

УДК 371.113

МЕТОДЫ И КРИТЕРИИ ОСВОЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ГУМАНИТАРНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ШКОЛЫ

М.Х. Мизова

Министерство просвещения, науки и по делам молодежи
Кабардино-Балкарской Республики, г. Нальчик

Рассмотрены методы освоения руководителями гуманитарной стратегии управления образовательной системой школы: анкетирование, экспертная оценка, создание преднамеренных ситуаций, наблюдение, тестирование, интервью, рефлексия. Предложена классификация критериев и показателей диагностики как основы для отбора системы диагностических методик. Изложены результаты мониторинга готовности руководителей образовательных организаций к реализации гуманитарной стратегии управления образовательной системой школы. Сделан вывод о необходимости внедрения системного подхода в процесс мониторинга. Показано, что системный подход в отборе диагностических методик обуславливает целостность диагностики, ее оптимальность и практическую значимость.

Ключевые слова: мониторинг освоения, гуманитарная стратегия управления, критерии и показатели, методы, руководитель образовательной организации, системный подход.

В статье особую исследовательскую проблему составляет мониторинг освоения руководителями образовательных организаций гуманитарной стратегии управления школой. Под мониторингом мы понимаем наблюдение за состоянием процесса освоения руководителями образовательных организаций гуманитарной стратегии управления школой с целью его контроля, прогноза и корректировки в ходе последипломного образования.

По мнению многих исследователей, мониторинг является системой, реализующей множество функций. В диссертационном исследовании Н.М. Борытко выделяются *три функции мониторинга: отслеживание хода самого проекта, мониторинг образовательного процесса, саморегулирование деятельности педагога в процессе обучения* [2]. Указанные функции мониторинга органично вписываются и в наше исследование.

Э.Ф. Зеер выделяет следующие аспекты мониторинга, которые отличают его от других похожих процессов: непрерывность (постоянный сбор данных); диагностичность (наличие модели или критериев, с которыми можно соотнести реальное состояние отслеживаемого объекта, системы или процесса); информативность (включение в состав

критериев для отслеживания наиболее проблемных показателей и критериев, на основании которых можно делать выводы об искажениях в отслеживаемых процессах); научность (обоснованность модели и отслеживаемых параметров); обратная связь (информированность объекта мониторинга о результатах, которая позволяет вносить коррективы в отслеживаемый процесс) [4].

Высокую значимость для системы последипломной подготовки руководителей образовательных организаций приобретает мониторинг, объектами которого является в первую очередь личностное развитие руководителей, а также осознание ими своей профессиональной деятельности в разрезе гуманитарной стратегии управления.

В ходе последипломной подготовки руководителей образовательных организаций мониторинг реализуется по двум основным направлениям: 1. Отслеживается процесс освоения гуманитарной стратегии управления, где особое внимание уделяется трудностям, возникающим у руководителей образовательных организаций и преподавателей/ тьюторов. На наш взгляд, эти данные являются наиболее содержательными по сравнению со сведениями об уровне усвоенных знаний. 2. Осуществляется наблюдение, даются оценка и прогноз эмоционально-чувственной сферы руководителей образовательных организаций в ходе освоения гуманитарной стратегии управления.

Главным моментом мониторинга является диагностика профессионального развития руководителей образовательных организаций, прогнозирование и внесение корректив в процесс последипломного образования руководителей.

Соответственно, для отслеживания и регулирования хода экспериментальной работы предстояло разработать диагностические методы и критерии освоения руководителями гуманитарной стратегии управления образовательной системой школы.

Диагностическими *методами* мы называем способы, с помощью которых изучаются особенности реализации программы последипломной подготовки руководителей образовательных организаций в реализации гуманитарной стратегии управления и решаются задачи ее совершенствования.

В.И. Журавлев выделяет два основных принципа выбора диагностических методов: 1) принцип совокупности методов исследования, согласно которому для решения любой научной проблемы используется не один, а несколько методов, при этом сами методы реконструируются ученым в расчете на согласование их с природой исследуемого явления; 2) принцип адекватности метода существу изучаемого предмета и тому конкретному продукту, который должен быть получен [3].

Для изучения освоения руководителями образовательных организаций содержания гуманитарной стратегии управления нами была разработана методика диагностики, которая включает: входное диагностирование (специально разработанную анкету); диагностическое анкетирование готовности руководителя общеобразовательного учреждения к реализации гуманитарной стратегии управления (каждый из компонентов деятельности руководителя образовательной организации имеет набор характеристик, на основании которых руководителю предложено оценить себя и свои возможности в реализации каждого из составляющих гуманитарной стратегии управления); метод экспертных оценок; анкетирование (рефлексивный бланк по оценке реализации гуманитарной стратегии управления); создание преднамеренных ситуаций; наблюдение; тестирование; интервью; рефлексия и др.

Под анкетированием мы понимаем способ получения сведений об объективных данных или субъективных позициях испытуемого с помощью анкет. В рамках программы данную методику мы использовали для изучения отношения руководителей к содержанию гуманитарной стратегии управления и выявления их образовательных запросов. В целом результаты анкетирования явились достаточно содержательным материалом, дающим возможность размышлять об уровне руководителей на всех трех этапах обучения. Использование анкетирования как метода диагностики позволяет сделать выводы, что наибольший интерес у руководителей образовательных организаций вызывают вопросы, связанные с образовательными запросами и составляющими гуманитарной стратегии управления.

Экспертная оценка представляет собой сбор необходимых фактов в специально созданных условиях, она осуществляется с помощью специально подобранных экспериментальных методик. Экспертную оценку мы использовали как основную и дополнительную формы оценки уровня руководителей на разных этапах для определения сформированности следующих *критериев готовности: сформированности мотивационной сферы, предвидения развития образовательной системы школы, самостоятельности в выборе стратегии управления, способности диагностировать образовательную ситуацию и адекватно реагировать на эти изменения, проектировании стратегии управления, имиджа и миссии организации, способности определять гуманитарную стратегию управления.* При этом результаты обоснованности оценки того или иного критерия или показателей критериев интегрированы в общие результаты экспертной оценки.

Создание преднамеренных ситуаций как метод диагностики имеет значимое место в ходе мониторинга освоения гуманитарной стратегии

управления. Преподавателю/тьютору важно подбирать и преднамеренно создавать ситуации, в которых интересующее явление четче обнаруживает свои основные признаки, ведь обучающего преподавателя могут интересовать не только действия директоров образовательных организаций сами по себе, но и влияющие на них причины, внешние и внутренние факторы, определяющие некоторые действия. Когда создается преднамеренная ситуация, руководители образовательных организаций совершают вынужденные поступки, действуют по правилам и требованиям коллег, личному осознанию необходимости, возникшему по ситуации желанию или собственному решению, своему нравственному выбору. Создание преднамеренных ситуаций оказывает специфическое влияние на дальнейшее формирование убеждений руководителей образовательных организаций.

Наблюдение в условиях нашего исследования предполагает сбор информации о ходе освоения руководителями образовательных организаций содержания программы с последующей систематизацией фактов и формулированием выводов. Соответственно, целью наблюдения были оценка сформированности у руководителей *критериев освоения* гуманитарной стратегии управления: *сформированности мотивационной сферы, предвидения развития образовательной системы школы, сформированности инновационной мобильности, создания деловых контактов, позволяющих вовлечь в дела образовательной организации местное сообщество, представителей бизнеса и государства, самостоятельности в выборе стратегии управления, проектирования стратегии управления, имиджа и миссии организации* и др. Преподаватели/тьюторы проводили наблюдение дополнительно к другим методикам, чтобы оценить, насколько сформирована мотивационная сфера у руководителей образовательных организаций.

Под тестом (от англ. test) понимается система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, создаваемая с целью объективно оценить структуру и качественно измерить уровень подготовленности руководителей образовательных организаций. Тестирование как метод диагностики в нашем исследовании применялось в направлении выявления уровня владения знаниями, которые необходимы и достаточны для реализации в последующем директором школы гуманитарной стратегии управления. Критерием служит наличие или отсутствие этих знаний. Таким образом, при помощи теста преподаватели/тьюторы определяли проявление инициативы при решении управленческих вопросов, владение способами управленческого воздействия, понимание сущности и значимости коллегиального управления, готовность учета мнения и интересов участников образовательных отношений.

Интервью – целенаправленные действия преподавателя, в ходе которых руководитель образовательной организации должен быть подвигнут к сообщению вербальной информации с помощью ряда целевых вопросов или вербальных стимулов. В нашем исследовании интервью применяли как вспомогательный метод для уточнения данных, полученных другими методами. С помощью интервью преподаватели/тьюторы уточняли *активность и инициативность руководителей образовательных организаций, наличие предвидения развития образовательной системы школы, готовность к созданию деловых контактов, умение руководствоваться принципом коллегиальности, способность определять гуманитарную стратегию управления* и др.

Рефлексия – критическое осмысление собственных способностей освоения содержания изучаемого материала и группирование обдуманых объяснений в критерии, по которым будут сделаны изменения к более эффективному изучению. Рефлексия как метод диагностики имела место в нашем исследовании на многих этапах обучения директоров школ. Значимость рефлексии состояла в фокусировании внимания руководителей образовательных организаций на собственных интересах. Преподаватели/тьюторы и обучающиеся путем групповой рефлексивной практики научились внимательно слушать друг друга и лучше понимать собственные ошибки и достижения. Так, рефлексия применялась для уточнения сформированности следующих *критериев и показателей: понимание подходов к внедрению управленческих инноваций, стремление директоров к постоянному совершенствованию способов выполнения управленческой деятельности, критическое осмысление управленческой деятельности, осознание оптимального соотношения между требованиями государства, общественности и родителей и социальной отдачей самой образовательной организации, предвидение угроз, которые могут ожидать организацию, и возможностей, которые могут открыться перед школой в будущем, готовность принимать решения о своевременности реализации гуманитарной стратегии управления* и др.

Таким образом, *метод диагностики представляет собой систему действий, объединяющую несколько составляющих, которые структурированы в соответствии с определенными требованиями*. Они лежат в основе построения метода диагностики. При этом под требованием понимается условие, выполнение которого обязательно для достижения конечного результата диагностики.

Критерий рассматривается нами как признак, на основе которого происходит определение или классификация чего-либо, мерило суждений, оценки [1, с. 450]. Показатели же позволяют определять и прогнозировать степень осознанности и овладения руководителями

востребованным набором функциональных составляющих гуманитарной стратегии управления, которые могут быть применены в соответствующих условиях для достижения определенных результатов [5].

Здесь же мы считаем необходимым остановиться на критериях диагностики освоения руководителями образовательных организаций гуманитарной стратегии управления. В данном случае мы использовали критерии изменения в характере деятельности и профессионального поведения руководителей образовательных организаций на всех трех этапах последипломной подготовки и характер преобразований, вносимых преподавателем/тьютором в образовательный процесс.

Критерии диагностики освоения руководителей гуманитарной стратегии управления должны формулироваться ясно, быть объективными, включать только самые основные моменты процесса подготовки и измерять именно то, что хочет проверить преподаватель/тьютор как исследователь процесса обучения.

В исследованиях А.П. Беляевой различаются два типа критериев диагностики: количественные и качественные. Количественные критерии – это критерии, которые оцениваются по интервальной шкале. К ним относятся: объем усвоенных знаний; коэффициент усвоения учебного материала; соотношение скорости усвоения учебного материала; коэффициент прочности усвоения учебного материала и др.

Качественные критерии невозможно измерять непосредственно, но они позволяют анализировать содержание педагогических процессов экспертными методами. Количественные критерии обычно используют для оценки результатов педагогической деятельности.

К качественным критериям можно отнести следующие: уровень знания учебного материала; уровень понимания учебного материала; уровень овладения учебным материалом; умение фактически использовать усвоенное при решении практических задач; уровень овладения интеллектуальными навыками [6].

В соответствии с нашими представлениями о подготовке руководителей образовательных организаций к реализации гуманитарной стратегии управления для мониторинга процесса освоения мы наблюдали изменения в степени сформированности и развития рефлексивных качеств (осмысления руководителем образовательной организации процесса управления школой). Осмысление собственного процесса управления происходит, когда руководитель пытается найти ответы на вопросы: как он управляет школой; почему именно так он управляет; как относится к педагогическому коллективу; как сам коллектив относится к нему и почему так получается? Важны изменения в самооценке (соотнесении собственных способов поведения в создаваемых преподавателем ситуациях на прогнозируемое поведение) и самосознании (осознании смыслов профессиональной деятельности

руководителей образовательных организаций путем освоения теоретического материала).

В диагностике готовности освоения гуманитарной стратегии управления руководителем образовательной организации основными критериями являются *способность определять гуманитарную стратегию управления и устойчивость применения гуманитарных технологий при их реализации в управленческой деятельности*. Показателями являются *понимание самим руководителем степени профессиональной готовности к ее реализации и целесообразности ее применения в современной школе*. Учет данных критериев и показателей определяет индивидуальное бытие руководителя образовательной организации в управлении школой, является выразителями степени субъектности руководителя в его профессиональной деятельности.

Способность понимать, что чувствуют и думают окружающие, является определяющим фактором профессионально-личностного саморазвития руководителя образовательной организации.

Достоинство руководителя образовательной организации напрямую связано со способностью видеть каждого отдельного участника образовательного процесса, понимать его и вступать с ним в контакт для решения важных вопросов образовательной организации. Несомненно, это является важным фактором для реализации гуманитарной стратегии управления в образовательной организации. При этом важен дифференцированный подход к проблемам, решению этих вопросов и адаптация стиля лидерства к конкретному человеку и конкретному вопросу.

Несомненно, данные показатели зачастую зависят от разных обстоятельств (внешних и внутренних), которые проявляются еще и в разных ситуациях по-разному.

Используя данные таблицы, в которой определены критерии и показатели готовности руководителей образовательных организаций к реализации гуманитарной стратегии управления, представляется возможным произвести отбор системы диагностических методик, необходимых для формирования готовности освоения.

Таблица

Отбор системы диагностических методик

Критерий	Показатель	Методика
Сформированность мотивационной сферы	Владение понятийным мотивационным аппаратом	Анкетирование Экспертная оценка Наблюдение
	Понимание необходимости построения мотивационной модели управления	
	Развитость установок, побуждающих к выбору способа действия	

Критерий	Показатель	Методика
Активность и инициативность	Проявление инициативы при решении управленческих вопросов	Тест Интервью Анкетирование
	Направленность мотивации в управленческой деятельности	
	Учет индивидуальных способностей педагогических работников	
Грамотно выстроенная мотивационная модель управления	Владение способами управленческого воздействия	Экспертная оценка Анкетирование Тест
	Выполнение эффективных управленческих действий, регулирующих функциональные связи образовательной организации	
	Наличие лидерских качеств и способности увлечь других	
Внедрение в образовательной организации управленческих инноваций	Понимание подходов к внедрению управленческих инноваций	Создание преднамеренных ситуаций Экспертная оценка Рефлексия
	Стремление к постоянному совершенствованию способов выполнения управленческой деятельности	
	Критическое осмысление управленческой деятельности и деятельности педагогических работников	
Предвидение развития образовательной системы школы	Умение анализировать и делать выводы	Экспертная оценка Анкетирование Интервью
	Осмысление значимости формирования новой организационной культуры образовательной организации	
	Прогнозирование и управление рисками	
Сформированность инновационной мобильности	Владение способностью формирования миссии и специфических целей долгосрочного развития образовательной организации	Создание преднамеренных ситуаций Экспертная оценка Рефлексия
	Осознание оптимального соотношения между требованиями государства, общественности и родителей	
	Степень проявления инновационной мобильности при нестандартных ситуациях	
Способность	Владение технологией анализа	Создание

Критерий	Показатель	Методика
диагностировать образовательную ситуацию	внешней среды образовательной организации	преднамеренных ситуаций Экспертная оценка Рефлексия
	Определение тенденций, которые характерны для изменения состояния отдельных внешних факторов	
	Предвидение угроз и возможностей образовательной организации	
Создание деловых контактов, позволяющих вовлечь в дела образовательной организации местное сообщество, представителей бизнеса и государства	Эффективное взаимодействие с органами государственной власти, местного сообщества, родителями (лицами, их заменяющими)	Наблюдение Интервью Экспертная оценка
	Представление образовательной организации в государственных, муниципальных, общественных и иных органах и организациях	
	Содействие деятельности учительских (педагогических), психологических организаций, методических объединений и общественных (в том числе детских и молодежных) организаций	
Самостоятельность в выборе стратегии управления	Способность анализировать внутреннюю среду и определять ключевые направления, характеризующие состояние организации	Создание преднамеренных ситуаций Экспертная оценка Анкетирование
	Способность выделять ключевые факторы, которые должны быть в первую очередь учтены	
	Способность формулировать ожидаемые результаты и те позитивные изменения, которые планируются в ходе выполнения стратегии управления	
Поиск возможностей саморазвития образовательной организации	Владение маркетинговой компетентностью, которая включает знание маркетинговой теории	Создание преднамеренных ситуаций Экспертная оценка Анкетирование
	Умение формировать и реализовывать маркетинговую стратегию	
	Готовность к определению и формированию конкурентных преимуществ общеобразовательной организации	

Критерий	Показатель	Методика
Проектирование стратегии управления, имиджа и миссии организации	Владение информацией об образовательной организации и ее текущей стратегии	Экспертная оценка Наблюдение Рефлексия Создание преднамеренных ситуаций
	Анализ существующих стратегий управления и расстановка приоритетов	
	Готовность выработать и реализовать философию организации, стратегию управления	
Реализация выполнения стратегии	Умение устанавливать приоритетность среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация	Экспертная оценка Анкетирование Наблюдение Рефлексия
	Умение сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии	
	Приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства	
Руководствование принципом коллегиальности	Понимание сущности и значимости коллегиального управления	Экспертная оценка Интервью Тест
	Готовность учета мнения и интересов участников образовательных отношений	
	Стремление к переоценке подходов к управлению образовательной организацией, изменению ее принципов, понимания и принятия проблем, требующих решения в данный момент	
Способность определять гуманитарную стратегию управления	Осмысление целей и задач, необходимых для развития образовательной организации	Создание преднамеренных ситуаций Экспертная оценка Интервью Рефлексия
	Готовность принимать решения о своевременности реализации гуманитарной стратегии управления	
	Понимание целесообразности реализации гуманитарной стратегии управления	
Устойчивость	Стремление к созданию условий,	Создание

Критерий	Показатель	Методика
применения гуманитарных технологий при их реализации в управленческой деятельности	необходимых для реализации в школе гуманитарной стратегии управления	преднамеренных ситуаций Экспертная оценка Интервью Рефлексия
	Готовность обеспечивать соблюдение требований к результатам обучения в школе	
	Намерение в предоставлении возможности образовательной организации для участия в проектной и грантовой деятельности	

Как видно из таблицы, отбор системы диагностических методик по определению готовности руководителей образовательных организаций к реализации гуманитарной стратегии управления, являющегося приоритетным на этапе мониторинга, требует особого подхода и позволяет сделать соответствующие выводы:

1. В процессе мониторинга готовности руководителей образовательных организаций к реализации гуманитарной стратегии управления образовательной системой школы мы придерживаемся системного подхода, который позволяет рассматривать критерии и методы в их взаимной связи: *функциональной* (при которых изменения одного сопровождаются изменениям и другого); *структурной связи* (взаимодействие элементов системы как единого целого); *причинно-следственных связей* (как правило, одна из них обязательно является ведущей).

2. Системный подход в отборе диагностических критериев и методик обуславливает целостность диагностики, ее оптимальность и практическую значимость. Системный подход позволяет объединить применяемые критерии и методы в комплексную диагностику, классифицировать полученные данные, обнаружить тип закономерностей и разработать рекомендации.

3. Педагогическая помощь реализуется в форме со-деятельности, совместном преодолении затруднений в освоении содержания гуманитарной стратегии управления. И результаты диагностики используются не для поиска пробелов или недостатков развития, а для обнаружения сильных сторон руководителя образовательной организации и перспектив его развития.

Список литературы

1. Большой энциклопедический словарь. 2-е изд. / под ред. А.М. Прохорова. М.: Большая российская энциклопедия; СПб.: Норинт, 2000. 1456 с.

2. Борытко Н.М. Диагностическая деятельность педагога: учеб. пособие; под ред. В.А. Слостенина, И.А. Колесниковой. М.: Академия, 2006. 290 с.
3. Журавлев В.И., Бабанский Ю.К., Розов В.К. и др. Обработка и интерпретация научных данных в педагогическом исследовании // Введение в научное исследование по педагогике. М.: Просвещение, 1988. С. 155–173.
4. Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития: учеб. пособие для вузов. М.: Академия, 2006. 240 с.
5. Мизова М.Х. Типичные затруднения и способы методической помощи в освоении руководителями образовательных организаций гуманитарной стратегии управления // Педагогический имидж. Раздел «Педагогические науки». 2017. № 3 (36). URL: <http://journal.iro38.ru> (дата обращения: 12.07.2018).
6. Организация и проведение педагогического эксперимента в учебных заведениях: метод. пособие / год ред. чл.-корр. АПН СССР, проф. А.П. Беляевой. СПб.: НИИ профтехобразования, 1992. 123 с.

METHODS AND CRITERIA FOR THE LEADERS OF THE HUMANITARIAN STRATEGY FOR THE MANAGEMENT OF THE SCHOOL EDUCATIONAL SYSTEM

M.H. Mizova

Ministry of Education, Science and Youth Affairs
of the Kabardino-Balkarian Republic, Nalchik

The methods of mastering the school by the leaders of the humanitarian strategy of management of the educational system of the school are considered: questioning, expert evaluation, creation of intentional situations, observation, testing, interviews, reflection. A classification of criteria and diagnostic indicators as a basis for selecting a system of diagnostic techniques is proposed. The results of monitoring the readiness of heads of educational organizations for the implementation of the humanitarian strategy for the management of the school's educational system are outlined. The conclusion is made about the need to introduce a systematic approach to the monitoring process. The system approach in the selection of diagnostic techniques determines the integrity of the diagnosis, its optimality and practical significance.

Keywords: *development monitoring, humanitarian management strategy, criteria and indicators, methods, head of educational organization, system approach.*

Об авторе:

МИЗОВА Марина Хабаловна – кандидат педагогических наук, доцент, начальник отдела дошкольного и общего среднего образования Министерства просвещения, науки и по делам молодежи Кабардино-Балкарской Республики, e-mail: mizmar2012@yandex.ru