

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.

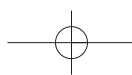
В этот же период начался и активный поиск эффективных путей управления образованием на местном уровне. При динамичных изменениях во внешней среде и в связи с возрастанием и усложнением требований к школе возникла объективная потребность в улучшении качества действующих систем управления как на внутришкольном,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

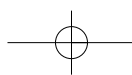
Члены команды работали с известными учёными в области педагогики, психологии, социологии и других наук, с лидерами региональных образовательных систем. На проектировочных семинарах в рамках мегапроекта в Москве и Московской области, Самаре, Нальчике повысили уровень своей квалификации 15 управленцев муниципального и школьного уровней: они приобрели новый образовательный и управленческий опыт, получили знания, выработали навыки разработки стратегии развития муниципальной образовательной системы.

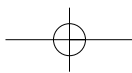
Трое специалистов Управления образования побывали в США в рамках программы «Открытый мир» по номинациям «Образование», «Женские лидеры», «Экономика в бюджетной сфере»: это позволило по-новому взглянуть на свой профессиональный опыт, переосмыслить ценности.

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», «easy-study», «погружение в проблему», деловую игру и другие активные формы работы.



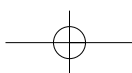


Управленческий семинар стал механизмом, позволяющим вырабатываемые коллективным способом на муниципальном уровне идеи развития транслировать на школьный уровень. Каждый слушатель, помимо определённой базы знаний в конкретной области управления, осваивает на семинаре новую методику, которую можно использовать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

