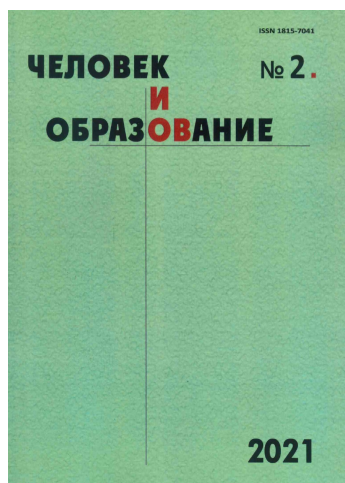




Человек и образование 2013-2024

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

Все права защищены

Выпуск 2 (67) Том . 2021

Дифференцированный подход к повышению квалификации управленческих кадров: практики и новые модели организации

Марон Аркадий Евсеевич

Заведующий лабораторией, Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт управления образованием Российской академии образования»

Москва, ул. Жуковского, 16

Монахова Лира Юльевна

Главный научный сотрудник, профессор кафедры математики и инженерной графики военной, СПб филиал ФГБНУ «Институт управления образованием РАО», Академия связи имени маршала Советского Союза С.М. Буденного Российская Федерация, Санкт-Петербург

Королева Елена Геннадьевна

Ведущий научный сотрудник, СПб филиал ФГБНУ «Институт управления образованием РАО»

Российская Федерация, Санкт-Петербург

Аннотация

В статье рассматриваются проблемы повышения квалификации управленческих кадров образовательных организаций на основе дифференцированного подхода. Обосновывается необходимость такого подхода при организации системы повышения квалификации педагогических работников. В статье показано, что актуальным является развитие системы повышения квалификации управленческих кадров на основе дифференциации целостного образовательного процесса с учетом запросов и потребностей современной образовательной практики обучающихся. Классифицировать группы обучающихся возможно по различным основаниям. К наиболее типичным относятся образование (уровень образования), опыт и стаж работы, занимаемая должность, квалификация и др.

Учет этих особенностей позволяет формировать образовательные траектории, которые обеспечивают профессиональный и личностный рост специалиста.

Ключевые слова: повышение квалификации педагогических кадров; дифференцированный подход к повышению квалификации управленческих кадров; руководство образовательной организацией

Дата публикации: 06.05.2022

Ссылка для цитирования:

Марон А. Е. , Монахова Л. Ю. , Королева Е. Г. Дифференцированный подход к повышению квалификации управленческих кадров: практики и новые модели организации // Человек и образование – 2021. – Выпуск 2 (67) С. 116-121 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410019613-9-1> (дата обращения: 28.04.2024). DOI: 10.54884/S181570410019613-9

¹ Исследование проблем организации процессов повышения квалификации руководителей образовательных организаций свидетельствует о недостаточной готовности руководителей к деятельности, которая соответствовала бы современным требованиям. В настоящее время актуальной является такая организация системы повышения квалификации, при которой обучающийся (молодой или уже имеющий опыт управленческой работы) имеет возможность выбрать и построить собственную индивидуальную образовательную траекторию [7]. Набирает силу популярность организации учебного процесса на курсах повышения квалификации, ориентированного на конкретную личность, в интересах не только самого обучающегося, но и образовательной организации [3,7].

² Как отмечают специалисты в области управления образованием, современная организация работы с руководителями представлена традиционным содержанием общих вопросов менеджмента, который не адаптирован к образовательному процессу и в котором практически отсутствует контент, ориентированный на управление инновациями в образовательной организации [9].

³ В области педагогического знания, ориентированного на обучение педагогов, до настоящего времени остаются не раскрытыми механизмы «непрерывного становления и развития руководителя образовательной организации как субъекта управления» [4].

⁴ Все чаще в исследованиях, связанных с проблемами организации системы повышения квалификации педагогических работников, высказывается концептуальная идея о том, что при организации курсов необходимо учитывать «неоднородность контингента обучающихся», которая носит «многофакторный и латентный характер» [7].

⁵ В этих условиях развитие научной идеи о дифференциации курсов повышения квалификации для руководителей образовательных организаций и

разработка механизмов ее реализации на практике оказываются исключительно актуальными.

⁶ В рамках отклика на проблему, связанную с острой необходимостью модификации организации процесса повышения квалификации руководящих кадров в сфере образования на государственном социально значимом уровне можно считать возникновение Центров развития кадрового потенциала образования. В качестве примера такого Центра приведем Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования города Москвы «Центр развития кадрового потенциала образования» (Лицензия № 040268 от 20 августа 2019 г.) [<https://mcrkpo.ru>].

⁷ Центр осуществляет деятельность по повышению квалификации руководящих кадров образования по следующим направлениям:

- диагностика управленческого потенциала;
- курсы для управленцев;
- аттестация руководящих кадров;
- тренажер директора школы;
- управление процессами развития;
- мастерская директора школы;
- методическая поддержка управленцев и др.

⁸ Приведем аннотацию на раздел «Тренажер директора школы» [<https://mcrkpo.ru/тренажёр-директора-школы/>].

⁹ Тренажер симулирует управленческие процессы по направлениям функционала директора образовательной организации: управление кадрами, процессами, ресурсами, результатами и информацией. На тренажере может быть организована персональная или командная работа по принятию управленческого решения. Решение по управлению виртуальной школой принимается на основе анализа цифровых показателей результативности ее работы. Главная особенность прокачки управленческих решений на виртуальном тренажере состоит в том, что за короткое время можно увидеть степень эффективности того или иного решения без негативных последствий для реальной образовательной организации.

¹⁰ Обратим внимание на раздел «Методическая поддержка управленцев». Материалы, представленные в этом разделе, доступны для любого пользователя и могут быть полезны педагогам, учащимся и их родителям. Каждый желающий может познакомиться с Нормативными правовыми актами в сфере образования и Шаблонами документов, в которых представлены примерные формы уставов, а также проекты локальных нормативных актов; рассмотреть примеры применения надпрофессиональных навыков управленцев; актуализировать знания по правовому обеспечению трудовых отношений и др.

¹¹ Ученые отмечают, что дифференцированный подход более разработан и чаще применяется в «детском» образовании, чем в практике образования взрослых. В ПК руководителей дифференцированный подход прослеживается не столь очевидно, несмотря на то, что существует необходимость разработки и реализации различных программ ПК руководителей с учетом их опыта работы

(начинающий, опытный), полученного ранее образования (педагогическое, непедагогическое), потребностей кадрового резерва специалиста, готовящегося стать руководителем образовательной организации.

¹² Можно выделить ряд оснований к дифференциации повышения квалификации управленческих кадров образовательных организаций.

¹³ Дифференциация на основе учета опыта управленческой деятельности в профессии. Например, для начинающего руководителя характерно «введение в профессию», что соответствует требованиям профстандарта, определяющим трудовые функции и содержание деятельности современного руководителя.

¹⁴ Уровень формирования индивидуального стиля управленческой деятельности обусловлен выработкой у руководителя личностной профессиональной позиции к реализации различных сторон при принятии управленческих решений (создание управленческой команды, делегирование полномочий, руководство и сопровождение методической работы в коллективе, стимулирование качества образования, взаимодействие с родительским сообществом, собственная позиция в разрешении конфликтных ситуаций и мотивация к саморазвитию как руководителя и модератора поисково-исследовательской деятельности в коллективе за счет повышения имиджа организации).

¹⁵ Уровень профессиональной и управленческой зрелости предусматривает опору на профессиональные и личностные достижения руководителя, утверждение или рефлексия собственной управленческой практики, наличие опыта управления организацией в инновационном режиме, осознание проблемных зон деятельности, развитие акмеологической позиции с мягким или жестким восприятием точек профессионального выгорания и достижения вершин (акме) карьерной управленческой деятельности. Эта уровневая организация дифференциации базируется на закономерностях профессионального развития педагога как управленца и в своей основе опирается на акмеологическое знание.

¹⁶ Реализация данного подхода предполагает создание специальных программ ПК руководителей, включающих инвариантный модуль групп управленцев и вариативный модуль для начинающих руководителей, руководителей со сложившимся стилем деятельности и опытных управленцев-менеджеров. Установление того или иного уровня управленческой деятельности жестко не связано со стажем работы, определяется динамикой становления актуальных профессиональных качеств управленца.

¹⁷ В практике системы ПК сам руководитель на основе диагностического инструментария определяет собственную программу (модуль). Так, программа «Эффективный руководитель» разработанная Департаментом образования и науки г. Москвы, предполагает различные варианты выбора модулей программ слушателем:

¹⁸ 1 вариант: 7 модулей (любого набора из 13 возможных) по выбору слушателя с его участием в селекторных совещаниях в качестве активного

участника и обязательным осуществлением менторской поддержки не менее двух слушателей программы;

¹⁹ 2 вариант: 10 модулей программы (любого набора из 13 возможных) по выбору слушателя с написанием статей, обязательным выполнением и публичной защитой Управленческого проекта под руководством ментора;

²⁰ 3 вариант: полное освоение программы (13 модулей) и защита Управленческого проекта [5].

²¹ Орловский институт развития образования предлагает программу ПК «Введение в должность», цель которой – формирование новых профессиональных компетенций у вновь назначенных руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций, необходимых для осуществления управленческих функций, проектирования образовательной деятельности в условиях модернизации общего образования в России.

²² Программа предусматривает освоение слушателями следующих компетенций:

- способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;
- готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;
- готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию[[http://xn--h1albh.xn--p1ai/programmy-pk-dlya-rukovoditelej-oo/ ...](http://xn--h1albh.xn--p1ai/programmy-pk-dlya-rukovoditelej-oo/)].

²³ Комплементарная организация дифференциации повышения квалификации предусматривает учет сформированных базовых компетенций и необходимость реализации принципа дополнительности для системной организации, формирования управленческих качеств современного руководителя. Такая форма организации применима для таких категорий управленцев, как опытный педагог, руководитель методобъединения, заместитель директора по УВР или воспитательной работе, т.е. специалистов, имеющих базовое педагогическое образование или опыт преподавательской деятельности. В качестве дополнительного резерва недостающего этим специалистам выступает их подготовка в качестве менеджеров. Приведем некоторые примеры развития менеджерской культуры руководителя, имеющего в качестве опоры опыт учебно-воспитательной работы. Так, в модульной программе обучения «Эффективный руководитель», подготовленной Департаментом образования и науки г. Москвы содержится направление программы «Образовательный менеджмент», которое включает модули: «Основные управленческие навыки», «Личная эффективность руководителя. Навыки современного лидера», «Тайп-менеджмент», «Эффективные решения», «Навыки эффективной коммуникации руководителя». В этой программе

для данной категории руководителей особо актуальным является модуль «Финансовые механизмы управления качеством образования» [5].

²⁴ В качестве представления различных типов и структур программ повышения квалификации, реализующих комплементарный подход, можно выделить специальные модульные программы для резерва руководителей, начинающих представителей в корпусе директоров образовательных организаций из других социально-культурных и производственных сфер (особенно это характерно для системы профессионального образования, системы среднего профессионального образования в том числе, когда из среды работодателей, мастеров производственного обучения, менеджерского корпуса выдвигаются успешные профессионалы в качестве руководителей образовательных организаций).

²⁵ При описании содержания подготовки кадрового резерва управленцев был предложен инвариантный блок образовательной программы для резерва руководителей образовательных организаций (опыт Ленинградского областного института развития образования), включающий модули:

1. "Управление социальными изменениями. Образовательная политика".
2. "Менеджмент в образовании. Управление учебно-воспитательным процессом".
3. "Нормативно-правовая основа управленческой деятельности".
4. "Экономика и финансирование образовательной организации".
5. "Информационные технологии в управлении образованием".
6. "История, культура, современность (региональный аспект)" [2].

²⁶ Вариативная составляющая программы подготовки резерва руководителей для сельских школ обусловлена наличием проблем функционирования образовательных организаций: пространственная удаленность образовательного учреждения, снижение численности контингента, большое количество малочисленных сельских школ, часть из которых расположена в населённых пунктах с низким уровнем социально-экономического развития, недостаточность целевой концентрации образовательных ресурсов для обеспечения вариативности образования и выбора учащимся индивидуальной образовательной траектории.

²⁷ Контекст развития общей и профессиональной культуры положен в основу разработки модели содержания и структуры подготовки резерва руководителей образовательной организации. При этом руководство образовательных организаций рассматривается как специфическая деятельность, требующая специальной профессиональной подготовки. Наиболее успешный учитель не всегда является эффективным управленцем и тем более менеджером в образовании. При формировании резерва руководителей образовательных организаций учитывается позитивный опыт управленческой деятельности (выполнение должностных обязанностей заместителя директора по УВР, руководителя методическим объединением педагогов либо ресурсным центром, методиста и т. д.).

²⁸ При формировании резерва руководителей образовательных организаций учитываются достижения педагогов в прогнозируемых изменениях в составе

инновационных управленческих задач – развитие внеурочной деятельности, повышение требований к воспитательной работе, здоровьесбережение участников образовательного процесса, развитие социальных связей, повышение роли ИТК технологий в образовательном процессе.

²⁹ При организации курсов подготовки резерва руководителей образовательных организаций реализуется дифференцированный подход в соответствии с запросами и уровнем готовности будущих руководителей. Инвариантная составляющая как социальный заказ в фундаментальных знаниях является общей системообразующей, вариативная часть предполагает деление слушателей на группы: резерв из состава педагогов-инноваторов; резерв, имеющий опыт управленческой деятельности в сфере образования, молодые (действующие) руководители образовательного учреждения [2, с.15].

³⁰ Требования к профессиональным компетенциям современного руководителя образовательной организации постоянно растут и усложняются. Для того чтобы его работа была признана эффективной, он должен обладать обширными знаниями в различных областях: теории и практике управления, психологии, экономике, менеджменте, юриспруденции и др. Как отмечается в материале, разработанном в «Московском центре развития кадрового потенциала образования» [5], современный руководитель – это руководитель с высокой ответственностью за результат профессиональной деятельности всего педагогического коллектива, профессионал, умеющий создавать условия для развития своей организации, организатор управленческой команды, это эффективный управленец, профессионал, который может и готов нести ответственность за управленческие решения, направленные на достижение стратегических целей. В условиях информационной открытости директор школы становится публичным лицом, представляющим свою образовательную организацию в открытом публичном пространстве и оказывающим влияние на формирование позитивного имиджа своей школы.

³¹ Таким образом, актуальной является дифференциация подготовки руководителя к осуществлению профессиональной деятельности на основе согласованности государственной политики в сфере повышения квалификации управленческих кадров системы образования с потребностями и запросами общества, основными направлениями развития экономики и социальной сферы, реализуемой через совокупность инструментов, обеспечивающих индивидуальный характер и разнообразие путей и способов получения образования.

Библиография:

1. Аннотации к дополнительным профессиональным программам (повышения квалификации) отдела управления образовательными системами. БУ ОО ДПО «Институт развития образования». [Электронный ресурс]: <http://xn--h1albh.xn--plai/programmy-pk-dlya-rukovoditelej-oo/>. (дата обращения 12.03.2021).

2. Марон А.Е., Найденова З.Ф. Методологические принципы проектирования содержания подготовки управленческих кадров для новой школы// образование ресурсы развития (Вестник ЛОИРО).- 2012.-№2.- с.15-19.
3. Монахова Л.Ю. Управленческие модели образовательной организации как рефлексия педагогических парадигм / управление образованием: теория и практика. 2017. № 3 (27). с. 12-19.
4. Нелюбов С. А. Становление и развитие профессиональной позиции руководителя образовательного учреждения : автореф. дис. ...докт. пед. наук : 13.00.08 / Нелюбов С. А.; Новосибирский государственный педагогический университет. 2009. – 40 с..
5. Новые подходы к подготовке управленческих кадров в Москве.-м.:мцрпо, 2019.- 78с.
6. Родиков А. С. Становление и развитие педагогической компетентности руководителя образовательной организации в системе непрерывного образования : автореф. дис. ...докт. пед. наук : 13.00.01 .-. 2020. – 42 с.
7. Фаткуллин Н.Ю., Шамшович В.Ф., Вайндорф-Сысоева М.Е. Актуальность дифференциации слушателей в современной системе дополнительного профессионального образования / Вестник томского государственного университета. 2020. № 460. с. 220–227. с.220. с.220
8. Фокин Н.И. Содержание повышения квалификации управленческих кадров образовательных организаций в современных условиях// <http://www.hist-edu.ru> историческая и социально-образовательная мысль. том9 по3/1, 2017 с.163-167.
9. Чечель И. Д. Профессиональное развитие руководителей образовательного учреждения // Управление образованием: теория и практика. — 2013. — № 1. — с. 54-65.

Differentiated approach to in-service training of management personnel: practices and new models of organization

Arkadiy Maron

*Head of laboratory, The Federal State Budget Scientific Institution «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»
Moscow, 16 Zhukovsky str.*

Lira Monakhova

*Chief Researcher, Professor of the Department of Mathematics and Engineering Graphics, St. Petersburg Branch of Institute of education management of RAE, Military Academy of Communications Named After Marshal of the Soviet Union
Russian Federation, St. Petersburg*

Elena Koroleva

*Leading Researcher, St. Petersburg Branch of Institute of education management of RAE
Russian Federation, St. Petersburg*

Abstract

The article deals with the problems of in-service training of management personnel of educational organizations on the basis of the differentiated approach. The necessity of such approach is substantiated when organizing a system of in-service training for teaching staff. The article shows the relevance of development of the system for in-service training of management personnel based on the differentiation of the integral educational process taking into account the needs of modern educational practice of students. It is possible to classify groups of students according to various grounds. The most typical are: education (level of education, experience and work experience, position held, qualifications, etc.). Taking these features into account makes it possible to form educational trajectories that ensure professional and personal growth of a specialist.

Keywords: in-service training of teaching staff; differentiated approach to management personnel in-service training; management of an educational organization

Publication date: 06.05.2022

Citation link:

Maron A., Monakhova L., Koroleva E. Differentiated approach to in-service training of management personnel: practices and new models of organization // Man and Education – 2021. – Issue 2 (67) C. 116-121 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410019613-9-1> (circulation date: 28.04.2024). DOI: 10.54884/S181570410019613-9

