

Наставничество. Вариант управления карьерой руководителя образовательного учреждения

Магальник Людмила Алексеевна — доцент кафедры управления и развития образования Иркутского ИПК РО

Лапина О.А. — профессор Иркутского педагогического университета

В нашей стране не выработан системный подход к подготовке руководителей образования. Как правило, директором или заместителем директора становятся успешно работающие учителя. Они имеют высшую профессиональную подготовку в преподавании отдельного предмета, но ведь руководителю нужны и другие знания и практические навыки. Поэтому многие хорошие учителя оказываются слабыми директорами и заместителями директоров.

Специальная подготовка менеджеров образования в педагогических вузах страны ещё не распространена, такие случаи скорее исключение, чем правило, а потребность в профессионально компетентных руководителях остра уже сейчас. Существует несколько традиционных способов разрешения этого противоречия: выдвижение резерва руководящих кадров и последующая его подготовка, организация краткосрочных курсов переподготовки и повышения квалификации, учёба без отрыва от производства или дистантное обучение, самообразование, контакты с людьми равной квалификации, опыт и практические навыки, полученные на рабочем месте.

Ещё одним способом подготовки руководящих кадров в образовании можно считать наставничество, который дополняет и поддерживает перечисленное выше, представляя собой своеобразный процесс опеки «сверху», естественный процесс передачи знаний, навыков и опыта другому.

Наставничество как способ подготовки специалиста давно уже используется в сфере образования. На страницах педагогических и художественных изданий часто можно встретить материалы о профессиональном становлении руководителей школ, учителей, достигших определённых высот в своём деле, которые называют того или иного человека своим наставником. Наглядный пример — воспоминания людей различных профессий, опубликованные Б.И. Аниным в книге-интервью «Учитель в моей жизни» [1]. Более трёх десятков интервью, среди которых писатели Н. Грибачёв, В. Распутин, артисты П. Кадочников, В. Лановой, журналисты, учёные, инженеры, рабочие выражают великую благодарность к тем, кого они называют своим учителем-наставником.

Наставничество как помощь начинающему учителю (реже — руководителю образовательного учреждения) старшими коллегами рассматривали В.А. Сухомлинский, С.Г. Вершловский, Т.И. Гриб, В.Ю. Кричевский, О.Е. Лебедев, Л.Н. Лесохина, Ю.Л. Львова, А.А. Мезенцев, Н.В. Немова, В.Г. Сухобская. В современной научной педагогической литературе феномен наставничества представлен достаточно скромно. Основной причиной утраты интереса к нему Н.В. Немова, например, считает то, что не соблюдался принцип добровольности, обучаемого «прикрепляли» к наставнику и он вынужден был перенимать его опыт [4. С.57]. Слабую эффективность педагогического наставничества при формальной его организации отмечает С.Г. Вершловский [8. С.75].

Отметим, что наставничество эти и другие авторы трактуют в контексте обучения и профессиональной адаптации молодого специалиста — учителя.

Процесс подготовки кандидата на руководящую должность имеет свои специфические особенности и отличия. Здесь речь идёт, как правило, об учителе—профессионале высокого класса, имеющем опыт педагогической работы, знающем организацию, но не обладающем специальными знаниями, умениями и опытом управления образовательным учреждением.

Мы убеждены и постараемся доказать эффективность использования системы наставничества как одного из возможных вариантов управления карьерой руководителя. Определим критерии отбора наставников, рассмотрим структуру и содержание их деятельности; пред-

ложим примерные варианты учебных программ подготовки наставников, способы практического использования системы наставничества при подготовке управленческих кадров образования и управлении их карьерой.

Пока в нашей стране не организована системная подготовка руководителей образовательных учреждений. Краткосрочные или более длительные специальные учебные курсы в системе повышения квалификации лишь отчасти решают проблему получения необходимых руководителю знаний и навыков, но возникают противоречия:

1) между растущим рынком образовательных услуг для руководителей и невозможностью им воспользоваться, так как это требует длительного отрыва от производства и дополнительных материальных затрат;

2) между накопленными теоретическими знаниями и невозможностью их быстро применить на практике. Разрешить эти противоречия, на наш взгляд, можно, организовав получение знаний непосредственно на рабочем месте, и лучший способ здесь, без-условно, — наставничество, быстро и эффективно повышающее квалификацию.

Наставничество, кроме того, — метод оказания поддержки в процессе учёбы и развития карьеры. Ценно и то, что оно не исключает другие методы, а дополняет их, повышая их ценность.

Действенность наставничества, а также всё возрастающая потребность людей соответствовать требованиям быстро изменяющегося современного мира придают ему особое значение. Научиться использовать наставничество в мире труда организованным, продуманным и спланированным способом, приумножая его результирующий эффект, — важная задача искусства управления.

В словаре В. Даля понятие «наставник» толкуется как «учитель или воспитатель, руководитель», наставничество как «звание, должность, дело наставника» [2. С. 474]. Аналогично рассматривается понятие «наставник» и в Толковом словаре русского языка С.И. Ожегова и Н.Ю.Шведовой [5. С. 386].

По мнению С.Г. Вершловского [8. С. 5], понятия «наставник» и «наставничество» приобрели современное значение и прочно вошли в жизнь с середины 60-х годов XX века и рассматривались как действенная форма профессиональной подготовки, политического и нравственного воспитания молодёжи. Развивали массовое движение наставников молодых рабочих и колхозников в то время профсоюзные и комсомольские организации. Основной задачей наставничества считалось воспитание молодой смены и доверялось оно людям авторитетным, с хорошей профессиональной подготовкой, богатым жизненным опытом. Движение наставничества широко пропагандировалось, проводились смотры, совещания, лучшим наставникам выделялись путёвки на санаторно-курортное лечение, туристские поездки.

Социальные изменения заставили нас на многое взглянуть другими глазами. Уроки революционных изменений учат нас «не разрушать до основания» то, что было полезным и рациональным в нашем историческом развитии. Система наставничества достойна уважения, в ней отражена жизненная необходимость вступающего в трудовую жизнь человека получить поддержку опытного профессионала, который способен предложить практическую и теоретическую помощь на рабочем месте.

Среди современных работ, посвящённых подготовке менеджера образования, заслуживают внимания рекомендации Г. Льюиса [3], который рассматривает наставничество как один из возможных способов подготовки руководителя образовательного учреждения.

В работе «Менеджер-наставник» Г. Льюис раскрывает наставничество как систему отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому. Его наставник обеспечивает подопечному эффективный способ адаптации к профессии.

Для выявления сущности понятия мы предложили руководителям образовательных учреждений — слушателям курсов повышения квалификации — подобрать определения понятию «наставник». Директора и заместители директоров школ представляют понятие «наставник» как: источник знаний, постановщик идей, консультант, советчик, помощник,

катализатор идеи, чуткий, мудрый друг, координатор, регулятор, путеводитель, учитель, сподвижник, защитник, попутчик, сопроводитель, организатор, тренер, мудрец, побудитель, образец для подражания, регулятор, повивальная бабка, мать родная, отец.

Мы видим, что тут явно произошло смещение — с возможности быстро передать опыт к эмоциональной поддержке.

Итак, наставник — человек, обладающий определённым опытом и знаниями, высоким уровнем коммуникативности, стремящийся помочь коллективу и конкретному человеку приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией.

В рамках исследования по управлению развитием карьеры менеджеров образования и использованию наставничества как одного из способов подготовки руководителей школ на рабочем месте мы провели анкетирование директоров образовательных учреждений и заместителей директоров по научной, научно-методической работе. На вопрос, как легче всего научиться профессии руководителя, 51% респондентов ответили: постепенно накапливая опыт и знания, 37% — посредством наставничества, далее называются курсы повышения квалификации, самообразование и специальное обучение в вузе. Наибольшим потенциалом для обучения руководителей образовательных учреждений, по их мнению, обладают преподаватели институтов повышения квалификации (63%), опытные руководители школ (наставники) (43), сотрудники органов управления образованием (20%), преподаватели педагогических вузов (17%).

Анкетирование позволило выявить позицию уже состоявшихся руководителей по отношению к подготовке кандидатов в руководители через организацию системы наставничества. Вспоминая собственный нелёгкий путь профессионального становления в должности руководителя образовательного учреждения, абсолютное большинство высказалось за возрождение и внедрение наставничества в практику.

Гарет Льюис, изучая феномен наставничества, выделил ряд признаков, объясняющих его высокий потенциал оказания людям помощи в приобретении опыта [3. С. 30]. Перечислим эти признаки:

- гибкость в организации: нет прописанного набора правил или требований, может осуществляться самыми разнообразными путями и в самых различных ситуациях;
- основа наставничества — взаимодействие при взаимном интересе и ценностно-ориентированной мотивации обоих субъектов;
- это наиболее эффективный метод адаптации к профессии на любом этапе профессиональной карьеры;
- оно индивидуально;
- ориентировано на людей; направлено на повышение профессионализма, а не на изменение личности;
- это одна из эффективных форм профессионального обучения, включающая в себя систему обратной связи;
- одно из больших преимуществ наставничества в том, что оно может быть координирующим, стимулирующим и управляющим процессом, который действует параллельно или дополнительно к любому иному методу обучения. Когда мы выбираем наставничество, нам нет необходимости исключать другие методы. В этом смысле наставничество — деятельность с «добавленной ценностью».

Перечисленные выше признаки подтверждают уникальность этого способа профессионального становления, его действенность и субъектно-центристскую направленность.

Процесс наставничества затрагивает интересы, по крайней мере, трёх его составляющих: обучаемого, наставника и организации. Обучаемый получает знания, развивает навыки и умения, повышает профессиональный уровень и способности; приобретает информацию о всесторонней деятельности организации; развивает собственную профессиональную карьеру; строит конструктивные отношения с наставником и опосредованно — с другими людьми. Наставник развивает свои деловые качества; повышает личный профессиональный уровень при овладении новой ролью и взаимообучении; может испытывать чувство удовлетворения от

повышения статуса руководителя в организации; результатом повышения профессионального мастерства может стать движение в карьере. Организация выигрывает в данном случае от повышения уровня подготовки кадров, улучшения взаимоотношений между сотрудниками, повышающими свой культурный и профессиональный уровень.

Роль наставника усиливается с развитием наставничества и ростом его значения. В сферу компетентности руководителя входит повышение квалификации кадров и их развитие, поэтому именно руководители — естественные кандидаты в наставники. Руководителям необходимо постоянно повышать свой уровень, заботиться о развитии членов коллектива.

Наставники — это обычно люди старшего возраста, умудрённые жизнью, с опытом и обширными познаниями о мире в целом, а также в конкретной области знаний или практической деятельности. Они обладают естественным умением передачи знаний, навыков и опыта в процессе совместной деятельности с более молодыми коллегами. Но такие умения присущи только некоторым людям.

Выявить эти умения, определить круг профессиональных навыков, достоинств и свойств, которыми должен обладать хороший наставник, разработать практический подход к отбору наставников и их подготовке — это очень важная и сложная задача подготовки управленческих кадров и, как следствие, — один из возможных способов управления карьерой руководителей.

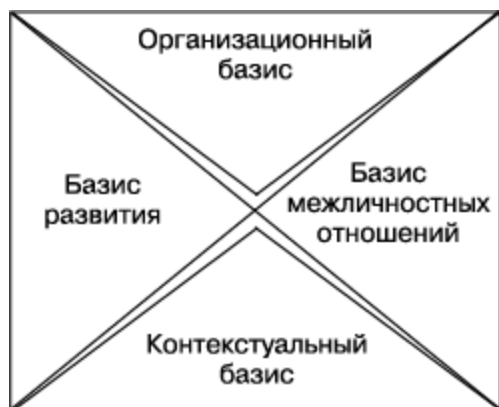
Опираясь на исследования различных авторов, мы составили перечень специальных требований к наставникам и предложили руководителям образовательных учреждений проанализировать его. Вот как выглядит этот перечень:

1. *Знание организации.* Знает, как достичь результатов дела в системе организации.
2. *Знание практики управления.* Имеет опыт и обладает профессионализмом в управлении, разбирается в управленческой практике и её проблемах.
3. *Ориентация на развитие.* Имеет соответствующий опыт и проявляет живой интерес к развитию других людей.
4. *Коммуникабельность.* Обладает широким диапазоном навыков межличностного общения и может настраиваться на идеи, взгляды, чувства других людей.
5. *Изобретательность.* Открыт в своей деятельности новым идеям и различным подходам, понимает разнообразные и полезные причинно-следственные связи, хорошо и творчески самостоятельно решает различные задачи.
6. *Доверие.* Как личность и профессионал заслуживает доверия.
7. *Ориентация на передачу полномочий.* Способен создать оптимальные условия для трансляции собственных полномочий другому.
8. *Доступность.* Умеет быть в распоряжении других, когда они в этом нуждаются.

Разделяем позицию респондентов, поставивших во главе перечня качеств знание наставником организации и практики управления, ориентацию на развитие. Наличие в списке таких качеств, как коммуникабельность, доверие, доступность, можно рассматривать как гарант установления конструктивных межличностных взаимоотношений между наставником и обучаемым.

С нашей точки зрения, полное понимание логического обоснования структуры и процесса наставничества, определения важных составляющих частей любых взаимоотношений между наставником и обучаемым даёт разработанная Г. Льюисом модель наставничества, состоящая из четырёх основ (рис. 1).

Рис. 1. Четыре базиса модели наставничества



В организационном базисе— влияние и интересы организации, обуславливающие взаимоотношения наставничества. Именно в этом базисе реализуются так называемые функции карьеры, включающие в себя практические действия карьерного роста через повышение профессионального уровня в определённой квалификационной роли.

Контекстуальный базис включает в себя набор намерений и структур, свойственных любым взаимоотношениям. Это цели, задачи, а также программы, в которых они реализуются.

Главной областью базиса развития, центральным ядром во взаимоотношениях между наставником и обучаемым является учёба и сам процесс обучения.

Базис межличностных отношений включает характер и качество отношений наставника и обучаемого в процессе общения один на один. Здесь рассматриваются ценности, сильные стороны и мотивы каждого индивидуума — участника этих взаимоотношений.

Четырёхбазисная модель позволяет определить пути использования наставнических отношений; дифференцировать их виды; разработать и подобрать программы обучения, подготовки и инструктажа как наставников, так и стажёров в зависимости от первостепенных целей и задач; выявить профессиональные качества наставника и описать его роли.

Выделим основные этапы взаимодействия наставника и «опекаемого»:

— *информационно-ориентирующий* (по Г. Льюису, первая фаза): определяется цель взаимодействия, устанавливаются отношения взаимопонимания и доверия, определяются полномочия в сфере компетенции, круг обязанностей, функционал профессиональной карьеры (директор школы, заместитель директора), проблемы умений и способностей претендента;

— *практический*: делегирование опыта (полномочий) на основе частичного включения в практику менеджера образовательного учреждения. В основе этой фазы лежит выработка стиля наставничества и корректировка профессиональных умений претендента;

— *заключительный* (оценочный): определяется общий уровень профессионально-педагогической культуры и степень готовности к выполнению новых функциональных обязанностей.

Мы выделяем следующие виды наставничества: прямое и опосредованное, индивидуальное и коллективное. В каждом из них может быть чёткая функциональная структуризация с фиксированной ответственностью или без неё, но с включением в управление относительно автономными системами или на уровне кооперации.

Кроме того, следует учитывать, что наставничество может быть по форме открытым (естественным) и структурированным [3. С. 122]. Открытое (естественное) наставничество, как правило, исходит из потребности одного человека в поддержке другого или просто из желания посоветоваться, что-либо обсудить, если возникает такая необходимость. Структурированное наставничество — это систематическая учебная программа с обозначенными результатами или даже с присвоением квалификации. В нашем случае профессиональный интерес представляет структурированная форма, так как она предполагает организацию целенаправленной подготовки будущих руководителей.

Отобранные в результате описанной выше процедуры наставники должны пройти соот-

ветствующую подготовку. В основание проектируемых программ их обучения должны закладываться цели предстоящей деятельности. Если цель — помочь при оценке компетентности кандидата на руководящую должность, наставникам будет достаточно дать краткий инструктаж, чтобы они имели общее представление о требованиях. Если мы готовим наставников в качестве консультантов процесса, чтобы они активно участвовали в профессиональном становлении будущего руководителя, им нужна подготовка с использованием сертифицированных учебных программ, в результате которой они получают те же знания, что и кандидаты. В рамках нашей программы заложен такой подход, когда наставники являются и консультантами, и косвенными экспертами при оценке компетентности кандидатов, так как несут персональную ответственность за успешную сдачу экзамена кандидата на вступление в руководящую должность.

Анализируя все вышесказанное, попытаемся создать примерный макет описания должности наставника (см. Приложение1).

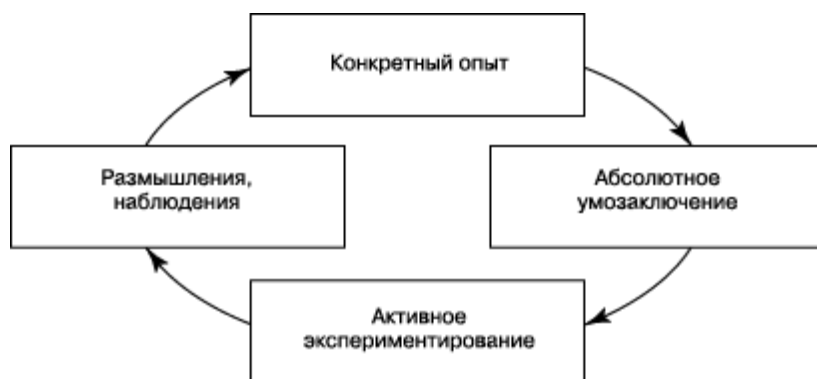
Этот документ фактически определяет критерии отбора кандидатов в наставники. В нём есть описание должности, рабочие отношения, содержание деятельности наставника, профессионально-квалификационные требования. Дополняется этот документ Универсальным бланком актуальной оценки персонала (вариант: руководитель) [7. С.247–256]. Стандартная форма универсального бланка актуальной оценки руководителя позволяет отобрать наиболее достойного кандидата по результатам обобщённого показателя, выявленного посредством своеобразной процедуры аттестации. Процедура достаточно проста в применении, не требует больших временных и материальных затрат и может быть передана руководителям региональных органов управления, так как они обладают наиболее полной информацией о возможном будущем наставнике. В качестве критериев отбора выступают профессиональные, деловые, морально-психологические и интегральные индикаторы, которые оцениваются по шкале: «высокое», «среднее», «низкое». Поскольку предполагаемый стартовый уровень кандидатов значителен, возможно применение шкалы: «очень высокое», «высокое», «среднее».

При использовании наставничества на практике обязательно возникает вопрос: кто должен выбирать наставника? Здесь возможны два варианта: свободный выбор обучаемого или назначение. Первый вариант увеличивает шансы того, что взаимоотношения между наставником и обучаемым будут продуктивными и эффективными. Наставником может быть линейный руководитель, так как хороший руководитель уже по определению должен быть хорошим наставником. Второй вариант таит в себе опасность некоторой авторитарности, межличностной несовместимости. Если обучаемый не сам выбрал линейного руководителя в наставники, а наставник был ему назначен, взаимоотношения могут принять вид «линейный руководитель—подчинённый». Мы допускаем использование на практике обоих вариантов. Всё зависит от конкретной ситуации: есть ли выбор наставников; каковы специальные потребности; возможности организации; психологическая готовность обучаемого, его жизненные и профессиональные интересы. Наставники могут быть внешними (из другой организации) и внутренними. Последние предпочтительнее, так как знают цели и культуру организации, её потребности и возможности каждого претендента на вакантную (или перспективную) должность.

Работая по программе подготовки наставников и кандидатов на руководящую должность, надо помнить, что речь идёт об обучении взрослых — опытных и успешных профессионалов, способных принять на себя ответственность за своё продвижение, но нуждающихся в тех, кто направлял бы их в этом процессе.

Для обучения взрослых в рабочих условиях наиболее подходит модель учебного процесса, разработанная американским психологом Дэвидом Кольбом [3. С. 143]. Он представил учение в виде циклического процесса (рис. 2).

Рис. 2. Учебный цикл Кольба



В трудовой жизни все мы приобретаем разнообразный личный опыт; далее, обдумывая его, мы осуществляем процесс «инвентаризации» этого опыта и его значения; абстрактные умозаключения позволяют нам установить причинно-следственные связи; в процессе активного экспериментирования мы проверяем наш опыт на реальных фактах жизни. Полученный результат как опыт возвращается обратно в систему, и цикл повторяется. Модель учебного цикла Кольба может и должна стать важным инструментом обучения в паре «наставник—обучаемый».

На кафедре управления и экономики образования ИПКРО под руководством автора исследования разработана программа обучения кандидатов (см. Приложение 2). В основу этого документа положены научные и эмпирические обобщения эффективного менеджмента с учётом современной специфики управления образовательным учреждением. Этот вариант программы включает в себя основное ядро содержания обучения слушателей курсов повышения квалификации по специализации «Менеджер образования», которое осуществляется в ИПКРО с 1992 г. и содержит такие дисциплины, как «Менеджмент в сфере образования», включающий историю развития науки управления, методы, принципы, функции, основы управления функционированием и развитием образовательного учреждения; «Правовые основы управления образовательным учреждением»; «Современные образовательные технологии» с акцентом на использование здоровьесберегающих технологий; «Образовательный маркетинг»; «Основы экономической теории»; «Деловое общение» и другие.

Программа включает примерный минимум содержания образования как наставников, так и кандидатов на руководящую должность. Вариант программы для наставников (см. Приложение 3) предполагает включение дополнительного блока по категориям: навыки и процессы наставничества; навыки межличностных отношений и коммуникабельность; личность профессионала и индивидуальный стиль руководителя. Содержание блока: темы по истории развития наставничества; структура и состав деятельности наставников; требования к личности наставника; особенности технологии обучения взрослых, опыт управления и искусство управления.

Мы разработали модель практического использования системы наставничества при подготовке управленческих кадров образования и управлении их карьерой. Модель наиболее эффективна при подготовке кандидатов на руководящую должность, к процедуре первичной аттестации руководящих педагогических кадров и, соответственно, к практической работе кандидата в качестве будущего руководителя.

В соответствии с пунктом 3 статьи 35 Закона Российской Федерации «Об образовании» аттестация вновь назначаемых на должность руководителей образовательных учреждений обязательна. Это значит, что назначаемый руководитель образовательного учреждения обязан пройти процедуру аттестации и получить первую квалификационную категорию, которая даёт ему право занять административную должность. На практике это требование не соблюдается из-за организационных проблем, отсутствия условий для обучения и т.п.

Система подготовки резерва руководящих кадров не обеспечивает обучения всех претендентов. По статистическим данным Иркутской области, ротация руководящих кадров образовательных учреждений составляет ежегодно примерно 10%, в среднем 400 человек.

Анализ численности слушателей курсов повышения квалификации за последний год показал, что на краткосрочных курсах в ИПКРО учились 228 руководителей образовательных учреждений, из них 49% составили директора, 51% — заместители директоров; только 5% слушателей не имели стажа административной работы, 7% работали в должности руководителей первый год. Примерно такие же результаты даёт проведение выездных курсов в территориях. Таким образом, даже самые приблизительные подсчёты позволяют сделать вывод, что из 400 человек, назначенных руководителями образовательных учреждений в 2000 году, только 10% прошли курсовую подготовку по управленческой специальности.

Налицо явные противоречия: 1) между требованиями предварительной подготовки к вступлению в руководящую должность, в закреплении служебного статуса путём присвоения первой квалификационной категории и практикой прямого назначения на должность без каких-либо подготовительных процедур; 2) между формально существующей системой подготовки резерва руководящих кадров и отсутствием процедуры экспертного контроля на предмет соответствия кандидата предстоящей административной должности.

Наиболее оптимальный способ разрешить выявленные противоречия — провести своеобразный экзамен для кандидата, по результатам которого ему присваивается или не присваивается первая квалификационная категория, назначается или не назначается он на должность (до получения результатов экзамена кандидат назначается исполняющим обязанности руководителя). Так как экзаменуемый ещё не имеет практического опыта управленческой деятельности, целью экзамена станет выявление его теоретических знаний. Члены экзаменационной комиссии получают полномочия проводить процедуру аттестации. Экзаменационная комиссия назначается приказом начальника главного управления образования и работает на постоянной основе, но частично состав комиссии может пополняться представителями органов регионального управления образованием. Периодичность проведения экзамена — один раз в квартал, четыре раза в год. В перерывах между экзаменами формируются группы кандидатов, ведётся их подготовка. Ответственность за подготовку кандидатов к экзамену берут на себя кафедра управления образования ИПКРО. Она организует очно-заочные курсы, а подготовленные для этого наставники помогают своим подопечным непосредственно на рабочем месте. Примерная программа теоретического экзамена для вновь назначаемого на должность руководителя представлена в Приложении 4.

Литература

1. Анин Б.И. Учитель в моей жизни: Книга-интервью. М.: Сов. Россия, 1987.
2. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. Т. 2. М.: Русский язык, 1979. С. 474.
3. Льюис Г. Менеджер — наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний: Пер. с англ. М.: Амалфея, 1998.
4. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. М.: Сентябрь, 1999. С. 57.
5. Ожегов С.И. и Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская АН; Российский фонд культуры. 2-е изд., испр. и доп. М.: АЗЪ, 1994. С. 386.
6. Справочник профсоюзного работника / Сост. В.В. Кленцов. М.: Профиздат, 1983. С. 443.
7. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М.: Флинта, 1998.
8. Учитель-методист — наставник стажёра: Кн. для учителя / Под ред. С.Г. Вершловского. М.: Просвещение, 1988. С. 5, 75.

Приложения

Приложение 1. Макет описания должности наставника

Утверждено Приказ № ___ от ___ 20 ___ г.

Название организации

(Описание должности)

Подразделение:

Название должности: *(наставник кандидата на должность руководителя)*

Категория персонала: *(руководитель)* (руководитель, специалист, другое)

Рабочие отношения

Руководитель: *(ректор ИПКРО, заведующий кафедрой управления ИПКРО);*

Подчинённые: *(обучаемый, кандидат на руководящую должность);*

Замещение: *(нет);*

Делегирование: *(линейные и функциональные руководители гимназии);*

Другие рабочие отношения:

Содержание деятельности

Основные направления деятельности: *теоретическая и практическая, помощь обучаемому на рабочем месте;*

Персональная ответственность за: *успешную сдачу обучаемым экзамена на вступление в должность;*

Полномочия: *привлечение консультантов из числа линейных руководителей и преподавателей ИПКРО;*

Особые полномочия:

Профессионально-квалификационные требования:

Образование: *высшее* (обязательно)

Специальность: *Руководитель (заместитель руководителя) образовательного учреждения* (предпочтительно)

Начальник (заместитель) городского (районного) отдела образования (возможно)

Квалификация: *Высшая категория* (обязательно)

Специальная подготовка: *Курсы повышения квалификации по проблеме наставничества* (предпочтительно)

Общий стаж: *Не менее 5 лет*

Стаж работы по специальности: *Не менее 3 лет* (обязательно)

С описанием должности ознакомлен: « ___ » « 20 ___ г.

Приложение 2. Учебно-тематический план курса «Кандидат на руководящую должность»

Дидактические единицы

1. Развитие науки об управлении

Эволюция управленческой мысли: классическая теория управления; теория человеческих отношений; теория системного управления; теория ситуационного управления. Новые поиски идей эффективного управления. Общая теория управления и разработка проблем управления за рубежом. Становление внутришкольного управления как научной дисциплины в России

2. Методологические основы менеджмента

Инфраструктура менеджмента. Основные понятия управления образовательным учреждением. Предмет и методы науки управления школой. Управление функционированием и управление развитием образовательного учреждения

3. Образовательное учреждение как объект управления

Школа в мире социальных организаций. Внешняя среда образовательного учреждения. Органы управления образованием. Внутреннее строение школы. Результаты жизнедеятельности школы. Типы и виды образовательных учреждений, особенности их как объектов управления

Теория моделей школ

4. Природа и состав функций менеджмента в образовании Процесс управления

4.1 Аналитико-прогностическая деятельность директора школы.

Миссия школы. Цели образовательного процесса в школе. Виды, формы и содержание анализа деятельности образовательного учреждения

4.2 Планирование образовательного процесса в школе.

Виды и типы планов, иерархия планов. Методы планирования. Государственные образовательные стандарты. Конструирование учебного плана образовательного учреждения как основы планирования образовательного процесса в школе. Планирование функционирования и развития образовательного учреждения

4.3 Разработка управленческих решений.

Функции решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Анализ альтернативных действий, анализ внешней среды и её влияния на реализацию альтернатив. Условия неопределённости и педагогического риска, приёмы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска. Эффективность решений. Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность

4.4. Формы организации.

Назначение организационной деятельности. Организационные структуры образовательных учреждений и механизмы управления. Распределение полномочий и ответственности. Особенности организационной структуры в зависимости от размера и типа школы

4.5 Руководство трудовым коллективом образовательного учреждения

Модель эффективного руководителя. Управление карьерой руководителя образовательного учреждения. «Команда» руководителя. Социально-психологические характеристики коллектива и уровень его развития. Групповые нормы и ценности как регулятор отношений в коллективе. Формирование организационной культуры коллектива. Мотивация организационного поведения. Методы стимулирования. Оценка педагогических кадров.

4.6 Контроль в управлении образовательным учреждением

Субъекты и объекты контроля. Виды и формы контроля. Принципы и методы контроля учебно-воспитательной, финансово-хозяйственной деятельности и исполнения решений. Процедуры внутришкольного контроля.

5. Аттестация

5.1 Аттестация педагогических и руководящих кадров образовательного учреждения

5.2 Лицензирование, аттестация и аккредитация образовательного учреждения

Подготовка документации, роль коллектива в подготовке образовательного учреждения к государственной аттестации

6. Проектирование образовательных систем

Понятие образовательной системы. Виды образовательных систем и их особенности. Определение функционального назначения образовательных систем

7. Системное управление развитием образовательного учреждения

Целевая образовательная программа. Разработка целевой программы развития. Управление реализацией целевой программы. Целевое педагогическое проектирование. Этапы проектирования

8. Управление инновациями в образовательном учреждении

Основные стратегии инновационного развития. Инновации в школе: образовательные учреждения нового вида (модели, структура, содержание образования); новые воспитательные парадигмы, инновационные технологии. Управление экспериментальной работой в образовательном учреждении: оценка и выбор приоритетного нововведения для экспериментального освоения, планирование и управление реализацией эксперимента, оценка результатов. Сопротивления нововведениям и пути устранения сопротивлений

9. Образовательные технологии

Классификация, особенности применения, мониторинг и оценка качества образовательного процесса. Технологии обучения и воспитания

10. Совещания в образовательном учреждении

Виды и функции совещаний в образовательном учреждении, их особенности как формы делового общения. Педагогический совет: положение, состав, организация работы, делопроизводство

11. Правовые основы управления образовательным учреждением

Управление образованием в Российской Федерации. Законодательная база образования. Структура нормативных актов об образовании. Правовой статус образовательного учреждения. Закрепление в Уставе школы её правовых отношений. Защита прав и законных интересов образовательного учреждения.

Охрана прав и защита интересов несовершеннолетних

12. Организация делопроизводства в образовательных учреждениях

Содержание, значение делопроизводства. Службы: документации и секретарская. Государственные стандарты по документированию. Основные виды документов. Номенклатура дел. Деловая переписка

13. Образовательный маркетинг

Сущность образовательного маркетинга. Организация деятельности маркетинговой службы в образовании

14. Основы организации и оплаты труда в школе

Регламентация трудовых отношений в школе. Оплата труда педагогических и руководящих кадров

15. Финансы, денежное обращение и кредит

Часы трудоёмкости соответственно

№	всего	лекции	семинары	практ. раб.	внеауд. раб.
1	12	4	4		4 работа с первоисточниками
2	4	2	2		
3	12	4	4	4	
4	50	22	16	10	2
4.1	4	2	2		
4.2	12	4	4	4	
4.3	6	2	2		2 консультации
4.4	4	2	2		
4.5	16	8	4	4	
4.6	8	4	2	2	
5	8	4	4		
5.1	4	2	2		
5.2	4	2	2		
6	4	2	2		
7	4	2	2		
8	12	4	4	4	
9	10	4	2	2	2 подготовка проектов
10	4	2	2		
11	8	4	2	2	
12	4	2	2		
13	4	4			
14	8	2		2	4 консультации
15	4	4			
Итого	148	66	46	24	12

Приложение 3. Учебно-тематический план курса «Менеджер-наставник»

Дидактические единицы

1. История развития наставничества

2. Современная система подготовки управленческих кадров и назначение наставничества как одного из элементов этой системы; сферы применения наставничества

3. Содержание и структура деятельности наставника:

колесо наставничества (организа-ционный базис, контекстуальный базис, базис развития, базис межличностных отношений); ролевые модели и виды наставников; жизненный цикл наставничества

4. Требования к личности наставника: навыки, качества, достоинства; организация ин-дивидуальных взаимоотношений в паре «наставник — обучаемый»

5. Технология обучения взрослых: учебный цикл Кольба

6. Программы обучения кандидатов на руководящую должность, полномочия и ответственность наставника

1. Развитие науки об управлении

Эволюция управленческой мысли: классическая теория управления; теория человеческих отношении; теория системного управления; теория ситуационного управления. Новые поиски идей эффективного управления. Общая теория управления и разработка проблем управления за рубежом. Становление внутришкольного управления как научной дисциплины в России

2. Методологические основы менеджмента

Инфраструктура менеджмента. Основные понятия управления образовательным уч-реждением. Предмет и методы науки управления школой. Управление функционированием и управление развитием образовательного учреждения

3. Образовательное учреждение как объект управления

Школа в мире социальных организаций. Внешняя среда образовательного учреждения. Органы управления образованием. Внутреннее строение школы. Результаты жизнедеятельности школы. Типы и виды образовательных учреждений, особенности их как объектов управления. Теория моделей школ

4. Природа и состав функций менеджмента в образовании

Процесс управления

4.1 Аналитико-прогностическая деятельность директора школы

Миссия школы. Цели образовательного процесса в школе. Виды, формы и содержание анализа деятельности образовательного учреждения

4.2 Планирование образовательного процесса в школе

Виды и типы планов, иерархия планов. Методы планирования. Государственные образовательные стандарты. Конструирование учебного плана образовательного учреждения как основы планирования образовательного процесса в школе. Планирование функционирования и развития образовательного учреждения

4.3 Разработка управленческих решений.

Функции решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Анализ альтернатив действий, анализ внешней среды и её влияния на реализацию альтернатив. Условия неопределённости и педагогического риска, приёмы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска. Эффективность решений. Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность

4.4 Формы организации

Назначение организационной деятельности. Организационные структуры образовательных учреждений и механизмы управления. Распределение полномочий и ответственности. Особенности организационной структуры в зависимости от размера и типа школы

4.5 Руководство трудовым коллективом образовательного учреждения

Модель эффективного руководителя. Управление карьерой руководителя образовательного учреждения. «Команда» руководителя. Социально-психологические характеристики коллектива и уровень его развития. Групповые нормы и ценности как регулятор отношений в коллективе. Формирование организационной культуры коллектива. Мотивация организаци-

онного поведения. Методы стимулирования. Оценка педагогических кадров

4.6 Контроль в управлении образовательным учреждением

Субъекты и объекты контроля. Виды и формы контроля. Принципы и методы контроля учебно-воспитательной, финансово-хозяйственной деятельности и исполнения решений. Процедуры внутришкольного контроля

5. Аттестация

5.1 Аттестация педагогических и руководящих кадров образовательного учреждения

5.2 Лицензирование, аттестация и аккредитация образовательного учреждения

Подготовка документации, роль коллектива в подготовке образовательного учреждения к государственной аттестации

6. Проектирование образовательных систем

Понятие образовательной системы. Виды образовательных систем и их особенности. Определение функционального назначения образовательных систем

7. Системное управление развитием образовательного учреждения

Целевая образовательная программа. Разработка целевой программы развития. Управление реализацией целевой программы. Целевое педагогическое проектирование. Этапы проектирования

8. Управление инновациями в образовательном учреждении

Основные стратегии инновационного развития. Инновации в школе: образовательные учреждения нового вида (модели, структура, содержание образования); новые воспитательные парадигмы, инновационные технологии. Управление экспериментальной работой в образовательном учреждении: оценка и выбор приоритетного нововведения для экспериментального освоения, планирование и управление экспериментом, оценка результатов. Сопротивления нововведениям и пути устранения сопротивлений.

9. Образовательные технологии

Классификация, особенности применения, мониторинг и оценка качества образовательного процесса. Технологии обучения и воспитания

10. Совещания в образовательном учреждении

Виды и функции совещаний в образовательном учреждении, их особенности как формы делового общения. Педагогический совет: положение, состав, организация работы, делопроизводство

11. Правовые основы управления образовательным учреждением

Управление образованием в Российской Федерации. Законодательная база образования. Структура нормативных актов об образовании. Правовой статус образовательного учреждения. Закрепление в Уставе школы её правовых отношений. Защита прав и законных интересов образовательного учреждения. Охрана прав и защита интересов несовершеннолетних

12. Организация делопроизводства в образовательных учреждениях

Содержание, значение делопроизводства. Службы: документации и секретарская. Государственные стандарты по документированию. Основные виды документов. Номенклатура дел. Деловая переписка

13. Образовательный маркетинг

Сущность образовательного маркетинга. Организация деятельности маркетинговой службы в образовании

14. Основы организации и оплаты труда в школе

Регламентация трудовых отношений в школе. Оплата труда педагогических и руководящих кадров

15. Финансы, денежное обращение и кредит

Часы трудоёмкости соответственно

№	всего	лекции	практ. раб.
1	1	1	
2	1	1	
3	4	3	1

4	2	1	1
5	2	2	
6	4	2	2
1	6	4	2
2	2	1	1
3	10	6	4
4	46	26	20
4.1	4	2	2
4.2	10	6	4
4.3	6	4	2
4.4	4	2	2
4.5	14	8	6
4.6	8	4	4
5	8	6	2
5.1	4	3	1
5.2	4	3	1
6	4	2	2
7	4	2	2
8	12	8	4
9	10	6	4
10	4	2	2
11	8	6	2
12	4	2	2
13	4	4	
14	4	2	2
15	4	4	
Итого	144	91	53

Приложение 4. Примерная программа теоретического экзамена для вновь назначаемых на управленческую должность руководителей образовательных учреждений

1. Развитие науки об управлении

1.1. Эволюция управленческой мысли.

1.2. Классическая теория управления; теория человеческих отношений; теория системного управления; теория ситуационного управления.

1.3. Новые поиски идей эффективного управления.

1.4. Общая теория управления и разработка проблем управления за рубежом.

1.5. Становление внутришкольного управления как научной дисциплины в России.

2. Методологические основы менеджмента

2.1. Инфраструктура менеджмента.

2.1.1. Основные категории менеджмента: объекты, субъекты, функции, виды, методы, принципы.

2.1.2. Основные понятия управления образовательным учреждением.

2.1.3. Предмет и методы науки управления школой.

2.1.4. Управление функционированием и управление развитием образовательного учреждения.

2.2. Образовательное учреждение как объект управления

2.2.1. Школа в мире социальных организаций.

2.2.2. Внешняя среда образовательного учреждения.

2.2.3. Органы управления образованием.

2.2.4. Внутреннее строение школы. Результаты жизнедеятельности школы.

2.2.5. Типы и виды образовательных учреждений, особенности их как объектов управления.

2.2.6. Модели школ.

3. Природа и состав функций менеджмента в образовании. Процесс управления

3.1. Аналитико-прогностическая деятельность директора школы

3.1.1. Миссия школы.

- 3.1.2. Цели образовательного процесса в школе.
- 3.1.3. Виды, формы и содержание анализа деятельности образовательного учреждения.
- 3.2. Планирование образовательного процесса в школе
 - 3.2.1. Виды и типы планов, иерархия планов.
 - 3.2.2. Методы планирования.
 - 3.2.3. Государственные образовательные стандарты.
 - 3.2.4. Конструирование учебного плана образовательного учреждения как основы планирования образовательного процесса в школе.
 - 3.2.5. Планирование функционирования и развития образовательного учреждения.
- 3.3. Разработка управленческих решений
 - 3.3.1. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
 - 3.3.2. Типология управленческих решений.
 - 3.3.3. Условия и факторы качества управленческих решений.
 - 3.3.4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.
 - 3.3.5. Целевая ориентация управленческих решений.
 - 3.3.6. Анализ альтернатив действий, анализ внешней среды и её влияния на реализацию альтернатив. Условия неопределённости и педагогического риска, приёмы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска.
 - 3.3.7. Эффективность решений. Контроль реализации управленческих решений.
 - 3.3.8. Управленческие решения и ответственность.
- 3.4. Формы организации
 - 3.4.1. Формы организации.
 - 3.4.2. Назначение организационной деятельности.
 - 3.4.3. Организационные структуры образовательных учреждений и механизмы управления.
 - 3.4.4. Распределение полномочий и ответственности.
 - 3.4.5. Особенности организационной структуры в зависимости от размера и типа школы.
- 3.5. Руководство трудовым коллективом образовательного учреждения
 - 3.5.1. Модель эффективного руководителя.
 - 3.5.2. Управление карьерой руководителя образовательного учреждения.
 - 3.5.3. «Команда» руководителя.
 - 3.5.4. Социально-психологические характеристики коллектива и уровень его развития.
 - 3.5.5. Групповые нормы и ценности как регулятор отношений в коллективе.
 - 3.5.6. Формирование организационной культуры коллектива.
 - 3.5.7. Мотивация организационного поведения. Методы стимулирования.
 - 3.5.8. Оценка педагогических кадров.
- 3.6. Контроль в управлении образовательным учреждением
 - 3.6.1. Субъекты и объекты контроля.
 - 3.6.2. Виды и формы контроля.
 - 3.6.3. Принципы и методы контроля учебно-воспитательной, финансово-хозяйственной деятельности и исполнения решений.
 - 3.6.4. Процедуры внутришкольного контроля.
- 4. Аттестация**
 - 4.1. Аттестация педагогических и руководящих кадров образовательного учреждения
 - 4.1.1. Нормативно-правовые основы.
 - 4.1.2. Процедура проведения.
 - 4.1.3. Значение.
 - 4.2. Лицензирование, аттестация и аккредитация образовательного учреждения
 - 4.2.1. Нормативно-правовые основы лицензирования, аттестации, аккредитации.
 - 4.2.2. Подготовка документации.
 - 4.2.3. Роль коллектива в подготовке образовательного учреждения к государственной аттестации.
 - 4.2.4. Процедура аттестации.

5. Проектирование образовательных систем

5.1. Проектирование образовательных систем

- 5.1.1. Понятие образовательной системы.
- 5.1.2. Виды образовательных систем и их особенности.
- 5.1.3. Определение функционального назначения образовательных систем.

5.2. Системное управление развитием образовательного учреждения

- 5.2.1. Принципы, целевая образовательная программа.
- 5.2.2. Разработка целевой программы развития.
- 5.2.3. Управление реализацией целевой программы.
- 5.2.4. Целевое педагогическое проектирование.
- 5.2.5. Этапы проектирования.

5.3. Управление инновациями в образовательном учреждении

- 5.3.1. Основные стратегии инновационного развития.
- 5.3.2. Инновации в школе: образовательные учреждения нового вида (модели, структура, содержание образования).
- 5.3.3. Новые воспитательные парадигмы, инновационные технологии.
- 5.3.4. Управление экспериментальной работой в образовательном учреждении.
- 5.3.5. Сопротивления нововведениям и пути устранения сопротивлений.

6. Образовательные технологии

- 6.1. Классификация, особенности применения.
- 6.2. Мониторинг и оценка качества образовательного процесса.
- 6.3. Технологии обучения и воспитания.

7. Совещания в образовательном учреждении

- 7.1. Виды и функции совещаний в образовательном учреждении, их особенности как формы делового общения.
- 7.2. Педагогический совет: положение, состав, организация работы, делопроизводство.

8. Правовые основы управления образовательным учреждением

- 8.1. Управление образованием в Российской Федерации.
- 8.2. Законодательная база функционирования и развития школы.
- 8.3. Закрепление в уставе школы её правовых отношений.
- 8.4. Защита прав и законных интересов образовательного учреждения.
- 8.5. Особенности применения трудового законодательства в системе образования.

9. Организация делопроизводства в образовательных учреждениях

- 9.1. Содержание, значение делопроизводства.
- 9.2. Службы: документации и секретарская.
- 9.3. Государственные стандарты по документированию.
- 9.4. Основные виды документов.
- 9.5. Номенклатура дел.
- 9.6. Деловая переписка.

10. Образовательный маркетинг

- 10.1. Сущность образовательного маркетинга.
- 10.2. Организация деятельности маркетинговой службы в образовании.

11. Финансы, денежное обращение и кредит

- 11.1. Сущность и роль финансов и кредита. Государственный бюджет.
- 11.2. Формирование и использование денежных накоплений.
- 11.3. Безналичные расчёты между образовательными структурами и организациями.
- 11.4. Финансовая работа и финансовое планирование в системе управления образовательным учреждением.
- 11.5. Многоканальное финансирование образовательного учреждения.

12. Основы организации и оплаты труда в школе

- 12.1. Регламентация трудовых отношений в школе.
- 12.2. Оплата труда педагогических и руководящих кадров.

Положение (проект) о введении системы наставничества при подготовке управленческих кадров образовательных учреждений

1. Настоящее Положение вводится для привлечения опытных руководителей образовательных учреждений к подготовке молодых специалистов в области управления в системе образования. Положение разработано в целях:

- 1.1. отбора наставников-управленцев для подготовки управленческих кадров в системе образования;
- 1.2. отбора молодых специалистов для работы в должности руководителей образовательных учреждений и управления их карьерным развитием;
- 1.3. ускорения подготовки специалистов по управлению образовательными учреждениями по определённым программам управленческого профиля.

2. Содержание деятельности наставника:

- 2.1. теоретическая, практическая, психологическая помощь кандидату на руководящую должность на рабочем месте;
- 2.2. помощь в приобретении практических навыков, изучении специфики работы, выполнения обязанностей по управленческой должности;
- 2.3. консультирование, руководство подготовкой обучаемого к сдаче теоретического квалификационного экзамена на вступление в должность руководителя;
- 2.4. совместно с обучаемым наставник составляет индивидуальный план работы с указанием содержания деятельности и сроков выполнения, контролирует выполнение индивидуального плана.

3. Персональная ответственность за:

успешную сдачу обучаемым экзамена на вступление в должность.

4. Полномочия:

привлечение консультантов из линейных руководителей и преподавателей ИПКРО.

5. Отбор наставников-управленцев.

5.1. Отдел кадров муниципальных органов управления образованием вместе с руководителями отбирают кандидатуры в наставники из опытных и успешных руководителей образовательных учреждений.

5.2. Профессионально-квалификационные требования к наставнику:

- высшее педагогическое образование;
- специальность: директор ОУ, заместитель директора;
- стаж работы по специальности директора ОУ (заместителя директора) не менее пяти лет;
- высшая квалификационная категория руководящего работника;
- повышение квалификации в области управления в течение последних пяти лет (возможно предварительное обучение наставников на специализированных курсах ИПКРО, содержание программы курсов см. Приложение 4).

5.3. Представители органов управления образованием вместе с представителями администрации образовательного учреждения осуществляют процедуру универсальной оценки кандидатов в наставники. К назначению наставниками предлагаются кандидаты, имеющие обобщённый показатель по шкале оценок «высокий».

6. Процедура назначения наставника и сроки наставничества

6.1. Наставник назначается приказом руководителя муниципального органа управления образованием.

6.2. Время наставничества формально ограничивается периодом с момента издания приказа до сдачи теоретического экзамена обучаемым и последующего вступления в должность (но не менее трёх месяцев).

6.3. Наставнику устанавливается ежемесячная доплата в размере () за счёт средств образовательного учреждения. Доплата осуществляется в сроки, обозначенные в приказе.