



У П Р А В Л Е Н И Е  
О Б Р А З О В А Н И Е М

## ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



**Татьяна Саенко,**  
начальник  
Управления  
образования  
администрации  
Майского  
муниципального  
района  
Кабардино-  
Балкарской  
Республики

С конца 1990-х гг. стало активно развиваться инновационное движение, апробировались новые методики и технологии, появились новые виды образовательных учреждений. Сегодня мы признаём, что многие процессы происходили стихийно, путём проб и ошибок, и отдельные эксперименты часто имели негативные последствия. Так, для педагогов, работавших в то время в учреждениях со статусом «Школа-гимназия», «Школа-лицей», «Учебно-воспитательный комплекс», отстаивание своего права на назначение пенсии по выслуге лет вылилось в длительные судебные разбирательства с органами пенсионного обеспечения.

В этот же период начался и активный поиск эффективных путей управления образованием на местном уровне. При динамичных изменениях во внешней среде и в связи с возрастанием и усложнением требований к школе возникла объективная потребность в улучшении качества действующих систем управления как на внутришкольном, так и на муниципальном уровне.

Развивающаяся школа нуждается в становлении нового (по человеческим и профессиональным качествам, по стилю сознания и поведения) типа руководителя, в формировании нового поколения управленцев. Среди качеств, необходимых современному управленцу, можно выделить: коммуникативность, профессиональную компетентность, понимание мотивов, ценностей, интересов людей, самоконтроль, творческий потенциал, интеллектуальность и обаяние, постоянное стремление к самообразованию и самосовершенствованию, умение влиять на подчинённых благодаря имиджу и т.д.

А готово ли сегодня управленческое звено системы образования к изменениям, в первую очередь, самого себя? Готов ли руководитель школы, муниципального органа управления образованием предложить коллективу ясную и осознанную, основанную на действительно интересных, «зажигательных» идеях программу преобразований или хотя бы её контуры? Да и есть ли на всё это время?

Сегодня управленческие службы, как и много лет назад, занимаются традиционной работой. Результаты опроса директоров общеобразовательных учреждений Майского района Кабардино-Балкарской Республики о распределении их рабочего времени в течение учебной недели, хронометраж показали следующее: 43% времени директора школы уходит на работу с педагогическим коллективом, школьниками, родителями, 16% — на обеспечение функционирования здания, взаимодействие с коммунальными службами, 15% — на различного рода совещания, 14% — на подготовку всевозможных информационных и только 12% остаётся на самообразование, да и то это время уже выходит за рамки рабочего.



При изучении степени готовности управленческого звена формировать стратегии развития образовательных систем было выявлено следующее. Практически 90% управленцев школьного уровня не имеют навыков конструирования стратегических образовательных и управленческих технологий, однако почти все выражают крайнюю заинтересованность в этих знаниях. Наибольшие затруднения, как правило, вызывают такие вопросы, как проблемно-ориентированный анализ, формирование стратегических целей (целеполагание в целом — «слабое звено» системы образования), выявление индикаторов и показателей их достижения, организация стратегических действий, составление бизнес-плана, мониторинг, педагогическая экспертиза.

Современный руководитель должен владеть навыками стратегического проектирования, системного моделирования. Сегодня основным стратегическим документом любого образовательного учреждения является программа развития, и, как показывает практика, её в первую очередь требуют при проверке школьной документации, при аттестации и во многих других случаях. Умение разрабатывать программу развития школы предполагает специальную подготовку управленческого персонала и всех участников инновационного процесса.

В начале нашей опытно-экспериментальной работы по модернизации системы управления образованием на муниципальном уровне в качестве первоочередной задачи мы обозначили разработку и реализацию системы мер по повышению квалификации управленческих кадров. Именно корпус директоров школ должен сыграть ведущую роль в изменениях, нацеленных, в конечном итоге, на достижение желаемого качества образования. «Выполнить же своё высокое назначение он сможет, только если будет подготовлен к этому и оснащён соответствующим инструментарием» (В.С. Лазарев). Профессионализация управления в системе образования Майского района стала одним из главных направлений её развития.

В 2002 г. Майский район был включён в качестве пилотной площадки в реализацию регионального проекта «Модернизация системы управления качеством образования в Кабардино-Балкарской Республике» в рамках мегапроекта Института «Открытое общество» Фонда Сороса «Развитие образования в России (среднее образование)». Участие в этом проекте привело к тому, что сформировались муниципальная стратегическая команда и школьные стратегические команды в четырёх пилотных школах: гимназии № 1 и средней школе № 14 г. Майского, средней школе № 7 села Новоивановского и средней школе № 9 станицы Александровской.

Члены команды работали с известными учёными в области педагогики, психологии, социологии и других наук, с лидерами региональных образовательных систем. На проектировочных семинарах в рамках мегапроекта в Москве и Московской области, Самаре, Нальчике повысили уровень своей квалификации 15 управленцев муниципального и школьного уровней: они при-

обрели новый образовательный и управленческий опыт, получили знания, выработали навыки разработки стратегии развития муниципальной образовательной системы.

Трое специалистов Управления образования побывали в США в рамках программы «Открытый мир» по номинациям «Образование», «Женские лидеры», «Экономика в бюджетной сфере»: это позволило по-новому взглянуть на свой профессиональный опыт, переосмыслить ценности.

Полученные знания мы начали использовать в рамках своей муниципальной образовательной системы. Был практически полностью обновлён состав школьных администраторов: из 15 директоров школ только двое имели опыт работы на руководящей должности свыше 15 лет, четыре человека — от 5 до 10 лет, остальные — от одного до четырёх лет. Кроме того, анализ практики внутришкольного управления в большинстве школ, а также результаты опроса директоров школ и их заместителей показали, что содержание курсовой подготовки, проводимой региональным институтом повышения квалификации, не соответствует потребностям практики образования. Выезжать на курсы в Москву руководители школ, к сожалению, не имеют возможности, так как командировочные расходы за счёт средств местного бюджета не оплачиваются уже несколько лет. В связи с этим возникла необходимость поиска новых организационных механизмов профессионального развития управленческих кадров на муниципальном уровне.

Определяя содержание и способы повышения квалификации руководителей школьного звена системы управления образованием, мы поставили своей целью обеспечить оптимальное сочетание передачи определённого минимума академических знаний в той или иной области управления (менеджмента) и обучения современным технологиям управления. Для этого был организован постоянно действующий *управленческий семинар*



как организационная форма коллективной управленческой деятельности. На семинаре вырабатываются общие представления о каком-либо аспекте управления, обучаются современным методам управленческой деятельности, вырабатывается общее управленческое видение тенденций развития муниципальной образовательной системы в целом и каждого образовательного учреждения в частности, развивается муниципальная управленческая команда, готовится резерв руководящих кадров. Используем «мозговой штурм», «casy-study», «погружение в проблему», деловую игру и другие активные формы работы.

Управленческий семинар стал механизмом, позволяющим вырабатываемые коллективным способом на муниципальном уровне идеи развития транслировать на школьный уровень. Каждый слушатель, помимо определённой базы знаний в конкретной области управления, осваивает на семинаре новую методичку, которую можно использовать в управленческой практике. Директора школ и их заместители освоили новые для них проблемно-ориентированный анализ педагогической системы школы; построение «дерева проблем» и «дерева целей»; логико-структурный подход, PEST-анализ широкой внешней среды, социально значимой для системы образования Майского района; SWOT-анализ муниципальной образовательной системы; методические рекомендации по разработке программы развития школы и образовательной программы; алгоритм введения предпрофильной подготовки в основной школе и применяли их в своей управленческой практике.

Приведём пример групповой работы: **SWOT**-анализ системы образования Майского района и её ближайшего окружения, проведённый на одном из управленческих семинаров:

Возможности	Сильные стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компактность расположения образовательных учреждений даёт возможность организовать сетевое взаимодействие, обмен опытом.</li> <li>2. Наличие хорошего транспортного сообщения между населёнными пунктами даёт возможность родителям и учащимся выбирать образовательные учреждения.</li> <li>3. Налажено тесное взаимодействие с учреждениями культуры, спорта, дополнительного образования, что обеспечивает занятость детей во внеурочное время.</li> <li>4. Поддержка системы образования органами местного самоуправления, родительской общественностью даёт возможность использовать идеи развития, новшества.</li> <li>5. Наличие возможности получать в районе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• квалифицированную методическую помощь через Управление образования, методический кабинет;</li> <li>• знания, умения и навыки в области современных информационных технологий через районный ресурсный центр</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие «критической массы» единомышленников: специалистов Управления образования и руководителей образовательных учреждений.</li> <li>2. Утверждение демократического стиля руководства в системе образования района.</li> <li>3. Достаточно высокий образовательный и творческий потенциал педагогического коллектива района.</li> <li>4. Согласованные «рамки» функционирования образовательной системы и общих целей её развития.</li> <li>5. Опыт внедрения инноваций в образовательных учреждениях</li> </ol>
Угрозы	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточный уровень заработной платы, отсутствие компенсационных выплат педагогическим работникам способствуют оттоку квалифицированных специалистов из системы образования района и снижению мотивации к повышению квалификации.</li> <li>2. Высокий уровень миграции населения района ведёт к сокращению контингента обучающихся (в среднем, на 200 человек в год).</li> <li>3. Неразвитый экономический сектор района создаёт ограничения в финансовой поддержке процессов развития системы образования и её ресурсного обеспечения.</li> <li>4. Высокий уровень безработицы, экономический кризис в сельских населённых пунктах ведут к социальной дезадаптации многих семей и их уклонению от воспитания детей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабая базовая подготовка молодых учителей.</li> <li>2. Большой процент (12%) педагогов пенсионного и предпенсионного возраста, откуда — консерватизм в работе.</li> <li>3. Недостаточная подготовка руководителей образовательных учреждений в области управления и менеджмента.</li> <li>4. Слабая мотивация инновационной деятельности.</li> <li>5. Недостаточный уровень знаний педагогов в области современных педагогических технологий</li> </ol>
ВНЕШНЯЯ СРЕДА	СИСТЕМА ОБРАЗОВАНИЯ



Ещё одно нововведение в практику управления — *управленческая гостиная*. На ежегодных смотрах-конкурсах на лучшее учреждение образования по подготовке к новому учебному году мы наблюдали за тем, как меняют свой облик школы, детские сады, приобретая своё «лицо», интерьер и стиль, при этом практически без бюджетного финансирования. Руководители рассказывали членам районной комиссии о том, какие механизмы они использовали для привлечения внебюджетных средств на укрепление и развитие материально-технической базы, делились опытом взаимодействия с родителями учащихся, шефскими предприятиями; сообщали о новшествах, которые планируется внедрить, например, в учебно-воспитательный процесс в новом учебном году и т.д. Так у нас возникла идея создать управленческую гостиную, когда на базе одной из школ района её директор принимает специалистов Управления образования и всех руководителей образовательных учреждений, чтобы показать и рассказать, что изменилось в школе за год, обменяться управленческими идеями и находками. Руководители школ получают возможность побывать друг у друга, оценить достижения коллег и посмотреть на деятельность своей школы со стороны: это становится стимулом для развития.

Ещё одна организационная форма управленческой деятельности (традиционная) — *совещание*: для всех руководителей школ установлен единый методический день (у нас это вторник), чтобы в этот день у них не было уроков и можно было без ущерба для учебного процесса посещать совещания в Управлении образования. Совещание стало инструментом обратной связи: руководители получают оперативную информацию от специалистов РУО, последние получают информацию от директоров школ о проблемах, которые требуют решения на муниципальном уровне. На совещаниях обсуждаются изменения в законодательстве, новые нормативно-правовые акты различных органов власти, даются по ним разъяснения, т.е. повышается уровень правовой грамотности руководителей школ.

Ежегодно в рамках августовской конференции работников образования района мы проводим *секцию руководящих кадров*. В 2006 г. организовали работу в проблемных группах для различных категорий работников, участвующих в управлении образовательным учреждением:

- для руководителей образовательных учреждений всех типов и видов и их заместителей по учебно-воспитательной работе;
- для заместителей директоров по методической работе и руководителей районных методических объединений;
- для заместителей директоров по воспитательной работе, социальных педагогов, педагогов-организаторов;
- для заместителей руководителей образовательных учреждений, курирующих начальную школу и дошкольное образование.

Так, при знакомстве директоров школ и их заместителей с возможностями использовать логико-структурный подход в организации проектной деятельности выявляются учреждения,

группы, отдельные лица на уровне района (города, села), которые могут влиять на ход реализации Программы развития школы; изучается методика построения «дерева проблем» и «дерева целей».

При изучении экспериментальной деятельности в школе заместители директоров по методической работе, руководители районных методических объединений определяют организационные, содержательные, учебно-методические, научно-исследовательские и управленческие основы экспериментальной работы в школе. Рассматривается педагогический эксперимент как одна из форм профессионального роста учителя; диагностируются потенциальные возможности участия педагогов в экспериментальной работе; разрабатывается программа опытно-экспериментальной работы в конкретных школах с учётом их специфики; на основе Программы развития школы определяются направления педагогического эксперимента.

Тематика заседаний проблемных групп выбирается районным методическим кабинетом на основе изучения образовательных запросов всех категорий руководящих работников образовательных учреждений, с учётом приоритетных направлений развития муниципальной образовательной системы, определённых в Программе развития образования Майского района.

Мы уже давно отошли от практики учёбы руководящих кадров в форме докладов и лекций: гораздо больший эффект даёт активная групповая работа с обязательной итоговой рефлексией, которую проводит психолог. Для рефлексии используются различные методики, позволяющие определить степень удовлетворённости работой участников проблемных групп, уровень их сплочённости, настроение каждого члена группы.

Ведёт работу в каждой проблемной группе специалист Управления образования или районного методического кабинета. Теоретические вопросы готовят и наши специалисты, и школьные управленцы. **НО**