

# ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ директора школы на муниципальном уровне

**Елена Лопанова,**

*заведующая кафедрой управления развития образования  
Омского государственного педагогического университета,  
доцент, кандидат педагогических наук*

**Ирина Шпакина,**

*директор негосударственного образовательного учреждения  
«Специализированный общеобразовательный лицей с этнокультурной  
национальной политикой», кандидат педагогических наук*

**Как помочь директору школы более эффективно решить проблему управления персоналом? В Омске разрабатывают и апробируют повышение квалификации директоров школ на рабочем месте, с учётом потребностей в профессиональном росте.**

## **К проблеме повышения квалификации руководителей образовательных учреждений**

В изменяющейся в образовании ситуации, один из приоритетов, которого учёт интересов и потребностей личности, руководители и педагоги школы испытывают затруднения. На наш взгляд, это связано с системой профессиональной подготовки руководителя и педагога не как специалиста-профессионала, а исполнителя и транслятора знаний. В процессе повышения квалификации, в котором не происходит рефлексии профессиональной деятельности, формируются стереотипы профессионального мышления, что становится сдерживающим фактором в развитии как работников образования, так и системы в целом. Руководитель и педагог со стереотипным мышлением противодейст-

вуют развитию личности, снижают экологичность организации, поскольку собственный опыт не только транслируется ими в коллективе, но и рассматривается как единственно правильный и возможный.

К сожалению, если руководители образовательных учреждений не осознают потребности в самообразовании, не стремятся к получению профессионального образования в области менеджмента, управляют лишь на уровне трансляции распоряжений вышестоящего руководства, мало что хорошего ожидает школу. Вне всякого сомнения, это тупиковый путь управления.

Руководитель школы часто оказывается безоружным перед фактом некомпетентности, функциональной неграмотности, чаще всего не понимая, что это естественная ситуация, требующая осознанного постоянного образовательного движения. Кроме того, зачастую навыки обучения и самообразования у современного руководителя

образовательного учреждения сформированы в совершенно иной ситуации. Чем старше человек, тем сложнее ему включаться в образовательные процессы в силу множества внутренних преград, складывавшихся годами. Эти трудности, прежде всего, основаны на мифе о снижении способности к восприятию, запоминанию, воспроизведению учебной информации с возрастом. Известно, что в разные периоды жизни на первый план выходят различные функции памяти, типы внимания, меняется мотивация, но в целом взрослый человек всегда способен к выработке соответствующих индивидуальных способов оптимальной работы с информацией. Это становится возможным, если он владеет знаниями о собственных особенностях как субъекта обучения и сформированной устойчивой мотивацией к обучению. Осознание дефицита психологических знаний приводит директора школы к открытию новых возможностей, обусловленных возрастом, социальным положением, индивидуальными характеристиками.

Поэтому одна из важных задач руководителя — получение нового опыта управления учреждением и организации познавательной деятельности педагогов и учащихся.

### **Методологические аспекты обучения директоров школ**

Повышение квалификации руководителя современной школы включает диагностический, организационный, обучающий, рефлексивный этапы.

На формирование управленческой компетентности директоров общеобразовательных школ направлена деятельность учреждений дополнительного профессионального образования. Тем не менее, руководителю практически повседневно необходим союзник, с которым можно обсудить прогнозируемые или уже произошедшие изменения, возникновение возможных рисков для развития учреждения и пути их минимизации. Как помочь руководителю школы грамотно сделать эти шаги?

Муниципальный орган управления образованием — связующее звено, упорядочивающий официальное обучение руководителя и его по-

вседневную работу. Их партнёрство возможно в различных формах: семинары, консультации, организация наставничества начинающих руководителей опытными директорами школ и т.д.

Самая продуктивная, как показывает наш опыт, форма — консультирование по управлению.

С целью оказания профессиональной поддержки руководителям проводится подготовительная работа со стороны муниципального органа управления образованием. Она включает:

- создание нормативных документов о функциональных обязанностях специалистов муниципального управления образованием по сопровождению развития профессиональной компетентности директоров школ;
- подбор специалистов по управленческому консультированию с опытом работы в должности руководителя образовательного учреждения, высшим образованием в области менеджмента или прошедшим профессиональную переподготовку в этой области, регулярно повышающих квалификацию в рамках компетенции;
- выработка командного стиля работы: распределение обязанностей между специалистами по направлениям управления персоналом, высокий профессионализм в вопросах управления персоналом, овладение специалистами игротехническими приёмами работы (организация групповой деятельности, проектирование, рефлексия), взаимозаменяемость в работе, создание и поддержка благоприятного микроклимата в команде специалистов;
- проведение практико-ориентированных семинаров по вопросам управления персоналом специалистами для различных групп директоров школ и распространения адресов лучшего опыта работы с персоналом в школах города;

- издание методических материалов серии «Библиотечка руководителя образовательного учреждения» по наиболее трудным вопросам управления персоналом школы;
- добровольный набор группы руководителей школ для сопровождения в развитии компетентности в работе с персоналом.

На диагностическом этапе специалисты муниципального органа управления проводят совместно с директорами школ оценку эффективности работы с персоналом и уровня профессиональной компетентности руководителя. На этом этапе изучаются объективные и субъективные показатели эффективности управления персоналом в школе за последние три года. В качестве объективных расцениваются: сменяемость персонала; адаптация и закрепление молодых учителей в коллективе; уровень квалификации педагогических работников; степень инновационности процессов в школе; рост служебной карьеры педагогов; актуальность нормативной базы в работе с персоналом; претензии к работе педагогов со стороны учащихся и родителей и их обоснованность.

В качестве субъективных: комфортность в коллективе школы участников образовательного процесса; положительный имидж учреждения в окружающем сообществе (анкетирование, собеседование, наблюдение).

На диагностическом этапе специалисты муниципального органа управления образованием уточняют уровень профессионального развития руководителей образовательных учреждений в соответствии с принятой классификацией директоров школ, что позволяет им определить слабые места в работе директора школы и на этой основе выстроить индивидуальную стратегию профессионального развития.

Классификация руководителей включает четыре типа руководителей: опытные и стремящиеся к саморазвитию; неопытные, но стремящиеся к саморазвитию; опытные, но не стремящиеся к саморазвитию; неопытные

и не стремящиеся к саморазвитию. Каждая из групп имеет характеристики.

*1. Школы, которыми управляют руководители первой группы, отличаются:*

- высокие результаты образовательной деятельности;
- высокая квалификация педагогического персонала;
- положительный имидж школы в сообществе;
- планомерный характер работы коллектива;
- минимальная сменяемость кадров;
- карьерный рост сотрудников;
- инновационный микроклимат;
- низкий уровень обоснованных претензий родителей учащихся.

Главная цель работы специалистов муниципалитета в работе с таким директором — мотивация к составлению личного плана руководителем профессионального развития и консультирование в ходе в его реализации, обобщение и передача опыта другим, менее опытным директорам.

Содержание деятельности консультанта в этом случае включает:

- самоанализ работы директором по управлению персоналом школы (подготовка перечня проблем эффективности управления персоналом и их причин, составление списка личных затруднений в управлении персоналом);
- индивидуальные беседы по выявлению «ключевой» проблемы эффективности управления персоналом и затруднений руководителя. Совместное составление индивидуальной образовательной траектории и путей продвижения по ней;
- обобщение опыта управления персоналом и передача его молодым руководителям школ (конференции, семинары в муниципальном управлении образованием, Дни открытых дверей, «крутые столы» и т.д.);
- знакомство с опытом работы по управлению персоналом успешных компаний,

организаций, учреждений (собеседование с консультантом, самообразование, встречи в муниципальном управлении образованием с преподавателями вузов и руководителями по персоналу успешных компаний города);

- «мозговые штурмы» в коллективе по стратегическому планированию вопросов управления персоналом в школе;
- выполнение консалтинг-проекта в школе по «ключевой» проблеме эффективности управления персоналом школы (при участии консультанта по управлению);
- наставничество «молодых» руководителей (стажировки учителей, состоящих в резерве на должность руководителя; индивидуальные консультации «молодых» руководителей; совместное планирование работы по управлению персоналом и т.д.).

Достиженные результаты по работе в соответствии с личным планом фиксируются в виде творческих отчётов директора школы перед коллегами, работающими в проекте развития профессиональной компетентности по управлению персоналом, при муниципальном управлении образованием.

*2. Школы, возглавляемые директорами второй группы, отличают:*

- благоприятный микроклимат;
- стабильные результаты образовательной деятельности;
- персонал в основном первой и второй квалификационной категории;
- незначительная сменяемость кадров;
- незначительное количество обоснованных претензий родителей;
- высокая напряжённость труда персонала;
- авторитаризм или либерализм в руководстве;
- недостаточный уровень контроля.

Цель работы консультанта — содействие в наращивании директором школы опыта управления персоналом.

Содержание деятельности консультанта включает:

- анализ эффективности управления персоналом школы и выявление затруднений в вопросах управления персоналом совместно с руко-

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

водителем (индивидуальные консультации; изучение документации школы по работе с персоналом, подготовка и проведение собеседований, наблюдений, анкетирования педагогических работников, рефлексия по итогам);

- изучение теории и опыта управления персоналом в различных организациях, учреждениях, предприятиях (прохождение курсовой подготовки по менеджменту; участие во встречах в муниципальном управлении образованием с преподавателями вузов и менеджерами по персоналу успешных компаний города с целью поиска идей в работе; участие в Днях открытых дверей по работе с персоналом у опытных директоров школ города; участие в практико-ориентированных семинарах муниципального управления образованием);

- разработка со специалистами управления образованием нормативной кадровой документации и консультации по поддержке её актуальности;

- выполнение консалтинг-проекта по «ключевой» проблеме эффективности управления персоналом учреждения под руководством консультанта;

- разработка системы управления персоналом школы и стратегического плана работы с персоналом (под руководством консультанта);

- разработка и внедрение элементов организационной культуры в учреждении («мозговой штурм» управленческой команды по разработке необходимых элементов организационной культуры, сопровождение директора по внедрению изменений; совместный мониторинг результатов внедрения изменений);

- подготовка директора школы к аттестации на должность «руководитель» (совместный со специалистами анализ системы управления персоналом в учреждении; собеседования в муниципальном

управлении образованием по стратегическому планированию повышения эффективности управления персоналом школы; по подготовке педагогического и управленческого резерва в школе).

Достиженные результаты фиксируются через такие показатели, как посещение мастер-классов у руководителей школ первой подгруппы; совместное планирование работы с персоналом и отдельных мероприятий; однедневные стажировки; консультации по сложным вопросам управления персоналом; по работе с документацией.

*3. Школы под руководством руководителей третьего типа* характеризуют следующие критерии:

- незначительная степень инноваций в школе;
- устойчивые средние результаты труда;
- незначительный рост квалификации персонала;
- невысокая сменяемость кадров;
- обоснованные претензии родителей редки;
- средний уровень престижности школы в сообществе;
- небольшой процент молодых учителей;
- интенсивный труд в коллективе.

Содержание деятельности консультанта в работе с таким руководителем включает:

- анализ работы директора по управлению персоналом школы, формулировка проблем этого направления и проблем руководителя (собеседование со специалистом муниципального управления образованием по проведению самоанализа нормативной документации по персоналу, анкетированию коллектива; саморефлексия директора по результатам анализа и анкетирования);
- изучение опыта управления персоналом успешных компаний, организаций и других учреждений страны (обзоры литературы по данной теме в отделе управления персоналом; участие во встречах в муниципальном управлении образованием с преподавателями вузов по вопросам управления персона-

лом и менеджерами по персоналу успешных компаний города с целью поиска идей в работе; участие в работе «круглых столов» с другими опытными руководителями школ города по данной теме);

- самостоятельное построение директором школы индивидуальной образовательной траектории развития профессиональной компетентности в вопросах управления персоналом;
- разработка системы управления персоналом (консультации по разработке и «запуску» системы в работу; установление системы делегирования полномочий в управлении персоналом школы; разработка «мозговым штурмом» принципов командной системы управления школой и организационной культуры, участия общественных организаций в управлении персоналом школы и гласности решений);
- собеседование об эффективности командной системы управления при подготовке к аттестации на должность «руководитель»; выступление на городской научно-практической конференции руководителей школ об опыте внедрения командной системы управления персоналом школы и её влиянии на эффективность управления учреждением;
- выполнение консалтинг-проекта по проблеме эффективности управления персоналом школы под руководством консультанта.

Достиженные результаты фиксируются в форме участия директора в проведении практико-ориентированных семинаров отдела управления персоналом для молодых руководителей в роли ведущего.

*4. Школы, которые возглавляют руководители четвёртой группы*, характеризуют:

- не всегда стабильные результаты труда;
- недостаточный уровень квалификации персонала;

- высокая сменяемость кадров;
- стабильно поступающие жалобы и обоснованные претензии родителей;
- высокая напряжённость труда персонала;
- авторитаризм или либерализм в руководстве;
- недостаточный уровень контроля.

Цель работы консультанта — содействие руководителю в приобретении опыта управления персоналом; мотивация саморазвития в вопросах управления персоналом; контроль деятельности по управлению персоналом.

Содержание деятельности консультанта включает:

- совместный анализ эффективности деятельности директора школы по управлению персоналом учреждения, изучение объективных и субъективных показателей эффективности управления персоналом; установление причин полученных результатов; побуждение к исследованию причин основных затруднений в работе с персоналом;
- изучение теории и лучшего опыта управления персоналом (прохождение курсовой подготовки по менеджменту; участие в Днях открытых дверей по работе с персоналом у опытных директоров школ города; участие в практико-ориентированных семинарах отдела управления персоналом; участие в ежемесячных обзорах новой литературы по менеджменту в отделе управления персоналом; собеседования с консультантом по выполнению плана самообразования, рефлексия);
- совместное проектирование развития компетентности руководителя в работе с персоналом (составление индивидуальной образовательной траектории и обсуждение степени участия в достижении её целей специалистами муниципального управления образованием);
- разработка нормативной документации по управлению персоналом в школе и консультирование по поддержке её актуальности (работа с опытными директорами школ: разработка должностных инструкций работников, локальных актов школы, необходимых в момент проведения данного этапа опытно-экспериментальной работы, составление распорядительных документов);

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

- контроль специалистами муниципального управления образованием нормативной документации, разработанной директором к концу этапа, консультирование по возникшим проблемам;

- разработка системы управления персоналом школы и распределение управленческих полномочий (знакомство с системой управления персоналом в школах, где директора составили условную первую подгруппу; собеседование с консультантом об особенностях возглавляемой директором школы и учёте этих особенностей при построении системы управления персоналом и делегировании полномочий; рефлексия о преимуществах системной работы с персоналом);

- самомониторинг микроклимата в коллективе работников школы и сменяемости персонала за исследуемый период (консультирование по методике проведения мониторинга; совместная рефлексия по итогам, исследование и обсуждение причин полученных результатов);

- подготовка директора школы к аттестации на должность «руководитель» (изучение специалистами отдела вопросов эффективности управления персоналом в школе в динамике за аттестационный период; собеседование в муниципальном управлении образованием с руководителем школы по текущей деятельности школы и стратегическому планированию, в том числе работы с персоналом).

Достиженные результаты фиксируются через совокупность критериев:

- посещение мастер-классов у руководителей школ первой подгруппы (совместное планирование работы с персоналом и отдельных мероприятий; однодневные стажировки; консультации по сложным вопросам управления персоналом, по работе с документацией; посещение мероприятий);

● обсуждение возможности продолжения совместной с муниципальным управлением образованием работы в рамках новой индивидуальной образовательной траектории.

Принадлежность к той или иной группе не фиксирована жёстко, а человек в процессе обучения может быть переведён из одной группы в другую в зависимости от профессионального роста и изменения ситуации в школе.

Высшая точка сопровождения муниципальным органом управления образованием развития профессиональной компетентности директоров школ в управлении персоналом — разработка руководителем личного плана профессионального развития и самостоятельная его реализация.

Программа сопровождения директоров школ рассчитана на два года совместной деятельности со специалистами муниципального органа управления образованием в рамках одной индивидуальной образовательной траектории, но может быть повторена на более высоком уровне, а также по различным причинам продлена, изменена, приостановлена по желанию руководителя школы.

Третий этап — обучающий. В отличие от ребёнка взрослый обычно не склонен имитировать интерес и включённость в занятие. Напротив, зачастую он стремится публично выразить несогласие или протест консультанту и аудитории. С другой стороны, как потребитель, директор школы заинтересован в получении качественной образовательной услуги. В то же время, в силу стереотипов директора школ запрашивают готовую информацию, а представленный материал предпочитают обсуждать.

Совместное обучение директоров школ строится на основе деятельностного подхода (переноса теоретических знаний в новые условия практической деятельности). Наиболее эффективна групповая работа руководителей школ, в ходе которой обсуждаются разные точки зрения и разные позиции.

На заключительном этапе — рефлексивном — проводится анализ результатов управленческой деятельности, определяются стратегии действий руководителя по овладению, осмыслению и их внедрению в практику управления.

По итогам совместной работы специалисты муниципального органа управления образованием проводят итоговое анкетирование руководителей школ о качестве услуг, актуальности развития профессиональной компетентности директоров школ в вопросах управления персоналом.

Таким образом, обогащая деятельностный опыт руководителей образовательных учреждений, повышается мотивация руководителей к продуктивному самостоятельному и ответственному действию в профессиональной деятельности. **НО**



#### ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

**?** Как рассчитывается оплата за учебную нагрузку и компенсационные выплаты учителю 5–11-х классов, имеющему 22 часа нагрузки? Учителю начальных классов с нагрузкой меньше 20 часов? Является ли ведение часов заместителем директора школы совместительством или совмещением?

*Любовь Сергеевна*

Поскольку вопросы, связанные с введением НСОТ, относятся к компетенции органов власти субъектов РФ, просим общаться за разъяснениями по вопросам оплаты труда, установления стимулирующих и компенсационных выплат в региональные органы управления образованием.

Объём учебной нагрузки заместителя директора определяется требованиями Постановления Минтруда РФ от 30.06.2003 № 41. Так, например, педагогическая работа высококвалифицированных специалистов на условиях совместительства с согласия работодателя может осуществляться в образовательных учреждениях и составляет половину месячной нормы рабочего времени, исчисленной из установленной продолжительности рабочей недели. Если завуч работает также по должности «учитель», то его нагрузка может быть 9 часов.