

Женщины-руководители проходят курсовую подготовку

Нина ЕРОФЕЕВА, доцент Института усовершенствования учителей Республики Удмуртия

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ:

**повышение квалификации женщин-руководителей,
интегративная модель курсовой подготовки,
ключевая фигура при смене руководства,
климат преобразований.**

Мы уже говорили о том, что у женщин-руководителей есть свои особенности (см.: НО, 1999 № 9, 10), присущие женской психологии. Сегодня автор предыдущих публикаций продолжает тему.

Отделить чёткой границей подготовку директоров мужчин и женщин невозможно. Наша цель — вовлечь как можно больше жизни в систему повышения квалификации, ибо именно им зачастую не удаётся внести упорядоченность в работу, строгую логику действий. Особенно это касается только что вступивших в эту должность.

В Министерстве образования Российской Федерации разработан проект модели отраслевой системы обучения, в котором предусмотрен учёт уровня профессиональной подготовки при назначении на должность, определении форм морального и материального стимулирования. Также подготовлен проект государственных требований к обязательно-му минимуму содержания и уровню подготовки выпускника по специальности “06 12 00 — Менеджмент в социальной сфере” с квалификацией “менеджер образования”.

В соответствии со стандартом по этой специальности в Удмуртском ИУУ созданы профессиональные образовательные программы для переподготовки тех, кто имеет высшее педагогическое образование и определённый управленческий опыт, а также программы поэтапного получения управленческого образования.

При назначении, должностном продвижении и аттестации управленческих кадров образования мы выделяем такие уровни профессиональной подготовки.

Первый уровень: освоение основ управления образовательными учреждениями.

Он включает блок дисциплин профессиональной подготовки. Объём программы — 280–320 аудиторных часов.

Способы достижения:

- курсовая подготовка, завершающаяся написанием реферата либо сдачей экзамена, собеседованием;
- самообразование (экстернат), завершающееся написанием реферата либо сдачей экзамена, собеседованием;
- индивидуальная форма обучения по плану с помощью научного консультанта.

При наличии высшего непедагогического образования: предоставляется индивидуальная форма обучения по программе первого уровня с включением дополнительных занятий психолого-педагогического блока, по индивидуальному плану с помощью научного консультанта.

Программу первого уровня осваивают руководители, недавно вступившие в должность, либо имеющие стаж работы до трех лет, либо те, кто длительное время не повышал квалификацию.

Второй уровень предполагает: освоение дисциплин общей и специальной подготовки по квалификации “менеджер образования”. Перечень предметов согласуется с заказчиком. Объём программы — не менее 800 часов.

Способы достижения:

- параллельно с получением высшего педагогического образования;
- при наличии высшего педагогического образования это:
- курсовая подготовка, которая завершается написанием реферата либо сдачей экзамена,

собеседованием;

- самообразование (экстернат), написание реферата, сдача экзамена, собеседование;
- индивидуальная форма обучения с помощью научного консультанта;

— при наличии высшего непедагогического образования: индивидуальная форма обучения ведётся по программе первого уровня с включением дополнительных занятий психолого-педагогического блока, по индивидуальному плану с помощью научного консультанта.

Программу второго уровня осваивают руководители, получившие знания дисциплин первого уровня.

Третий уровень — это различные формы повышения квалификации по предметам, предусмотренным профессиональной образовательной программой переподготовки в области управления образованием (различные спецкурсы, авторские программы и т.д.).

Четвертый уровень: углубление профессиональной компетентности в области управления образованием (соискательство, аспирантура со специализацией в области управления).

В основу системы обучения руководящих кадров положен принцип дифференциации и индивидуализации.

Особое внимание мы уделяем подготовке женщин-руководителей. Здесь несколько категорий: начинающие руководители и резерв; те, кто готовится к аттестации на высшую категорию; руководители, имеющие высшую категорию. Распределение на потоки идёт по квалификационной категории. Возможность перейти с потока на поток ограничена; легче перейти из продвинутого потока в более низкий, чем наоборот. Все категории дифференцируются по времени обучения.

По ряду дисциплин или предметов обучающиеся женщины-руководители занимаются в разных группах, например, директора и заместители директоров, заместители директоров по научной работе и по учебно-воспитательной работе.

Женщины-руководители различных способностей обучаются на одном спецкурсе. На спецкурс отводится определённое время. После изучения спецкурса проводится диагностирование для определения уровня освоения основного материала. По результатам диагностирования слушателям спецкурса даётся дополнительный материал для осмысления пройденного. Модель разнородных курсов — пример дифференциации, позволяющей учитывать различия между слушателями одного курса и определить для каждого минимум образовательных целей.

Интегративная модель основана на совершенно иной образовательной концепции. Акцент делается на индивидуальное развитие и самостоятельное обучение, т.е. работу по индивидуальным планам и видам деятельности. Другая важная черта интегративной модели в том, что обучающиеся находятся в постоянных группах. Преподаватель или научный консультант определяют потребности слушателя, темы, представляющие наибольший интерес, и помогают составить индивидуальную программу обучения. Интегративная модель — пример дифференциации, обладающей большими возможностями учёта различий в потребностях слушателей. В этом случае можно говорить о высокой степени дифференциации, поскольку для каждого создаётся свой, особый путь в повышении квалификации.

Резерв организаторов системы образования, обучение молодых руководителей

Мы предприняли попытку начать ориентацию на профессию “менеджер образования”. Для этого был создан класс “Лидер” в классической гимназии № 24 г. Ижевска. При отборе в него выявлялись профессиональные качества претендентов и степень их выраженности.

В отборе участвовали 53 человека, в класс было принято 22. Для класса “Лидер” был разработан экспериментальный учебный план и обучающие программы.

Обучение в классе “Лидер” можно назвать процессом формирования резерва на руководящую должность, *первой ступенью* в системе непрерывного обучения и получение среднего специального образования. Экспериментальный учебный план обучения в классе “Лидер” приведён в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 Первый год обучения

№	Наименование темы	Количество часов		
		лекц.	практ.	контроль
1	Введение в курс	2	–	
2	Лидер: способности, возможности, результативность	4	4	
3	Психология общения	36	36	зачёт
4	Технология самообразования	8	8	к. раб.
5	Имиджелогия	18	18	зачёт
6	Этикет	20	20	зачёт
7	Введение в специальность «Менеджер»	28	22	зачёт
8	Основы экономики	32	32	зачёт
	Всего	145	143	

Таблица 2 Второй год обучения

№	Наименование темы	Количество часов		
		лекц.	практ.	контроль
1	Делопроизводство	6	4	к. раб.
2	Психология конфликтов	36	36	зачёт
3	Физиогномика	8	8	к. раб.
4	Валеология	18	18	зачёт
5	Основы государства и права	20	20	зачёт
6	Менеджмент	28	22	зачёт
7	Маркетинг	32	32	зачёт
	Всего	145	143	

Вторая ступень в обучении руководителей — получение высшего образования в университете по специальности “Менеджмент в социальной сфере” с квалификацией “менеджер образования”.

Третья ступень в обучении молодых руководителей — курсовая подготовка в системе повышения квалификации.

В программу обучения входит стажировка по специально разработанной программе: самоанализ управленческой ситуации, в которой находился молодой руководитель; анализ управленческой деятельности руководителя той школы, в которой начинающий руководитель проходил стажировку; разработка программы деятельности на год на основе информации первых двух этапов. Итогом стажировки становится защита программы деятельности.

В помощь проходящим стажировку разработаны методические рекомендации. В основу анализа управленческой ситуации, в которой оказался начинающий руководитель, положены наработки немецкого консультанта по управлению Петера Фишера. Он предлагает ответить на вопросы по семи параметрам, так как в совокупности они представляют семь слагаемых успешной смены руководства. Вопросы составлены таким образом, чтобы начинающий руководитель мог проанализировать не только создавшуюся ситуацию после

того, как он вступил в должность, но и определить свое место в ней. Вот эти слагаемые успешной смены руководства:

1. Оправдание ожиданий окружающих дома и на работе.
2. Отношения с ключевыми фигурами.
3. Анализ управленческой ситуации.
4. Постановка цели деятельности.
5. Климат, созданный для преобразований в педагогическом коллективе.
6. Эффективное использование преобразований.
7. Использование организационной культуры.

Вопросы к первому слагаемому: *оправдание ожиданий окружающих на работе и дома.*

Что ожидают от вас ваши начальники, члены педагогического коллектива, ваши коллеги-руководители, родители (члены родительского комитета), ваш предшественник, ученики вашей школы, ваша семья, и что ожидаете вы от себя?

Выяснилось, что таких вопросов никогда не задавали руководители. Женщины-директора школ считали неудобным их задавать, стеснялись или просто им не приходило в голову, что можно спросить об этом. Мужчины-руководители не задавали таких вопросов, так как назначение на должность рассматривали как закономерный процесс продвижения по служебной лестнице.

Вопросы ко второму слагаемому: *развитие отношений с ключевыми фигурами.*

Вначале необходимо выяснить, кто является ключевыми фигурами при смене руководства: а) ваш предшественник; б) тот, кто выполнял важные руководящие функции, пока должность была вакантной; в) тайные претенденты на должность; г) неформальные лидеры.

После этого следовали вопросы:

1. Чем вы отличаетесь, на ваш взгляд, от своего предшественника?
2. В какой области ваш предшественник был, может быть, успешнее, чем вы?
3. Если ваш предшественник всё ещё работает в педагогическом коллективе, с чем бы он наверняка не согласился?
4. С кем вам нужно сотрудничать, чтобы достигнуть того, к чему стремитесь?
5. В чём основа вашей власти и влияния? Как вы можете расширить своё влияние и найти поддержку в коллективе?

Анализ ответов выявил ошибки в деятельности руководителей, которые привели к трудностям в управлении:

- не обращали внимания на претендента;
- критически высказывались о достижениях предшественника;
- критически высказывались о достижениях педагогического коллектива;
- показывали членам педагогического коллектива, что всё знают сами;
- полностью концентрировались только на своей задаче.

Вопросы к третьему слагаемому: *умение анализировать ситуацию.*

1. Что говорят члены педагогического коллектива о своей школе?
2. Какие привычки учителей бросились вам в глаза в первые дни?
3. О чём рассказали вам в первую очередь?
4. Кто был представлен вам как ключевые фигуры?
5. Каково настроение людей?
6. Как они объясняют причины успеха и трудностей?
7. Есть ли определённые принципы руководства и как к ним относятся?
8. Кто обладает информацией и как ею пользуется?
9. Какие проблемы назывались чаще всего? Как их решали раньше и почему они до сих пор не решены?
10. В каких структурах чаще всего возникают проблемы?

Названными проблемами заполнялась таблица, затем проблемы ранжировались (см. табл. 3).

Таблица 3 Анализ управленческих ситуаций при назначении на должность руководителя

Проблема	Насколько стара	Методы решения проблемы
1		
2		
3		

После того как новый директор многое узнал о коллективе, в котором предстоит работать, необходимо понять, как обстоят дела с готовностью учителей к нововведениям и преобразованиям. Для этого нужно узнать:

1. Какие инновационные проекты и преобразования произошли в последнее время?
2. Кто отвечает за нововведения?
3. Поддерживаются ли новые идеи, есть ли готовность к преобразованиям?
4. Устраиваются ли творческие обсуждения, формируются ли по собственной инициативе специальные группы для решения определённых проблем или побуждения бывают только извне?

Следующий шаг в анализе управленческой ситуации — определение “сильных” сторон членов педагогического коллектива и самого образовательного учреждения. Необходимо получить от сотрудников ответы на такие вопросы:

1. Назовите три сильные стороны в деятельности школы, на которые можно было бы опереться в трудных ситуациях.
2. Чем члены педагогического коллектива особенно гордятся?
3. Какой потенциал педагогический коллектив еще не выявил?

Чтобы убедить учителей работать вместе над новыми концепциями и преобразованиями, необходимо найти аргументы. Для этого нужна информация о руководителе.

Это **вопросы четвертого слагаемого: умение ставить цели**. Такой вывод делают сотрудники педагогического коллектива после того, как руководитель ответит им на вопросы:

1. Имеете ли вы представление о том, как будете выполнять свои новые функции? Есть ли у вас программа?
2. Что вы делаете в свободное время?
3. Как вы оказались на этой должности?
4. Что вы делали до этого (какой опыт у вас есть)?
5. Что вы планируете?
6. Какие цели поставили перед вами (начальство, коллеги, родители)?
7. Какие цели вы для себя уже сформировали?
8. Какие из ваших целей уже нашли понимание?
9. Какие цели вы можете отнести на более отдаленный срок?
10. Каких целей вы хотите достичь в этом учебном году?
11. Будут ли через два года какие-нибудь отличительные признаки в нашем образовательном учреждении?

При анализе ответов на вопросы выявились некоторые ошибки. Оказывается, руководители:

- берутся за проблемы и хотят их решить сразу же;
- указывают на проблемы и требуют быстрых преобразований;
- сразу же берутся за дело, не уяснив для себя общую ситуацию.

Прежде чем что-то менять в новом коллективе, нужно получить ответы на **вопросы пятого слагаемого: о создании климата преобразований в коллективе**. Первым на этом этапе деятельности должен быть анализ кадрового потенциала команды управления:

1. Что я знаю о сильных сторонах своих заместителей?
2. Какие стороны их деятельности нужно развивать?
3. Что может способствовать развитию сильных сторон ваших заместителей?

Некоторые ошибки, которые выявились из анализа ответов:

- с самого начала работы много говорят о проблемах;
- ищут слабые стороны сотрудников;
- твёрдо верят в то, что только их оптимизм — залог успеха в данной ситуации;
- борются с негативными настроениями.

Проанализировав деятельность по пяти слагаемым успешной смены руководства, можно предложить алгоритм работы по времени.

Таблица 4 Пять шагов при управлении преобразованиями

Шаг	Цель	Методы
1	Совместная оценка исходной ситуации	Беседы, семинары
2	Дать «стартовые выстрелы»	Совещания
3	Реализация	Сосредоточение на 2–3 ключевых пунктах. Согласование целей и первых шагов
4	Внушение веры в процесс преобразований	Использование управляющей группы. Установление положительного внутреннего общения
5	Управление через обратную связь	Налаживание обратной связи. Контроль за развитием событий и их корректировка

В первый месяц работы:

- знакомство с ожиданиями (слагаемое 1-е);
- ориентировка в деловых вопросах;
- ориентировка в отношениях с ключевыми фигурами (слагаемое 2-е).

Второй-третий месяцы:

- развивать отношения с ключевыми фигурами;
- укреплять возможности и потенциал коллектива;
- сформировать “ландшафт целей”;
- приобретать информацию.

Четвертый месяц работы:

- достичь своего видения проблемы;
- дать “стартовые выстрелы”:
- а) более чётко сосредоточить усилия на важнейших целевых группах;
- б) изменить стиль руководства подчинёнными, последовательно делегируя ответственность;
- в) понять роль, которую играют ваши заместители в рамках новой концепции школы;
- распределить задачи для структурных подразделений вашей педагогической системы.

Затем вместе со своим коллективом заполняется матрица, которая регулирует нагрузку и позволяет избавиться от перегрузки (см. табл. 5). В левой колонке отмечаются мероприятия, которые должны пройти, в горизонтальной строке записывается, кого это будет касаться, кто за чем следит и что осуществляет.

Таблица 5 Матрица практических дел

Мероприятия	Директор	Заместители	ШМО	Учителя	Ученики
1					
2					
3					

Чтобы оценить, насколько руководитель готов начать преобразования в школе, необходимо ответить на **вопросы** для анализа **шестого слагаемого: эффективное использование преобразований**.

1. Настроены ли члены педагогического коллектива на преобразования? Что ещё я должен (должна) сделать для этого?

2. Есть ли выявленные совместно с коллективом проблемы? Что ещё я должен (должна) сделать для того, чтобы их выявить?

3. С какой ведущей проблемы я могу дать “стартовый выстрел”?
4. Кого я должен (должна) привлечь к “стартовому выстрелу”?
5. Как я обеспечу обратную связь в отношении хода результатов мероприятий по преобразованию?
6. Кому дана ответственность за непрерывный процесс преобразования?

При анализе полученных ответов выявились некоторые ошибки в деятельности начинающих руководителей:

- начали преобразования без достаточной подготовительной работы;
- расплывчатая постановка целей;
- нереальный временной график;
- начато одновременно слишком много дел;
- хочется всё планировать и контролировать;
- борются с препятствиями (не борются, а анализируют).

Седьмое слагаемое успешной смены руководства — *использование символов и ритуалов организации: как использует начинающий руководитель организационную культуру своего учреждения.* Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какими я вижу взаимоотношения между подчинёнными и руководителем?
2. Какие формы подготовки решений я предпочитаю?
3. Как мне даются решения?
4. Каковы мои главные ценности?
5. Какого отношения к себе я ожидаю от своих коллег?
6. Я введу следующие правила и буду следить за их последовательным соблюдением (нужно вписать правила, которые будут введены).
7. Какие намеченные преобразования с трудом дадутся моему коллективу или вступят в противоречие с прежними привычками?
8. С помощью каких установленных правил и процедур можно создать хорошую базу для намеченных преобразований?
9. Какие прежние положения и правила войдут в противоречие с моими намерениями и должны быть изменены?

Анализируя полученную информацию, мы видим, что начинающие руководители совершили следующие ошибки:

- они перенимают всё то, что видели в других школах, не согласовав это с членами педагогического коллектива;
- своими действиями противоречат своим словам.

После анализа ситуации, в которой находился молодой руководитель, следующим этапом был анализ работы руководителя школы, в которой проходил стажировку начинающий руководитель. Для этого использовалось методическое пособие.

Второй шаг в программе стажировки — *анализ управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения, где проходит стажировка.* Анализ проводится по этапам управленческого цикла; предполагается получить ответы на вопросы:

Целеполагание. Есть ли у школы цель с чётко сформулированным желаемым результатом? Знают ли цель все участники учебно-воспитательного процесса?

Программирование. Есть ли у школы программа развития? Какое место занимает в ней цель школы на год?

Планирование деятельности школы. Связана ли структура плана с поставленной целью школы? Ясный ли этот план, чётко сформулированный и конкретный?

Организация учебно-воспитательного процесса. Есть ли у школы структура управления, связанная с поставленной целью? Определены ли функциональные обязанности администрации?

Внутришкольный контроль. Определена ли тема, объекты и формы контроля? Есть ли критерии оценки объектов контроля? Как представлен график внутришкольного контроля?

Регулирование учебно-воспитательного процесса. Как связаны темы педсоветов и совещаний с целью школы и информацией, полученной после контроля? Определите технологию принятия управленческих решений.

Методика анализа деятельности школы. Кем и как осуществляется аналитическая деятельность школы? В каких показателях представляется анализ деятельности: в количественных или в качественных, или в тех и других? Способы получения аналитической информации.

Стимулирование. Как осуществляется стимулирование участников учебно-воспитательного процесса — педагогов, школьников, вспомогательного персонала, родителей? Есть ли положение о стимулировании или его программа?

Третий шаг в стажёрской практике — *составление программы собственной деятельности на год*. Программа составляется на основе полученной информации, анализа собственной деятельности по семи слагаемым успешной смены руководства и анализа деятельности руководителя школы, где проходила стажировка. Итогом стажёрской практики становится дневник её прохождения и программа собственной деятельности.

г. Ижевск Республики Удмуртия