионалам излишне говорить о том, как необходимо педагогам постоянное совершенствование: известно, что учитель живёт, пока учится. Но столь же необходима учёба и руководителям школ. Курсов повышения квалификации — раз в пять лет — недостаточно. Поэтому во многих регионах (в Курске, в Краснодаре и других) ищут способы постоянной работы с директорами образовательных учреждений. Есть такой опыт и в Новосибирске, о чём — предлагаемая статья.



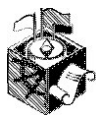
Сергей Нелюбов,
заместитель
начальника
Главного управления
образования мэрии
г. Новосибирска,
кандидат
педагогических
наук

Эффективность деятельности школы, качество образования, которое получают её выпускники, в большой степени зависят от квалифицированного управления. Не случайно одно из приоритетных направлений «Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года» — «модернизация существующей отраслевой модели управления этой системой».

Модернизация управления особенно актуальна на муниципальном уровне: вступили в силу федеральные законы № 122, 131, разграничивающие полномочия между органами государственной власти и органами местного самоуправления. Это неминуемо привело к изменению многих законодательных актов и в сфере образования; значительно пересмотрены компетенция, полномочия и ответственность органов управления образованием регионального и муниципального уровней. Анализ этих процессов выявил взаимосвязанные тенденции. Одна из них в том, что управленческая ответственность перешла к органам местного самоуправления. Вторая — во всё большей самостоятельности образовательных учреждений в финансово-хозяйственной и иной деятельности.

Особая роль в решении задач, стоящих сегодня перед школой, принадлежит руководителю. Современному руководителю недостаточно владеть определённой суммой знаний, управленческих умений и навыков (хотя этот аспект очень важен). Директору школы предстоит осваивать новые ценности в профессионально-управленческой деятельности, обретать умение гибко и быстро приспосабливаться к любым переменам в обществе, стремиться к самоизменению.

В муниципальной системе образования г. Новосибирска эта проблема во весь рост встала ещё в 2002 году. В поиске эффективных путей её решения мы проводили опросы, анкетирование среди специалистов органов управления образованием, директоров школ и учителей. Около 68% опрошенных связывали недостатки в деятельности школ с ошибками в работе руководителей, с недостаточным уровнем их профессиональной подготовки; 14,6% — с личностными качествами директора; 10% — с отсутствием желания и директора, и коллектива что-либо изменить, исправить. Многие директора с трудом расставались с системой жёсткого администрирования, неохотно переводили школы в режим самостоятельности и самоуправления, с трудом решали новые задачи нестандартными методами; получив финансово-хозяйственную свободу, не все руководители умели и хотели выстраивать свою деятельность в рамках нормативно-правового поля. Так выявились причины, обуславливающие низкий уровень управления образовательными учреждениями:



- многофункциональный, сложный характер управленческой деятельности;
- профессионально важные качества, особенности и способности самих руководителей;
- переход на казначейскую систему исполнения бюджета, трудности в финансировании, трудный контингент школьников, родителей и т.д.

Необходимость устранить эти причины, помощь директорам, научно-методическое сопровождение их деятельности — всё это стало приоритетной линией дальнейшей работы управления образования мэрии с руководителями образовательных учреждений города Новосибирска. Для комплексного решения этих проблем в 2003 году разработана «Концепция модернизации муниципальной системы образования Новосибирска на 2004–2010 гг.», принятая к реализации депутатами городского Совета. Основная цель — создать механизм устойчивого развития муниципальной системы образования. Достижение цели мы связывали с эффективной управленческой деятельностью, с повышением уровня профессионализма руководителей образовательных учреждений. Сегодня в Новосибирске созданы все необходимые для этого условия. Сформированы городские «штабные» службы и учреждения, осуществляющие научно-методическое, информационно-аналитическое обеспечение деятельности руководителей образовательных учреждений, их профессиональное обучение, представленное тремя уровнями:

- *муниципальным*, включающим обучение на базе городских центров. Это центры образования и здоровья «Магистр», информатизации «Эгида», развития образования, центр мониторинга, а также базовые учреждения по информатизации;
- *областным*, включающим Новосибирский институт повышения квалификации и переподготовки работников образования и другие учреждения повышения квалификации;
- *федеральным* — факультетом повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Новосибирского государственного педагогического университета, Сибирской академией государственной службы.

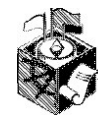
На муниципальном уровне наиболее распространённой формой повышения профессионализма руководителей школ стала система семинаров, совещаний, в том числе видеосовещаний, мастер-классов, практикумов, видеоконференций с руководителями образовательных учреждений по проблемам управления, организации научно-методической и исследовательской деятельности. Особенно востребована подготовка руководителей в связи с изменением системы финансирования образовательных учреждений, переходом на казначейское исполнение бюджета. Проведены проблемные семинары по таким актуальным темам: «Новая модель финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений», «Обеспечение целевого использования бюджетных средств», «Работа образовательных

учреждений в условиях казначейской системы исполнения бюджета», «Внедрение многоканального финансирования образовательных учреждений». Всё это позволило создать необходимые условия для поэтапного **перехода к новой модели финансово-хозяйственной деятельности руководителей образовательных учреждений.**

На муниципальном уровне постоянно проводится информирование руководителей образовательных учреждений с помощью интернет-технологий: создание и обновление городского образовательного портала, на котором размещаются сайты образовательных учреждений, центров, органов управления образованием, электронные издания газеты «Интерактивное образование»; выпуск городского журнала «Информационный вестник образования»; создание банка передового опыта и его распространение. Руководят этой деятельностью органы управления образованием г. Новосибирска — Главное управление образования мэрии и 10 управлений (отделов) образования администраций районов города.

Одним из приоритетных направлений деятельности стало внедрение информационных технологий в управленческий процесс. Мы не представляем сегодня, как можно обойтись без компьютера. Необходимость освоить информационные технологии определяется развивающимся обществом, активностью самих школьников. Всё чаще мы встречаемся с тем, что ребёнок, посещающий детский сад, весьма активно пользуется сотовым телефоном, постоянно общается с компьютером.

Сегодня это особенно актуально в рамках реализации приоритетного национального проекта «Образование» по направлению «Внедрение современных образовательных технологий». Мы начали эту работу значительно раньше, поскольку глубоко убеждены в том, что развитие образования без информационных технологий будет



либо тормозиться, либо осуществляться формально, без глубокого анализа и видения перспектив.

Умение работать на компьютере, внедрение в образовательный и управленческий процесс информационных технологий — эти критерии учитываются при прохождении аттестации управленческих кадров как на первую, так и на высшую квалификационную категорию. В этой связи одна из основных задач Главного управления образования мэрии г. Новосибирска — создать условия для успешного освоения информационных технологий каждым директором школы. В нашем городе реализуется целевая программа «Информатизация муниципальной системы образования на 2005–2007 гг.». Одна из приоритетных задач программы — повысить эффективность управления муниципальной системой образования на основе информационных технологий.

Обучение руководителей ведётся на базе созданного в 2004 г. городского центра информатизации «Эгида». Директора школ учатся использовать информационные технологии в управленческой деятельности, в организации учебно-воспитательного процесса, овладевают умением проектировать управленческий цикл с помощью информационных технологий.

Для повышения профессиональной компетентности руководителей в этой сфере организована не только курсовая подготовка, но и проводятся различного рода телекоммуникационные конференции, педсоветы, совещания. Руководители получили возможность в режиме реального времени обсуждать актуальные проблемы образования, совместно искать пути их решения. Такая форма особенно значима для нашего миллионного города. Чтобы руководителям образовательных учреждений, скажем, Академгородка, приехать на совещание в центральную часть города, надо потратить более часа времени плюс финансовые затраты на транспорт. А телекоммуникационные технологии позволяют собрать-

ся в одной из близлежащих школ, имеющей технические возможности, и принять участие в видеосовещании.

В ноябре прошлого года для руководителей образовательных учреждений в рамках очередной научно-практической конференции «Эффективность информатизации как приоритетное направление национальной политики в области образования» мы проводили видеосовещание на тему «Управление процессом внедрения информационно-коммуникационных технологий в образовательных учреждениях». Оно проводилось одновременно на трёх образовательных площадках: в городском центре информатизации «Эгида», в лицее информационных технологий и лицее № 200. В совещании приняли участие более 250 руководителей образовательных учреждений. Руководители обсуждали такие актуальные проблемы, как реализация приоритетного национального проекта «Образование» по направлению «Внедрение современных образовательных технологий»; повышение конкурентоспособности образовательного учреждения на основе информатизации образовательной среды; информационная культура участников образовательного процесса; удалённые ресурсы в образовательном процессе и в управлении образовательным учреждением; эффективность сетевого взаимодействия в образовании.

На видеосовещании обсуждалась и тема создания в г. Новосибирске единого информационно-образовательного пространства, включающего школьную локальную сеть, подключённую к городскому интранету, и российскую локальную сеть.

Управление информационными потоками в этих условиях становится главным инструментом воздействия на образовательный процесс. В административном управлении образовательными учреждениями города задействовано около 14% всей компьютерной базы образовательных учреждений. К 2010 году количество автоматизированных рабочих мест руководителей школ возрастёт до 40%. Это во многом созвучно задачам приоритетного национального проекта. Сегодня уже с полной уверенностью можно говорить о том, что информационные технологии активно вошли в управленческую деятельность руководителей образовательных учреждений Новосибирска.

Для повышения их информационной культуры создан городской информационно-образовательный портал, на котором представлен управленческий опыт образовательных учреждений не только нашего города, но и других регионов, инновации в области управления, нормативно-правовые документы и т.д. Электронная версия городской газеты «Интерактивное образование» по обязательной рассылке направляется в органы управления образованием администраций районов города и в образовательные учреждения. Всё это в комплексе позволяет руководителям школ и других учреждений не только изучать опыт, но и использовать структурированный, систематизированный материал в управленческой деятельности, в самообразовании и саморазвитии. Опрос руководителей образовательных



учреждений показал, что они высоко оценивают необходимость и значимость такой работы: 96% отметили актуальность и доступность получаемой информации; 89% — её новизну; 78% — практическое и теоретическое значение; для 67% — это помощь в отслеживании процессов, происходящих в управлении муниципальными образовательными учреждениями и в самообразовании и саморазвитии руководителей, в выполнении профессиональной деятельности. А почти у половины директоров новые компетенции повышают мотивацию к выполнению своих функций.

Таким образом, **освоение и владение информационными технологиями — один из путей повышения профессиональной компетентности, эффективности управления.** Ещё одно важное направление повышения профессионализма руководителей школ — *психолого-педагогическое сопровождение*. Особенно это актуально для вновь назначенных или испытывающих трудности в управленческой деятельности. Сопровождение осуществляют городские центры. Содержание этой деятельности представлено в таблице 1.

Сотрудники центров проводят индивидуальное консультирование руководителей, разрабатывают план их саморазвития и самообразования, выясняя при этом, как директора оценивают, процесс саморазвития и самообразования в последние два-три года: что мешало или способствовало ему; что препятствует творческому и высокопрофессиональному решению управленческих задач; в чём нуждаются директора — в знаниях по уп-

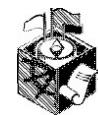
равлению персоналом, финансово-хозяйственных вопросов и т.д., в изменении личностных качеств, отношения к профессиональной деятельности.

В процессе психолого-педагогического сопровождения определяются цели и задачи, которые должны быть достигнуты руководителем образовательного учреждения, обязательно осуществляется аргументированный анализ выполненных мероприятий. Рефлексия позволяет руководителю лучше узнать и изменить себя, сконцентрировать деятельность на важных участках.

Особой популярностью пользуются у руководителей школ различные проблемные ситуации, каждая из которых — типичное событие, возникающее во взаимоотношении с учителями, родителями, вышестоящим руководителем. Как правило, все ситуации реальны. Это позволяет не только искать свой путь выхода из них, но и дать анализ того, правильно ли решена ситуация на практике, оценить деятельность коллеги (естественно, анонимно). Для разрешения очень сложной ситуации

Таблица 1

Этапы	Содержание психолого-педагогического сопровождения
1. Исследование уровня сформированности знаний, умений и навыков руководителя образовательного учреждения	Изучаются потребности, способности к дальнейшему выполнению управленческой деятельности, отношение директора к своему статусу, осознание своей роли; выявляются проблемы, возникающие в процессе управления образовательным учреждением и т.д.
2. Составление индивидуального плана — психолого-педагогического сопровождения профессиональной деятельности руководителя	Внешнее сопровождение: различные формы обучения, семинары, курсы, изучение передового опыта, индивидуальное консультирование, посещение других образовательных учреждений; внутреннее сопровождение: рекомендации специальной литературы, изучение нормативно-правовой базы по функционированию и развитию системы образования, управленческого опыта коллег; изучение конкретных управленческих ситуаций и принятие управленческих решений; проектирование своей будущей профессиональной деятельности. (В плане определены сроки, содержание работы, исполнители, формы контроля.)
3. Реализация индивидуального плана психолого-педагогического сопровождения профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения	Управленческое консультирование, научно-методическая поддержка руководителя образовательного учреждения. Анализ и корректировка изменений, происходящих в деятельности руководителя школы
4. Помощь в разрешении конкретной управленческой ситуации	Анализ ситуации, установление её причин, поиск путей возможного решения проблем (оценка альтернатив, принятие управленческого решения, оценка последствий)
5. Корректировка и изменение индивидуального плана деятельности	Совместное с руководителем школы внесение необходимых корректив и изменений в индивидуальный план психолого-педагогического сопровождения профессиональной деятельности руководителя



предлагаются варианты ответов, ориентированные на выбор определённой стратегии поведения. В этих условиях руководитель, разрешающий проблемные ситуации, выступает как творец своей будущей управленческой деятельности, заранее выявляя в ней ошибки и противоречия, проектируя своё поведение и решение. Приведу для примера несколько ситуаций.

- На должность директора школы назначен молодой руководитель, не имеющий опыта управленческой деятельности. С первых дней работы отношения между ним и большей частью педагогического коллектива школы не сложились. Основная причина, по мнению педагогов, — завышенные требования со стороны руководителя к учителям. Мнение коллектива разделилось: часть педагогов считала действия нового директора обоснованными и необходимыми, другая не принимала его позиции. Возникла конфликтная ситуация. Проанализируйте сложившуюся ситуацию, предложите возможные пути решения.
- В среднюю общеобразовательную школу на должность директора назначен молодой человек без опыта управленческой деятельности. Коллектив здесь стабильный, работоспособный, со средним возрастом педагогов 45 лет. Дайте рекомендации молодому директору, как завоевать авторитет коллег.
- Проанализируйте возможные варианты управленческой ситуации: в школе проходило производственное совещание. Группа учителей высказала претензии к директору в том, что администрация никогда доброго слова не скажет за хорошо выполненную работу. Директор ответил, что не в «добром слове» главное, а в ежемесячном материальном поощрении педагогов. Ответ вызвал негативную реакцию присутствующих. Проведите анализ ситуации, предопределите её развитие, опишите мысли и чувства присутствующих педагогов и руководителя.

Мысленный «перенос» себя в ситуацию позволял обучаемым директорам проникнуть во внутренний мир коллеги, встать в его позицию, осмыслить отношение, понять особенности поведения. Использование такого приёма вызвало глубокую внутреннюю рефлексию.

В другом задании предлагалось защитить и аргументировать собственное управленческое решение. Важным аспектом таких занятий было то, что многие проблемные ситуации приводили сами слушатели из своей практики.

Руководителям образовательных учреждений предлагались и развивающие способы саморегуляции, осознание личного смысла управленческой деятельности, формирование положительного отношения к ней. Вот пример такого задания: «Во время родительского собрания присутствующие активно задавали вопросы директору об организации образовательного процесса, о частых пропусках уроков учителями, о необоснованных претензиях к детям со стороны отдельных педагогов. Директор сначала старался отвечать спокойно, но было заметно, что он начинает раздражаться. Один из вопросов родителя о неправомерности вводить форму для детей вызвал бурное негодование руководителя. Он перешёл на крик, повторяя: «Мы здесь решаем», «Если ваши дети обучаются в нашей школе, то они обязаны выполнять требования», «Если не нравится, то никто никого не держит» и т.д. Со словами: «Не нравится — пишите жалобу» — директор вышел из класса». Обучаемые должны были проанализировать поведение руководителя. Задание способствовало развитию саморегуляции, рефлексивных и управленческих действий, выработке умений выстраивать диалоговое взаимодействие. А в конечном счёте — корректировать свои личностные качества, изменяться.

Предлагались также такие задания, которые требовали переноса теоретических знаний в реальную практику, анализа и обобщения опыта коллег, умения брать на себя ответственность в ситуациях неопределённости.

Одно из важных направлений обучения руководителей школ — проектная деятельность. Директорам предлагалось разработать и защитить социально-педагогические инновационные проекты, реализация которых способствовала бы интенсивному развитию школы и муниципальной и региональной систем образования.

Результаты обучения показывают, что наиболее эффективны в повышении профессионализма задания с ориентацией директоров на свободный выбор. Как правило, выбор делался с учётом интересов, особенностей личности, мотивов. Обучаемые отмечали, что делать выбор достаточно сложно, потому что он связан с ответственностью.

Вызывают интерес задания, связанные с реализацией функций и принципов управления школой, принятием управленческих решений, проявлением управленческих стилей. Вот некоторые из таких заданий:



- Докажите на конкретных примерах необходимость реализации в управленческом цикле всех основных функций педагогического управления: анализа, целеполагания, планирования, организации и контроля.
- Вы работаете директором школы или заместителем директора по воспитательной работе. Дайте рекомендации молодому классному руководителю 7-го класса о том, как составить план работы на учебный год.
- Приведите примеры деятельности руководителей школы по координации и согласованности действий членов коллектива.
- Примите управленческое решение по одному из аспектов деятельности школы, докажите его актуальность и необходимость.

Предлагаемые вопросы носили исследовательский характер, инициировали у директоров рефлексивное отношение к управленческой деятельности, к себе как её субъекту, к другим людям. Рефлексия позволяла решать сложные критические ситуации, превращать деятельность в предмет глубокого анализа, исследования и оценки. Приведу некоторые из таких вопросов:

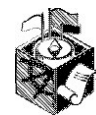
1. Стараюсь ли я в процессе собственной профессиональной деятельности выходить за её рамки, подниматься над требованиями ситуации?
2. Всегда ли я отчётливо ставлю управленческую цель и осознаю её?
3. Стремлюсь ли к свободному выбору способов и методов деятельности?
4. Что наиболее трудно для меня в принятии управленческого решения: выбор, ответственность или что-то ещё? Почему?
5. Есть ли у меня и стремление к саморазвитию?
6. Обладаю ли я управленческими способностями?
7. Умею ли творчески перестраивать профессиональную деятельность, себя и окружающих (педагогов, учеников, их родителей)?
8. Владею ли способностью к саморегуляции и рефлексии?
9. Пытаюсь ли я занимать активную позицию в деятельности?
10. Удаётся ли мне эффективно разрешать возникающие в профессиональной деятельности противоречия?
11. Осознаю ли я личностный смысл своей управленческой деятельности?
12. Использую ли я свой жизненный опыт для реализации управленческих целей и задач?
13. Оцениваю ли я кризисы, поворотные события в моём профессиональном становлении?
14. В процессе принятия решения учитываю ли я позицию своих коллег?
15. Умею ли я осуществлять диалогичный способ взаимодействия с педагогами, учащимися, родителями?
16. Является ли моя позиция руководителя открытой? Если нет, то какова она?

В процессе обучения директоров руководители семинаров уделяют внимание созданию профессиональных планов развития творческих способностей руководителя, формирования аккуратности, точности, самодисциплины; организации своей профессиональной жизни как непрерывного творчества и саморазвития. Директорам предлагался в качестве примера один из вариантов профессионального сценария руководителя образовательного учреждения:

- выполнять всё правильно и эффективно в соответствии с необходимостью и поставленными целями;
- чётко знать задачи, прогнозировать будущее образовательного учреждения, оценить свои возможности;
- ставить перед собой высокие цели, исходя из общих принципов, ценностей, задач общества, школы и добиваться их осуществления.

В этом направлении ведётся работа не только с корпусом опытных директоров образовательных учреждений, но особое внимание уделяется вновь назначенным молодым и подготовке резерва руководителей из числа заместителей и наиболее перспективных педагогов. Формируется резерв как по предложениям самих руководителей, так и по итогам профессиональных конкурсов «Учитель года», «Сердце отдаю детям», позволяющих выявить наиболее интересных, творческих работников для их дальнейшей подготовки к управлению образовательными учреждениями. В этой связи, особую роль играет реализация такого направления национального проекта «Образование», как поощрение лучших учителей. Мы получили уникальную возможность увидеть среди участников конкурса будущих руководителей образовательных учреждений и включить их в резерв руководящего состава.

Таким образом, организация постоянного психолого-педагогического и научно-методического сопровождения руководителей учреждений образования и создание специальных центров позволяют



сделать процесс повышения их профессионализма и компетентности непрерывным и эффективным.

В Новосибирске создан и действует Совет руководителей образовательных учреждений. Он разрабатывает современные модели и методы управления образовательным учреждением, способствует повышению компетентности профессионального сообщества директоров школ. В состав совета входят руководители школ всех десяти районов нашего города, наиболее авторитетные, которым делегировано право не только представлять образовательные учреждения района, но и отстаивать (если в этом есть необходимость) их права.

Совет руководителей — общественная структура, координирующий орган, который участвует в разработке стратегии и тактики функционирования системы образования Новосибирска, обладает правом законодательной инициативы по вопросам образования. Тесное взаимодействие и сотрудничество Главного управления образования с Советом руководителей образовательных учреждений позволяет скоординированно, чётко организовывать работу всех заинтересованных структур, своевременно снимать возникающие сложности, связанные с финансированием школ, с переходом на новый финансово-экономический механизм. Коллективно рассматриваются вопросы оптимизации управления муниципальной системой образования нашего города.

При поддержке городского Совета руководителей традиционным стало проведение педагогических конференций перед началом каждого учебного года. Их темы непосредственно связаны с реализацией основных задач концепции. Назову некоторые: «Правовое обеспечение совершенствования муни-

ципальной системы образования г. Новосибирска», «Повышение эффективности образования в процессе реализации Концепции модернизации», «Перспективы инновационного развития муниципальной системы образования г. Новосибирска» и другие. Педагогические августовские конференции играют особую роль *в повышении профессионализма руководителей, способствуют выработке единых подходов к процессу развития муниципальной системы образования.*

Директора школ отмечают позитивное изменение своей профессиональной компетентности, структурные изменения в личности: повышение активности, изменение мотивационно-потребностной сферы, углубление управленческих знаний, умений и навыков, позитивное изменение отношений к собственной управленческой деятельности.

Работа с руководителями школ привела к положительному качественному изменению муниципальной системы образования г. Новосибирска: увеличилось число статусных образовательных учреждений, значительно выросло количество руководителей, аттестованных на высшую квалификационную категорию.

Мы понимаем, что находимся только в начале трудного, но чрезвычайно интересного пути. Происходящие в жизни школ перемены неизбежны. Наша роль состоит в максимально возможном снятии рисков и проблем в деятельности руководителей образовательных учреждений в этих условиях. Управленческое партнёрство становится основой эффективного развития муниципальной системы образования. Во главе этого процесса стоит директорский корпус новосибирских школ.

г. Новосибирск