



Шувалова С. О.
Shuvalova S.O.

Новые способы методического сопровождения профессионального развития управленческих кадров на муниципальном уровне

New ways of methodological support for professional development of managerial staff at the municipal level

Основная тема статьи — это поиск более действенных способов методического сопровождения профессионального развития руководителей. В условиях идеологии непрерывного образования большая роль отводится формам неформального и информального образования, что позволяет актуализировать деятельность по организации взаимодействия управленцев с целью публичной презентации ценных практик, обмена мнениями в реальном и виртуальном пространстве, создания возможностей для выбора своего пути профессионального развития. Автор описывает подход к обеспечению сопровождения руководящих работников образовательных организаций, которого придерживаются специалисты МУ ДПО «Информационно-образовательный Центр» и приводит конкретные способы из практики методической деятельности на муниципальном уровне.

The main issue of the article is searching for more effective ways of methodological support for professional development of managers. In the ideological context of continuous education, great significance is given to the forms of non-formal and informal education; this allows to actualize activities for establishing interaction between managers aimed at making public presentations of valuable practices, sharing opinions in real and virtual environment, creating opportunities for choosing their own way of professional development. The author describes an approach to provide support for managerial staff of educational institutions followed by the specialists of Municipal institution of further professional training “Informational Educational Center” and suggests specific ways from the methodological practice at the municipal level.

Ключевые слова: современный руководитель образовательной организации; профессиональное развитие; способы сопровождения профессионального развития руководителя.

Key words: a modern manager of an educational institution; professional development; ways of supporting professional development of managers.

«...фундаментом современного общества, экономики и человеческих отношений являются отнюдь не технологии. И не информация. И не производительность. Фундамент современного общества, экономики и человеческих отношений есть управляемая организация как общественный институт, целью которого является достижение результата. А менеджмент — это специальный инструмент, особая функция, специфический аппарат, который как раз и обеспечивает организации возможность достигать нужных результатов. Такое понимание вопроса требует совершенно новой парадигмы менеджмента...» [2, с.64]

Друкер Питер

«В связи с усложнением научно-производственных, экономических, социально-политических процессов в современном обществе и постоянным проведением реформ в образовании значительно повысился уровень требований к личности руководителей образовательных учреждений. Личность руководителя, его опыт, деловые и характерологические особенности играют ведущую роль в эффективности управления образовательным учреждением» [1].

Руководитель сегодня — это не просто управленец, принимающий решения, он живое воплощение организации в глазах внешнего мира, а это большая ответственность. Каждое его слово, каждый поступок получают широкий резонанс и накладывают отпечаток не только на его личный авторитет, но и на авторитет учреждения.

В Федеральном законе № 273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации» определяется круг компетенций руководителя образовательной организации (ОО). Директор несет ответственность перед государством за ход и качество учебно-воспитательной работы с учащимися, укрепление их здоровья и физическое развитие, повышение квалификации работников, связь учреждения с семьей, а также за хозяйственно-финансовое состояние и многое другое. Для выполнения этих профессиональных функций он должен идти в ногу со временем, совершенствоваться, осуществлять непрерывное образование на протяжении всей карьеры.

Компетентный руководитель — одно из важных условий для совершенствования

и самой ОО, и обеспечения качества внедрения инновационных процессов, и залог успешных глобальных перемен.

Современный руководитель должен работать на опережение, не бояться внедрять инновации, как в своей работе, так и в работе ОО, уметь ставить задачи, которые важны сегодня и станут еще более важными завтра, находить пути их решения. Ролевой репертуар современного руководителя ОО очень широк — это менеджер, педагог, психолог, экономист, юрист, методист, имиджмейкер.

Время профессиональной стандартизации в образовании позволило прозрачно увидеть набор требований к профессионалу и личности, заданный требованиями государства и общества (каждая из редакций стандартов достаточно долго обсуждается). В настоящий момент завершается работа над стандартом руководителя ОО, уже прошли обсуждения и корректировки текста.

Сегодня мы четко понимаем, что время, когда руководитель учился раз в пять лет в системе дополнительного профессионального образования (ДПО), невозвратно ушло в прошлое. Формальное образование (обучение профессии в вузе) принципиально понимается как незавершенное. В качестве основного отличия концепции новой модели российского образования эксперты выделяют приоритет непрерывности образования (образование в течение жизни). Согласно концепции, непрерывное образование должно восприниматься как основа карьерного роста и поддержания профессиональных навыков и умений на протяжении всей жизни [4; 5].

Ученые, занимающиеся исследованием вопросов развития ОО, считают, что в основе совершенствования педагогического и управленческого профессионализма лежат не освоение формально систематизированных знаний и формирование навыков, а присвоение таких компетенций, которые формируются стихийно — в процессе поиска, размышлений и взаимодействий с коллегами. Именно развитие идей непрерывного образования явилось мотивом повышения внимания к роли неформальных и информальных механизмов роста профессионализма.

В настоящее время общепринятым стал формат непрерывного профессионального развития специалистов системы образования (педагогов и руководителей), предложенный С. Сугру [7]. Он включает формальное (линейное), неформальное и информальное (нелинейное) образования. Вместо употреблявшихся ранее «in-service training» (стажировка) и «on the job training» (повышение квалификации) стало звучать «continuous professional development — CPD» (непрерывное профессиональное развитие) [7].

Большинство зарубежных исследователей едины в своем мнении по поводу того,

что определяющую роль в условиях непрерывных инноваций начинают играть неявные знания, и, возможно, они становятся даже более важными. Это обусловлено тем, что темп обновления знаний превышает привычные скорости их формализации и кодификации.

Альтернативой традиционному подходу к совершенствованию профессионализма кадров через обучение выступает посттехнократическая модель, включающая неформальное и информальное обучение и обеспечивающая непрерывное профессиональное развитие специалиста (рис. 1) [6, с. 44]. Нами были внесены отдельные изменения в схему, предложенную И. Д. Чечель, в частности, обучение со всей необходимостью предполагает, на наш взгляд, и профессиональное развитие.

На муниципальном уровне (самом близком для специалиста системы образования) важно понимать импульсы перемен и содействовать обеспечению возможностей доступа ко всем видам обучения кадров и ресурсам их профессионального развития.

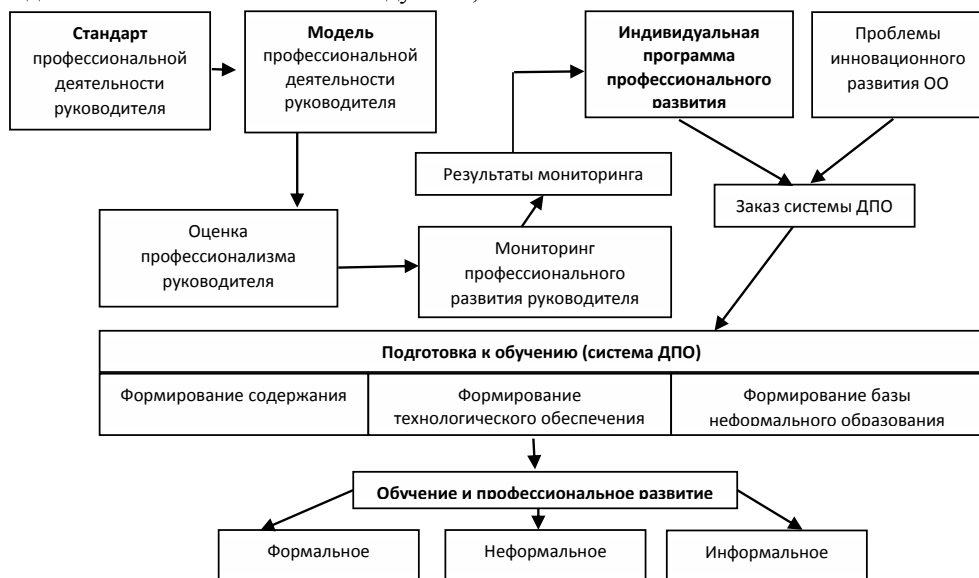


Рис. 1. Структура посттехнократической модели профессионального развития кадров

Методическим службам системы образования необходимо научиться выявлять, какие знания и опыт можно приобрести в процессе:

- информального образования (разовые лекции, общение с коллегами, чтение специализированных журналов, телевидение, видео и т.п.);
- неформального (сайты, сообщества практиков, постоянно действующие семинары, поиск решения проблем конкретной школы в различных неформальных обучающих формах, конференции, стажировки, коучинг, наставничество и т.п.);
- формального (четко структурированный, организованный процесс накопле-

ния знаний в каких-либо организационных формах, заканчивающихся вручением обучавшемуся специалисту соответствующего документа).

На муниципальном уровне и методическая служба (в лице учреждений ДПО) и департаменты образования озабочены поиском эффективных форм помощи и поддержки управленцев, понимая значимость их квалификации для обеспечения результатов работы ОО.

Кадровый состав руководящих работников в системе образования города Рыбинска достаточно квалифицированный (табл. 1).

Таблица 1

Административные работники	Количество	Награды	
		Почетное звание	Грамота Министерства образования
Директор (заведующий)	91	16	52
Заместители директора	181	25	52
Другие административные работники	43	3	6
	315	44	110

В системе образования города 10,5 % от числа педагогических работников составляют руководящие кадры. Из них только 5,7 % мужчин. У руководителя ОО в Рыбинске женское лицо!

Руководители школ и дошкольных организаций непрерывно повышают квалификацию в МУ ДПО «Информационно-образовательный Центр» (табл. 2).

Таблица 2

Категория кадров	2013	2014	2015	2016 (январь-август)
Директор	25	10	6	11
Заместители директора	99	64	45	68
Заведующие	15	20	1	3
Другие управленцы	21	35	3	4
ИТОГО	160	129	55	86
%	50,79%	40,56%	17,13%	27,3%

С учетом требований к квалификации на настоящий момент 92% первых лиц и 68 % их заместителей прошли переподготовку по специальности «Менеджмент в образовании» (табл. 3):

Таблица 3

	2013	2014	2015	2016
Переподготовка по специальности «Менеджмент в образовании»	34	68	94	208

Базами прохождения переподготовки стали ГАУ ЯО ДПО «Институт развития образования», МУБ и НТ (Рыбинский филиал), ЦДПО «Знание» г. Ярославль. Дистанционную форму переподготовки специалисты проходили в Волгограде, Ростове-на-Дону, Москве и других городах.

Думаю, что, как и в большинстве муниципальных систем образования, члены административных команд — это лучшие из лучших учителей, это педагоги, которые последовательно проходили ступени карьерной лестницы и заслуженно получили доверие коллег, став лидерами, первыми в управлении таким сложным организмом, как ОО.

Вместе с тем, это та категория кадров, которая этот вотум доверия вынуждена удерживать и сохранять, при этом понимая, что успех обеспечивают не только личные и профессиональные качества, но и способность создать условия для успешности всех членов

коллектива, что ведет к успеху организации в целом.

Какие условия будут обеспечивать ответственность компетентности руководителя ОО этим вызовам современности? Как и кто может обеспечить сопровождение руководителя в условиях изменений?

Сопровождение — «комплекс взаимосвязанных действий и процедур», которые обеспечивают «оказание разносторонней помощи педагогу на протяжении всей его профессиональной карьеры», требуют «достаточно тонкой инструментовки, носят «индивидуализированный и дифференцированный характер, позволяющий гибко реагировать на профессионально-личностные запросы и потребности педагогов» и руководителей образовательных организаций, «устранять причины их неудовлетворенности своей деятельностью», «формировать позитивные профессиональные установки» [3, с. 9].

Сопровождаемость — это управленческая стратегия, позволяющая минимизировать усилия по внесению изменений в процесс реализации трудовой функции. В ходе сопровождения в программу деятельности вносятся изменения с тем, чтобы исправить обнаруженные дефекты и недоработки, а также для добавления новой функциональности, с целью повышения эффективности работы. Мы придерживаемся мнения, что сопровождаемый имеет свою субъектную позицию, а значит, должен иметь возможность выбора форм и средств своего профессионального развития.

Важнейшее качество хорошего менеджера — решимость грудью встречать любые плохие новости, самому искать встречи с ними, а не прятать голову в песок.

Билл Гейтс

Суть этих способов заключается в том, чтобы «поместить» управленца в деятельностную среду, где новое знание, новые приемы профессионального труда не просто демонстрируются и излагаются, а «проигрываются», «прилагаются к себе».

Открытый управленческий аудит

В основе проведения открытого управленческого аудита лежат следующие основания:

- административная команда ОО определяет проблемную ситуацию в рамках освоения той или иной инновационной практики (например, «состояние учебно-методической документации школы и педагога с учетом требований ФГОС основного общего образования»; или, «нормативно-правовое обеспечение и организация внеурочной деятельности в соответствии с ФГОС» и т.п.);
- открытость процедуры аудита для руководящих работников всех ОО;
- понимающая экспертиза как основной инструмент проведения аудита.

Фактически стоит задача создания новой образовательной среды, которая позволит каждому руководителю из множества образовательных пространств сконструировать свое личное, ориентированное за запросы развития своей ОО и, соответственно, приобретение тех личных и профессиональных компетенций, которые позволят этим развитием управлять.

Сегодня, мне хотелось бы привести некоторые примеры способов профессионального сопровождения управленцев школ, которые зарекомендовали себя как эффективные.

Этапы проведения аудита и ролевые позиции участников следующие:

I. *Презентационный.* Предъявление практики управления инновацией администрацией ОО и понимающая экспертиза «Аудиторов» (экспертная группа профессионалов из числа специалистов Департамента образования, методистов, руководителей). «Наблюдатели» (привлеченные участники аудита) имеют право по итогам этапа задать вопросы на уточнение. Для экспертной оценки разрабатывается критериальная база, которая открыта для всех участников.

II. *Практический.* Предъявление инновационной практики педагогами ОО. Экспертами выступают «Наблюдатели».

III. *Рефлексивный.* Организуется диалоговая площадка по оценке и самооценке управленческой компетентности в рамках внедрения и реализации инновационной практики.

Что дает такой открытый аудит?

У каждого управленца, выступающего в роли «Наблюдателя», есть возможность

увидеть саму инновационную практику, подходы к оценке характера ее освоения в соответствии с критериальной базой (что позволяет вскрыть некоторые «подводные камни» благодаря инструментам понимающей экспертизы), самим осуществить экспертную оценку и определить уровень развития той или иной компетентности у себя.

Есть плюсы и для органов управления образованием, и для специалистов учреждений ДПО: такой аудит носит в себе большой потенциал диагностики проблем управленческой деятельности и возможностей для определения направления и форм развития кадров.

Чемпионат эффективных управленческих решений.

Еще один новый способ включения управленцем в деятельность ситуацию — это проведение чемпионатов эффективных управленческих решений.

В рамках образовательного события «Инновационный каскад» команды ОО в составе 3 человек заявляются к участию в Чемпионате эффективных управленческих решений.

Этапы проведения Чемпионата:

1 этап. *Представление управленческого решения из практики* (команда представляет вариант управленческого решения, позволившего эффективно решить инновационную задачу, из опыта своей практической деятельности).

2 этап. *Поиск экспресс-решения*. Командам предлагаются несложные проблемные ситуации, им необходимо предложить свое решение в течение 2-3 минут. При этом решения предлагаются командам «вертушкой».

3 этап. *Поиск комплексного решения управленческой проблемы*. Команды получают одну и ту же сюжетную задачу. В течение 15 минут команды разрабатывают проектный замысел решения этой задачи, оформляют его на 8 слайдах и делают доклад на 3 минуты.

Чемпионат проводится публично. Для оценки эффективности управленческих ре-

шений в соответствии с предложенными критериями работает Судейская коллегия, а также осуществляется общественная оценка.

Практика проведения чемпионата вызвала большой интерес со стороны управленцев и позволила также предьявить опыт команд, показать разные подходы к решению управленческих задач, выявила дефициты и профессиональные находки. Подобная практика играет немалую роль в формировании субъектной позиции руководителей и командной культуре субъектного типа.

Коллективное проектирование

Практика коллективного проектирования в системе образования города не так уж нова, но обновляются ее организационные формы.

Мы продолжаем совершенствовать умение управленцев разрабатывать и реализовывать инициативные проекты. Каждые два года проходит их защита, экспертиза и принимается решение о жизнеспособности в рамках реализации муниципальной программы развития образования. Такие проекты в последние годы стали носить характер сетевых, когда объединяются 3-4 учреждения, причем это могут быть и школы, и учреждения дополнительного образования, и дошкольные организации.

Успешно используем коллективное проектирование при разработке целевых муниципальных программ. Например, «Целевая программа развития кадров муниципальной системы образования городского округа город Рыбинск на 2015–2017 годы и перспективы до 2020 года» родилась благодаря полугодовой работе проектной группы в составе 27 человек (представители Департамента образования, МУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», руководящие работники школ, дошкольных организаций, учреждений дополнительного образования детей).

Эффект такой коллективной деятельности проявляется в том, что учреждения-

участники, «проживая» практику разработки программы, привносят ее в свою практическую деятельность и выступают «застрельщиками» в создании своих программ. 15 представителей ОО в течение следующих 2–3 месяцев разработали свои программы развития кадрового потенциала.

Программы поддержки

Программы поддержки стали для нас уже традиционной практикой, но остаются востребованной и эффективной формой сопровождения административных команд.

Программа поддержки выступает формой проектирования и взаимодействия специалистов МУ ДПО «Информационно-образовательный Центр» и административной команды образовательного учреждения (ОУ) в процессе освоения инновационной практики в области педагогического менеджмента. В основу идеологии разработки Программы поддержки положен ведущий принцип «Делаем вместе».

Реализация Программы поддержки является формой наработки инновационной практики в реальной образовательной деятельности, а при дальнейшем обобщении и оформлении материалов специалистами МУ ДПО «Информационно-образовательный Центр» может служить основанием распространения опыта, его дальнейшего совершенствования в условиях системы образования города.

Для ОУ данная деятельность становится практикой «предэкспериментальной» деятельности, поскольку позволяет овладеть навыками проведения формирующего эксперимента по конструированию инновационного процесса в области образовательного менеджмента.

Электронный сервис «Открытый университет методической поддержки педагогов»

Конечно, мы не забываем и про новые ресурсы информационно-коммуникационных технологий. Новая методическая услуга — электронный сервис «Открытый универси-

тет методической поддержки педагогов» — предназначена для организации коллективного профессионального диалога в сети и освоения способов управления знаниями в ИКТ-насыщенной среде. И здесь также есть страницы для руководящих работников ОО. Сервис размещен на сайте МУ ДПО «Информационно-образовательный Центр» и доступен для саморазвития 24 часа в сутки 365 дней в году в комфортном для работника режиме.

Этот электронный сервис представляет собой информационно-образовательную среду как педагогическую систему нового уровня, аккумулирующую информационные, методические и технические ресурсы, а также интеллектуальный и культурный потенциал муниципальной методической службы, содержательный и деятельностный компоненты субъектов образовательной практики. Структура электронного сервиса представлена на сайте МУ ДПО «Информационно-образовательный Центр» (<http://ioc.rybadm.ru/universitet/index.php>) и представляет собой совокупность восьми услуг: информирование, поддержка работы профессиональных объединений, ресурсное обеспечение, обучение, экспертиза инновационной деятельности, методическое сопровождение, организация обсуждения актуальных вопросов, консультирование.

Подобных способов сопровождения кадров и включения их в процесс непрерывного развития можно привести и больше. Мы не только изобретаем новые способы, но и совершенствуем традиционные. Новый подход к оценке результатов образовательного процесса в системе ДПО потребовал изменения в проведении каждого занятия курсовой подготовки, проведения итоговой аттестации слушателей. Новые интерактивные формы приходится осваивать педагогам системы ДПО.

Важно понимать, что все эти способы строятся не только на решении со стороны

организатора, но и, прежде всего, со стороны самого руководящего работника, его желания совершенствоваться. Очень важно, чтобы он понимал, что при этом не теряет «честь

мундира», а приобретает ценный опыт, который потом реализует в своей профессиональной деятельности.

И в заключение...

Чтобы доказать эффективность результатов подобной работы с кадрами, можно привести данные по нескольким критериям:

- рост инновационной активности административных команд ОО;
- снижение показателя замечаний контрольно-надзорных органов по организации образовательного процесса в учреждениях системы образования;
- увеличение практик публичной презентации деятельности управленческих команд ОО по запросу внешних субъектов (в прошедшем учебном году на всех уровнях образования прошли региональные и межрегиональные семинары. В числе заказчиков выступили руководители школ города Ярославля, Воронежа, Череповца, территорий Ярославской области. Показатель, что в Рыбинске свои практики работы с кадрами показывают не 5–6 одних и тех же учреждений, а до 60 % от общего числа. А это как раз и есть демонстрация успешности и руководителя, и коллектива).

В качестве еще одного важного показателя назову рост эффективных практик организации ДПО руководящих работников, т.к. наиболее адресно и целенаправленно осуществляется разработка содержания дополнительных профессиональных программ.

В то же время хочется выделить несколько проблем эффективного сопровождения управленцев:

- динамичное изменение требований к руководителю, большой объем финансово-экономической деятельности приводит к тому, что методические службы работают с заместителями руководителя;
- предстоящий переход на пятидневную рабочую неделю уплотняет режим работы ОО, следовательно, нужно осваивать

новые способы методической поддержки с использованием ИКТ, но они более трудоемкие и дорогостоящие из-за требований к техническому обеспечению. Кроме того, что службы методической деятельности испытывают постоянно трудности с финансированием, происходит постоянное сокращение кадров (из-за низкой социальной защищенности высоко квалифицированные кадры не идут работать в службы методической деятельности);

- к сожалению, пока не является нормой определение показателей эффективности работы руководителя и организации по обеспечению ими выбора работниками профессионального развития как приоритетного.

Создание творческой, открытой, доступной среды общения и профессионального диалога управленцев — вот та задача методических служб системы ДПО, которая даст эффект в обеспечении профессионального развития руководителей ОО, позволит удовлетворить его образовательный запрос в освоении новых управленческих технологий.

Библиографический список

1. Белова, Е. Н., Дмитриенко, О. Н. Личностные особенности современного руководителя образовательного учреждения [Электронный ресурс] / Е. Н. Белова, О. Н. Дмитриенко. — Режим доступа : <http://lib2.znate.ru/docs/index-331170.html> (дата обращения: 10.11.2016).
2. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : [пер. с англ.] / П. Ф. Друкер : уч. пос. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. — 272 с.
3. Научно-методическое сопровождение персонала школы: педагогическое кон-

сультирование и супервизия [Текст] : монография / М. Н. Певзнер, О. М. Зайченко, В. О. Букетов и др. ; под ред. М. Н. Певзнера, О. М. Зайченко. — Великий Новгород : НовГУ им. Ярослава Мудрого ; Институт образовательного маркетинга и кадровых ресурсов, 2002. — 316 с.

4. Новиков, А. М. Методология образования [Текст] / А.М. Новиков. — Изд. 2-е, перераб. и доп. — М. : Эгвес, 2006. — 485 с.

5. Основы андрагогики [Текст] : учебное пособие для студентов вузов / ред. И. А. Колесникова. — М. : Академия, 2003.

6. Чечель, И. Д. Современные подходы реализации непрерывного профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций [Текст] / И. Д. Чечель // Современное дополнительное профессиональное образование. — № 2. — 2015. — С. 32–40.

7. Sugrue, C. Rhetorics and realities of CPD across Europe: from cacophony towards coherence? [Text] / C. Sugrue // International handbook on the continuing professional development of teachers. — Maidenhead : Open University Press, 2004. — P. 66–93.