

УДК 371

## **ПОСТДИПЛОМНАЯ ПОДГОТОВКА РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ ПО ПРОГРАММЕ «СОВРЕМЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**М.Х. Мизова**

Институт повышения квалификации и переподготовки работников образования Кабардино-Балкарского государственного университета им. Х.М. Бербекова, г. Нальчик

Освещаются актуальные вопросы постдипломной подготовки руководителей образовательных учреждений. Предложен опыт реализации программы «Современный образовательный менеджмент»; описан процесс развития руководителя школы как менеджера образования.

*Ключевые слова: постдипломная подготовка руководителей, современный образовательный менеджмент, процесс развития руководителя школы, менеджер образования.*

Осуществляемая в Российской Федерации модернизация образования, формирование и обустройство новой модели школы требуют соответствия уровня профессиональной компетентности руководителей школы новым вызовам времени. Школа сегодня рассматривается не только с позиций объекта управления, но и как самоорганизующаяся образовательная система, которая развивается на основе своих возможностей и с учетом всех ресурсов окружающей среды, создавая при этом предпосылки для самоопределения, самореализации и тем самым для саморазвития всех участников образовательного процесса, включая и руководителя школы.

Инновационный характер осуществляемых перемен в образовании требует от системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования быстрых и эффективных ответных шагов. Это в первую очередь касается подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей образовательных учреждений всех типов и видов. Именно поэтому в центре внимания политического руководства страны оказались вопросы постдипломной подготовки руководителей школ и совершенствования системы дополнительного профессионального образования.

По словам президента РФ Д.А. Медведева, «перспективный образ школы должен быть в каждой школе России», школа, наряду с семьей, является базовым социальным институтом, формирующим личность, приобщающим новые поколения к ценностям отечественной

и мировой культуры, делающим человека цивилизованным (цит. по: [1, с. 7–8]). Ключевой фигурой в реализации государственной политики в области образования является руководитель образовательного учреждения, от которого в современных условиях ожидается создание в школе условий для развития способностей и внутреннего мира всех участников образовательного процесса; для свободного сотрудничества педагогов и учеников, учащихся друг с другом, педагогов и родителей; для целенаправленного взаимодействия содержания образования по всем учебным предметам, обеспечивающим гармонизацию в развитии интеллектуальной, эмоциональной и волевой сферы каждого ученика.

Учитывая, что «инновация представляет собой, прежде всего, изменение в существующем массиве знаний, влекущем за собой изменения в действующих технологиях и организации деятельности, приносящих экономическую выгоду тем, кто эти изменения реализует» [2, с. 7–8], перевод результатов разработок Федеральной целевой программы развития образования и Приоритетного национального проекта «Образование», несущих большой инновационный потенциал в содержание образовательных программ, и на этой основе разработка и апробация модели многовекторной системы непрерывного образования (повышения квалификации) директоров школ в системе общего образования Российской Федерации с использованием модульных программ является актуальной [1, с. 2].

На территории Кабардино-Балкарской республики проект «Разработка и апробация модели многовекторной системы непрерывного образования (повышения квалификации) директоров школ в системе общего образования Российской Федерации по реализации программы «Современный образовательный менеджмент» реализован Институтом повышения квалификации и переподготовки работников образования Кабардино-Балкарского государственного университета им. Х.М. Бербекова.

Целью программы было формирование у руководителей школ дополнительных знаний, необходимых для эффективной работы менеджеров, в том числе формирование у них определенных умений и навыков для следующих видов деятельности: управленческой, организационной, информационно-аналитической, проектно-исследовательской, финансово-экономической, административно-хозяйственной и инновационной.

Анализируя в целом результаты проведенной работы по реализации в Кабардино-Балкарской республике модульной программы «Современный образовательный менеджмент», мы сделали выводы о проведенной глубокой, широкомасштабной, интересной и полезной работе, которую можно рассматривать как фундамент, основу для

дальнейшего продвижения идей инновационного развития системы образования Кабардино-Балкарской республики.

Реализованная модель имеет ряд характерологических признаков, с позиции которых и хотелось бы провести анализ проделанной работы. Это – многовекторность и непрерывность как принципы реализации и модульность как способ реализации модели. Многовекторность рассматривалась нами как выбор модулей из предложенного набора, три из шести, с одним инвариативным модулем; возможность обучения по остальным модулям на накопительной основе в дальнейшем, а также как открытие новых линий в деятельности руководителя, связанных с накоплением опыта. Важно было уточнить понимание опыта не как суммарного стажа работы в должности, а как умения руководителя решать возникающие задачи, в определенной ситуации используя накопленные знания, умения, навыки и способы творческой деятельности. Непрерывность рассматривалась нами как необходимость продолжения обучения в дальнейшем. Основным итогом реализованного проекта должно было стать изменение отношения. Понимая, что 72 часа довольно малый объем для решения серьезной задачи, необходимо было использовать все имеющиеся ресурсы, в том числе опыт, накопленный в ходе тьюторского обучения, для ее решения.

Мониторинговый замер на выходе позволил выявить, что в целом – научные, профессиональные и личностные цели были достигнуты. Оправдались также ожидания руководителей школ от участия в данных курсах и в содержательном и технологическом плане, что немаловажно.

Но, на наш взгляд, это больше эмоциональный фон, положительная реакция на организованный процесс. Нам было интересно выявить, что оставалось в «сухом остатке». «Сухой остаток» – это накопленный опыт по решению возникающих ситуаций, а они почти все новые и часто проблемные.

Таким образом, анализ больше носил не общий характер, а конкретный, даже – персональный.

В течение двух лет обучение прошло 150 человек, из них, 17 % в возрасте 25–40 лет, 39 % – 40–50 лет, 44 % – свыше 50 лет; стаж работы в должности директора – до 1 года – 16 %, 1–5 лет – 35 %, 5–10 лет – 18 %, 10–15 лет 14 %, свыше 15 лет – 17 %. Как видим, более 50 % директоров – молодые директора со стажем до 5 лет работы, 17 % из них молоды и по возрасту. Анализ показывает, что в состав первых групп по программе «Современный образовательный менеджмент» вошли наиболее подготовленные, мотивированные руководители, практически все – активные участники Комплексного проекта модернизации образования, реализуемого в рамках Приоритетного

национального проекта «Образование». В целом в ходе реализации программы нами было обучено более 50 % директоров всех общеобразовательных учреждений Кабардино-Балкарской республики.

Из 6 предложенных модулей наиболее востребованными для нашей аудитории оказались «Инновационный менеджмент в управлении школой», «Правовые основы в управлении школой», меньше – «Деловое администрирование», но в последующем, после принятия Федерального закона от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ, актуализировался модуль «Экономико-финансовые основы управления образовательным учреждением». Невостребованность модуля «Оценка деятельности современной школы» может быть связана с активными процессами обучения по этой проблеме в рамках Комплексного проекта модернизации образования. Есть повод провести более тщательный анализ. Эта работа еще предстоит.

Отмечая достаточность проработанного и предложенного к обучению учебно-методического материала для решения так называемых точечных задач по каждому из выбранных модулей нами был разработан учебно-методические комплекты, которые включали рабочую программу модуля, учебно-методическое обеспечение дисциплины с акцентом на организацию самостоятельной работы слушателей, методические рекомендации по ее обеспечению, материалы текущего и итогового контроля, а также полный список источников. Необходимо отметить, что учебно-методические комплекты постоянно пополнялись новыми материалами, накопленными в рамках образовательного процесса в различных группах.

Считаем также, что нам удалось реализовать и принцип непрерывности через интерес к дальнейшему продолжению обучения. Из общего числа директоров, прошедших обучение по программе «Современный образовательный менеджмент», 67 директоров изъявили желание продолжить обучение по дополнительной профессиональной образовательной программе «Менеджмент в образовании» для получения квалификации «менеджер образования».

Изменение отношения как результат наиболее ярко проявляется в реальной практике, реализации инновационных проектов в образовательных учреждениях.

На вопрос «Какова Ваша степень готовности к инновационным преобразованиям?» в начале курсов слушатели отвечали следующим образом: 23,5 % – готовы и 76,5 % – скорее готовы, чем не готовы.

Анализ ответов на вопрос анкеты «Обозначьте перспективное поле деятельности ОУ» показал следующее:

- более 80 % опрошенных руководителей образовательных учреждений отметили, что ими реализуются различные проекты и

программы, направленные на усиление открытости школы, совершенствование материально-технической базы ОУ, обеспечение безопасности и здоровьесбережения в школе;

- среди запланированных изменений приоритет отдается введению новой системы оплаты труда и стандартизации требований к качеству работы педагога.

Данные, полученные в результате опроса, открывали хорошую перспективу. В ходе обучения делался акцент на опыт конкретных образовательных учреждений, что положительно сказалось и на выборе тем дипломных работ, выполненных директорами-менеджерами.

Статистика реально внедренных проектов, результаты которых отражены в дипломных проектах слушателей, удовлетворительная. Дипломные работы отражали наиболее актуальную тематику разных сторон управленческой деятельности. Одна группа тем касалась управленческих аспектов в области качества образования, планирования в инновационных условиях:

1. Управление качеством образования учащихся в условиях малокомплектной школы.

2. Программно-целевое планирование как фактор управления инновационными преобразованиями в общеобразовательной школе.

3. Проектное управление в образовательном учреждении (на примере МОУ СОШ №4 г.о. Нальчик).

4. Управление образовательным учреждением в условиях модернизации образования (на примере МОУ СОШ №42 г. Прохладный).

Другая группа тем касалась проблем делового администрирования:

1. Управление персоналом образовательного учреждения (на примере МОУ «Гимназия №2» г. Прохладный).

2. Формирование управленческой команды в условиях реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа».

3. Управление профессиональной и социальной адаптацией педагогов в условиях развития системы образования Кабардино-Балкарской республики.

4. Управление формированием правовой культуры учащихся в общеобразовательных учреждениях (на примере МОУ «Гимназия №13 г. Нальчик»).

5. Формирование и развитие организационной культуры образовательного учреждения (на примере МОУ «Лицей №3» г. Прохладный).

Значительная часть проектов касалась внедрения новых форм финансирования:

1. Формирование управленческой команды в условиях реализации новых механизмов оплаты труда педагогов.

2. Формирование условий регулирования нормативно-подушевого финансирования образовательных учреждений (на примере МОУ «Гимназия №5» г.о. Тындыуз).

3. Развитие финансового контроля образовательного учреждения.

4. Эффективность и целесообразность финансового менеджмента образовательного учреждения (на примере МОУ СОШ №12 г.о. Нальчик).

Выполненные в ходе обучения работы были высоко оценены Государственной аттестационной комиссией и рекомендованы к публикации. В настоящее время нами осуществляется работа по подготовке к изданию серии материалов по реализуемым проектам.

В процессе реализации индивидуальных программ каждый из директоров школ имел возможность и обязательства воспользоваться специально организованной обязательной образовательной миграцией, т. е. выбрать учреждение за рамками своего региона или в качестве головной организации, реализующей инвариантную составляющую программы, или в качестве стажерской площадки на которой будет отрабатываться вариативная составляющая. Образовательная миграция предполагала переход от академичной системы обучения директоров школ в замкнутом пространстве своего субъекта Российской Федерации к специально организованному процессу обязательного обучения по отдельным модулям директоров школ на базе учреждений системы дополнительного профессионального педагогического образования других субъектов Российской Федерации.

Так, в ИПК и ПРО КБГУ прошли обучение 10 директоров образовательных учреждений Ставропольского края, 22 директора школ Республики Дагестан, 4 директора Республики Ингушетия, 11 директоров школ РСО-Алания. Всего 47 человек. В то же время в республике РСО-Алания, Республике Дагестан и Ставропольском крае прошли обучение 23 директора школ Кабардино-Балкарской республики. Данная форма взаимодействия для нас не нова, так как практика выездных семинаров в Северо-Кавказском округе существует. Тем не менее главным итогом миграции для нас было не просто качественное выполнение взятых обязательств, но и работа на будущее – налаживание контактов, связей для дальнейшего сотрудничества, а также организация сетевого взаимодействия школ, реализующих идентичные проекты.

В выходной анкете слушатели–директора школ отметили достоинства и недостатки настоящей программы.

К недостаткам отнесли:

1) краткосрочность курсов (около 50 % опрошенных);

2) невозможность освоения материалов всех модулей (около 40 % опрошенных);

3) отсутствие подобных программ для работников муниципальных органов управления образованием (около 30 % опрошенных).

Хочется подчеркнуть, что положительный эмоциональный фон к завершению курсов был столь высок, что получить ответы по недостаткам было очень сложно.

Ряд достоинств программы был достаточно широк, поэтому мы их сгруппировали в несколько групп.

*Первая группа* достоинств содержательного характера:

1) оптимальное соотношение теоретической и практической частей;

2) практико-ориентированная направленность программы;

3) обеспеченность учебно-методическим инструментарием – наличие учебного пособия, рабочей тетради и материалов, предложенных регионом;

4) проведение образовательной миграции.

*Вторая группа* достоинств – технологического характера:

1) использование инновационных технологий обучения;

2) работа в малых группах;

3) возможность тиражирования технологий (перенос в плоскость школьной практики);

4) коллективная работа.

*Третья группа* достоинств – личностного характера:

1) изменение отношения;

2) изменение сознания;

3) налаживание контактов;

4) прямой обмен опытом работы;

5) готовность к новым условиям работы.

Еще одним результатом считаем подготовленные условия для полноценной работы Ассоциации директоров, которая появилась не по указу «сверху», а родилась «снизу», как реальная необходимость сегодняшнего дня.

Характерной особенностью модели многовекторной системы является то, что она может выступать в качестве формы, которая может быть заданной или являться результатом процесса, а также выступать в качестве содержания, т. е. быть непосредственно процессом исследования.

В завершение хочется отметить, что данный проект ускорил процесс преобразований в целом в институте. Опыт, накопленный в рамках реализации данного проекта, активно используется в работе всеми структурами ИПК, а реальной базой проведения различных форм

курсовой подготовки стали те школы, чьи руководители прошли хорошую школу в рамках реализации данного проекта.

### **Список литературы**

1. Рытов А.И., Крутова О.Э., Светенко Т.В., Рожков А.И., Абанкина И.В. Государственная политика в системе общего образования Российской Федерации: учеб. пособие. М.: АПКИППРО, 2009. 86 с.
2. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. Управление инновациями: теория и практика: учеб. пособие. М.: Эксмо, 2008. 432 с. (Высшее экономическое образование).

### **POST-DIPLOMA PREPARATION OF LEADER OF SCHOOL ON THE PROGRAM «THE MODERN EDUCATIONAL MANAGEMENT»**

**M.K. Mizova**

Institute of in-plant training and retraining of workers of formation of the Kabardino-balkarskogo state university the name of Kh.M. Berbekova, Nal'chik

Light up the pressing questions of post-diploma preparation of leaders of educational establishments. Experience of realization of the program «The Modern educational management» is offered; the process of development of leader of school is described as a manager of education.

*Keywords: post-diploma preparation of leaders, modern educational management, process of development of leader of school, manager of education.*

*Об авторах:*

МИЗОВА Марина Хабаловна – кандидат педагогических наук, заведующая кафедрой управления образованием Института повышения квалификации и переподготовки работников образования Кабардино-Балкарского государственного университета им. Х.М. Бербекова (360017, г. Нальчик, ул. Эльбердова, 47а), e-mail: mizmar@mail.ru