

Направления профессиональной подготовки руководителей общеобразовательных организаций

Directions of Professional Training of Heads of General Education Organizations

УДК 37.08

Получено: 14.07.2021

Одобрено: 06.08.2021

Опубликовано: 25.10.2021

Федорчук Ю.М.

Д-р экон. наук, доцент, заведующая лабораторией профессионального развития руководителей образования федерального государственного бюджетного научного учреждения «Институт управления образованием Российской академии образования»

Fedorchuk Y.M.

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the laboratory for professional development of educational leaders of the Federal State Budgetary Scientific Institution "Institute of Education Management of the Russian Academy of Education"

Скобельцина К.Н.

Канд. психол. наук, заместитель директора по науке федерального государственного бюджетного научного учреждения «Институт управления образованием Российской академии образования»

Skobeltsina K.N.

Candidate of Psychological Sciences, Deputy Director for Science of the Federal State Budgetary Scientific Institution "Institute of Education Management of the Russian Academy of Education"

Аннотация

В статье рассмотрены различные направления профессиональной подготовки руководителей общеобразовательных организаций.

Ключевые слова: управление, профессиональная подготовка, педагогические кадры, общеобразовательная организация.

Abstract

In the article different directions of professional training of heads of general educational organizations are considered.

Keywords: management, professional training, teaching staff, general educational organization.

Руководство общеобразовательной организацией представляет собой управленческую деятельность по реализации государственной политики в сфере образования. Профессиональная деятельность директора XXI в. как управленца разновозрастным сообществом с разнонаправленными интересами требует новых умений и навыков. Для достижения целей национального проекта «Образование» – обеспечения глобальной конкурентоспособности и вхождения российского общего образования в десятку лучших мировых систем – необходимо поставить управление образовательными системами на соответствующий уровень, ввести постоянно обновляемую систему стандартных требований к профессиональной компетентности директоров [3]. Впервые оценка результативности системы осуществляется не по отдельным достижениям одаренных обучающихся, а по повышению качества массового образования до высоких общемировых стандартов. Директора

образовательных комплексов разного уровня несут основную нагрузку по реализации этой задачи. Их подготовка и уровень компетентности должны соответствовать современным требованиям и профессиональным задачам.

Традиционная система дополнительного профессионального образования, являющаяся базисом механизма поддержки профессионального развития руководителей, на сегодняшний день уже не справляется с этой задачей. Неформальное образование в насыщенной культурно-образовательной среде с массивными информационными потоками, специализированными информационными базами, активное социальное партнерство образовательных организаций, культурных центров, научных организаций, различные профессиональные ассоциации в значительной мере расширяют профессиональный кругозор руководителей организаций. Определить, как эти элементы влияют на профессиональное развитие действующих руководителей, выявить направления образования, востребованные ими на современном этапе, представляется особенно актуальным в свете реализации задачи 1.5 федерального проекта «Учитель будущего»: «должны быть сформированы дистанционные программы повышения квалификации педагогических и иных работников образовательных организаций на основе лучших практик, а также с привлечением ведущих работодателей, организаций среднего профессионального и высшего образования» [3]. Лабораторией профессионального развития руководителей образования ФГБНУ «ИУО РАО» было проведено социологическое исследование среди действующих руководителей школ для выявления дефицита личностно-профессиональных компетенций директоров. Для этого была разработана анкета руководителя общеобразовательной организации и проведены интервью, в которых респонденты отмечали трудовые действия, вызывающие затруднения, дефициты умений, знаний и навыков, как профессиональных, так и общих («мягких»).

Действия, умения, знания и «мягкие» навыки рассмотрены в разрезе обобщенных трудовых функций, представленных в проекте профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», подготовленного Минтрудом России в 2016 г.: руководство образовательной деятельностью, руководство развитием организации, управление ресурсами, представление образовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями [4].

В опросе приняли участие руководители / заместители образовательных организаций, а также руководители научно-исследовательских институтов и отделов органов управления образованием в рамках Всероссийской научно-практической конференции «Профессиональное развитие руководителей образовательных организаций», проводимой ФГБНУ «ИУО РАО» в течение 2016–2018 гг. Всего в опросе участвовало 625 респондентов из 24 субъектов РФ, в том числе из Москвы, Санкт-Петербурга, Ленинградской, Саратовской, Самарской, Ярославской, Волгоградской, Кировской областей, Республики Саха (Якутия) и т.д. [1].

Гипотезой исследования выступило предположение о том, что выявленные направления профессиональных дефицитов и способы их компенсации образуют взаимосвязи со временем нахождения в должности. Характер этих взаимосвязей определяет варианты (модели) профессионального развития руководителя образовательной организации в современных условиях.

По результатам факторного анализа выявлены два фактора. Первый фактор может быть обозначен как «Опытные директора», находящиеся в должности более двух лет. Сопутствующими характеристиками являются: средний возраст – 47 лет, педагогический стаж – 24 года, стаж работы на руководящей должности – 12 лет, респондентами являются в основном представители поколения беби-бумеров и поколения X. Для этой категории характерны:

- ориентация на собственное развитие и делегирование полномочий, являющиеся элементами стандартной управленческой модели;
- предпочтение традиционных методов обучения в сложившейся системе дополнительного профессионального образования и удобного формата быстрой компенсации дефицитов (вебинары);
- выявленные дефициты компетенций – управление внешними коммуникациями образовательной организации в реальном и виртуальном пространстве, «мягкие» навыки.

Второй фактор можно охарактеризовать как «Молодой руководитель», опыт работы до двух лет. Сопутствующие характеристики: средний возраст – 36 лет, педагогический стаж – 9 лет, стаж работы на руководящей должности – 1,5 года, респондентами являются представители поколений X и Y. Для этой категории характерны:

- ориентация на собственный рост и развитие управленческой команды;
- предпочтение дистанционных и неформальных форм получения образования, отработка навыков на тренингах, ориентация на лучшие образцы педагогических и управленческих практик через обучение на открытых онлайн-курсах в российских и зарубежных учебных заведениях, а также непосредственное практико-ориентированное обучение через стажировки и наставничество;
- выявленные дефициты компетенций – руководство образовательной деятельностью и управление ресурсами образовательной организации [6].

В соответствии с исследованием по выявлению дефицитов в аспекте управленческой функции «*Руководство образовательной деятельностью*» опрошиваемые испытывают затруднения в управлении образовательными результатами с учетом достижения стратегических целей, а также испытывают сложности в управлении разработкой образовательных программ. Наибольшие затруднения вызывает практический процесс формирования системы мониторинга образовательной деятельности: отсутствует понимание предназначения данной системы, отмечаются незнание инструментов и методов осуществления мониторинговой деятельности, не хватает системного подхода.

Кроме того, респонденты отмечают нехватку умений в области реализации методов анализа внутреннего и внешнего мониторинга с последующей корректировкой образовательных программ, оценки результативности и эффективности деятельности образовательной организации, координации деятельности участников образовательных отношений по реализации планов и программ. Не хватает практического опыта в создании и участии в деятельности профессиональных педагогических сообществ по вопросам обучения, воспитания, медиации. В отношении нехватки знаний респондентами был сделан акцент на вопросах практической психологии, психологии профессиональной деятельности, методах эффективной коммуникации. Не хватает современных знаний об образовательных технологиях и средствах обучения и воспитания, о методах мониторинга и оценки образовательных достижений обучающихся, о процедурах независимой оценки качества.

По трудовой функции «*Руководство развитием образовательной организации*» можно отметить невысокий уровень знаний основ стратегирования, навыков использования измерительных инструментов маркетинга и методов стратегического менеджмента. Отсутствие навыков стратегирования не дает возможности грамотно выстроить стратегию развития, применять современные методы и технологии управления.

Выявлен дефицит в умениях эффективно реализовывать национальную и региональную образовательную политику, адаптировать государственные приоритеты в стратегические решения в программах развития образовательных организаций. Как следствие – неумение управлять изменениями в организации, а также мотивировать подчиненных на достижение стратегических целей. Выявлен управленческий дефицит в выделении специфики организации, умении оценивать ее конкурентную позицию, применять методы мониторинга реализации и оценки программ, планов, проектов и результатов деятельности, владении методами анализа внешней и внутренней среды, что, как уже обозначено ранее, является отсутствием знаний и навыков в области основ маркетинга и стратегического менеджмента [8].

По функции «*Управление ресурсами образовательной организации*» в действиях выявлены затруднения в мониторинге, анализе, оценке, контроле, формировании отчетов по эффективности и результативности использования ресурсов и управления ими. Планирование и обеспечение сбалансированного распределения всех видов ресурсов (финансовых, материальных, кадровых, информационных ресурсов), определение возможных рисков, связанных с изменением объема и перераспределением ресурсов.

В управлении кадровым ресурсом выявлены сложности в формировании и реализации системы отбора, аттестации кадров, средств мотивации и стимулирования с учетом специфики учреждений, оценки эффективности деятельности педагогических и иных работников,

сложности с выявлением профессиональных дефицитов и потребностей работников, использованием современных форм непрерывного развития кадрового потенциала.

Отмечена нехватка умений в области управления финансовыми ресурсами в формировании финансовых и управленческих документов, в согласовании статей бюджета в соответствии со стратегией организации, оценке рисков, осуществлении контроля выполнения обязательств. Также, согласно опросу, вызывают затруднения действия, связанные с реализацией положений Федерального закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», обеспечением порядка заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров (контрактов), с реализацией локальных актов, регулирующих деятельность организации [7]. Также обнаружен важный пробел в знаниях принципов и способов построения информационного пространства образовательной организации, технологий и каналов внутренней коммуникации, а также способов защиты информации.

По функции «Представление образовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями» вызывает сложность организация процесса по определению партнеров, субъектов и форматов взаимодействия с ними. Выявлен недостаток навыков выстраивания конструктивных отношений, устных и письменных коммуникаций с различными субъектами, взаимодействия с органами государственной власти, участниками образовательных отношений, социальными партнерами и местным сообществом, с органами управления образованием. Выявлена дефицитарность знаний нормативной составляющей и алгоритмов внешней коммуникации, методологии претензионной работы. Отсюда, как следствие, невозможность грамотно отстаивать свои интересы при взаимодействии с контрагентами. Недопонимание принципов, методов, механизмов и технологий взаимодействия (в том числе сетевого), требований к взаимодействию образовательной организации с органами государственной власти, а также основных принципов государственно-общественного управления образовательной организацией.

Последнее направление исследования – выявление дефицитов «мягких» навыков (общих компетенций) у директоров школ. В списке недостающих общих компетенций несомненным лидером является знание иностранных языков – этот пункт отметила почти половина респондентов. За ним с отставанием следуют навыки стратегического и системного мышления, предпринимательские навыки, знание основ самоменеджмента и умение применять их на практике, далее следуют так называемые менеджерские способности: навыки делегирования полномочий, способность сформировать эффективную команду единомышленников, знания в сфере планирования, IT-грамотность. Также были особо отмечены несовершенство личностных качеств, таких как стрессоустойчивость, гибкость, способность предвидеть развитие событий, объективно и реалистично их оценивать [2].

На основании выявленных предпочтительных форм компенсации дефицитов компетенций и направлений профессионального развития можно сделать следующие выводы:

- более опытные директора с накопленным профессиональным багажом нуждаются в постоянном апгрейде в соответствии с новыми социально-экономическими вызовами. Формы получения образования, предпочитаемые в этой когорте респондентов, не отвечают данной потребности в быстрой компенсации локальных дефицитов. Переход к новым информальным и неформальным формам – открытым курсам, вебинарам, тренингам, профессиональному интернет-общению – произойдет самостоятельно, но для катализации процесса, возможно, потребуются стимулирующие мероприятия со стороны органов управления образованием через систему аттестации и финансовые механизмы;

- директора с опытом работы до двух лет принадлежат к другим поколениям, они сами предпочитают быстрые активные формы компенсации дефицитов, но для них больше востребована базовая подготовка по нормативному и финансовому обеспечению деятельности образовательной организации, по стратегическому менеджменту, управлению персоналом, что реализуемо через обучение в кадровом резерве, систему входной аттестации на должность директора.

По итогам проведенного исследования была разработана программа профессиональной переподготовки «Руководитель-профессионал» – экспресс-курс на 260 часов и стандартный курс на 520 часов, после прохождения которых слушатель получает диплом о профессиональной переподготовке, дающий право на ведение нового вида деятельности. Программа представлена на информационно-аналитическом портале «КУРСОБР»: <https://learn.kursobr.ru/request/head-professional/>. Программа состоит из модулей, составленных в соответствии с выявленными дефицитами, и охватывает все выявленные направления профессионального развития. Авторами разработанных модулей являются ведущие эксперты в области управления образованием и образовательными системами, педагогики, оценки качества образования, юриспруденции.

Модуль «Управление финансовыми ресурсами образовательной организации» направлен на повышение квалификации и совершенствование профессиональных компетенций в области применения современных методик и технологий управления финансами, доходами и расходами образовательной организации с учетом изменения действующего законодательства. В модуле рассмотрены модели финансового обеспечения образовательных организаций различных организационно-правовых форм, финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания, организация и планирование приносящей доход деятельности, форматы использования имущества организации и различные формы привлечения финансовых ресурсов. Трудовая функция «Управление финансовыми ресурсами» входит в блок С обобщенных трудовых функций с кодом С/01.7 проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации».

Обучающий модуль «Мониторинг и экспертиза качества образования в образовательной организации» направлен на совершенствование профессиональных компетенций по вопросам оценки качества общего образования и проведения экспертизы в области оценки качества образования и состоит из двух направлений.

В первом рассматриваются многоуровневая система общероссийской системы оценки качества образования (ОСОКО), действующие региональные и муниципальные системы оценки качества образования (РСОКО), независимая система оценки качества образования (НОКО) и международные исследования (PIRLS, TIMSS, PISA, CIVIC, ICILS и др.) [5].

Во втором рассматриваются проблематика проектирования внутришкольных систем оценки качества (ВШСОКО) и технологии оценки качества предметных, метапредметных и личностных образовательных результатов, внутриклассное и внутришкольное оценивание.

Модуль «Разработка и экспертиза образовательных программ» направлен на повышение квалификации в области разработки и экспертизы образовательных программ в соответствии с ФГОС общего образования. Программа курса содержит два раздела (блока):

- теоретические и методологические основы разработки и экспертизы образовательных программ, нормативные и правовые основания разработки основных общеобразовательных программ, описана процедура утверждения образовательных программ в условиях действующих ФГОС общего образования;
- сопровождение образовательных организаций в области разработки и экспертизы основной образовательной программы, анализ основных проблем и затруднений, с которыми сталкиваются образовательные организации, рекомендации по составлению и разработке образовательных программ. Представлена процедура организации экспертизы, содержатся экспертные листы по основным компонентам программы, представлены материалы по общественно-профессиональной экспертизе.

Следующий модуль «Управление результативностью и эффективностью деятельности образовательной организации» направлен на совершенствование профессиональных компетенций в области применения современных методик и технологий управления образовательной организацией, результативностью и эффективностью ее деятельности.

В модуле рассмотрены:

- механизмы оценки деятельности образовательных организаций и их руководителей на основании показателей эффективности деятельности;
- система показателей эффективности и результативности и их мониторинг;

- проблематика эффективного контракта и формирование показателей КРІ сотрудников и управленческой команды образовательной организации;
- экономическая составляющая управления эффективностью и результативностью образовательной организации;
- проблематика оценки эффективности расходования бюджетных и внебюджетных средств;
- достижение плановых показателей результата оказания бюджетной услуги.

В проекте профессионального стандарта данное направление представлено в трех обобщающих трудовых функциях: управление образовательной деятельностью, управление ресурсами и развитием образовательной организации.

Модуль «Система мотивации персонала в образовательной организации. КРІ и эффективный контракт» направлен на совершенствование профессиональных компетенций в области мотивации и стимулирования труда сотрудников образовательной организации.

Модуль «Управление ресурсами образовательной организации» содержит теоретические и практические аспекты управления всеми видами ресурсов: материальными, финансовыми, кадровыми и информационными. Умения и навыки в данной сфере позволяют определять потребности и приоритетные направления использования финансовых средств образовательной организации, распределять их между статьями бюджета; обеспечивать сбалансированное распределение ресурсов по направлениям деятельности; планировать процессы распределения финансово-экономических, материальных, нематериальных, кадровых, методических и информационных ресурсов образовательной организации; решать вопросы системы оценки качества кадрового ресурса и формирования внутреннего информационного пространства, поиска ресурсов, требующихся для эффективной деятельности образовательной организации. Грамотное управление ресурсами образовательной организации также позволит проводить успешную политику обеспечения охраны труда, здоровья и безопасности образовательной среды.

Модуль «Представление образовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями» направлен на повышение квалификации и совершенствование профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций в области применения современных методик и коммуникативных технологий, организации взаимодействия с участниками образовательных отношений и внешним окружением с учетом действующего законодательства. В содержании программы нашли отражение следующие аспекты управленческой проблематики:

- правовые основы взаимодействия администрации образовательной организации и родителей обучающихся;
- GR- и PR-технологии;
- работа с запросами органов власти, от юридических и физических лиц;
- предупреждение и преодоление конфликта интересов администрации и педагогических работников;
- создание ключевых событий для формирования положительного имиджа образовательной организации;
- выстраивание долгосрочных отношений с местным сообществом, другими образовательными и иными организациями.

Обобщенная функция «Представление образовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями» представляет блок D ОТФ с кодом D/01.7 проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации».

Модуль «Проектный менеджмент в образовательной организации» направлен на совершенствование профессиональных управленческих компетенций руководителя образовательной организации в использовании эффективных методик и инструментов проектного менеджмента. В проекте профессионального стандарта данное направление

представлено в обобщающей трудовой функции «Руководство развитием образовательной организации», но также имеет отношение ко всем остальным трудовым функциям.

Модуль «Управление развитием и инновационной деятельностью образовательной организации» направлен на совершенствование профессиональных компетенций в области разработки стратегии развития общеобразовательной организации, а также управления инновационной и маркетинговой деятельностью. Рассматриваются такие темы, как основы стратегического планирования деятельности образовательной организации, принципы системного управления, алгоритмы разработки программы развития с ее последующей реализацией, различные области управления развитием организации (основы маркетинговой деятельности, основы управления командой в условиях реализации программ развития, основы педагогической инноватики). Функция «Руководство развитием образовательной организации» входит в блок В обобщенных трудовых функций с кодом В/01.7 проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации».

Таким образом, разработанная программа является ответом на выявленные дефициты компетенций руководителей общеобразовательных организаций обоих типов – с опытом руководства до двух лет и более. Программа выстроена в дистанционном формате быстрой компенсации дефицитов из наиболее востребованных модулей.

Более подробная информация о программе:

<https://learn.kursobr.ru/request/head-professional/>

Литература

1. Всероссийская научно-практическая конференция «Профессиональное развитие руководителей образовательных организаций» [Электронный ресурс] // iuorao.com: [сайт]. URL: <http://iuorao.com/konferentsii/anonsy-konferentsij.html?id=348> (дата обращения: 06.04.2019).
2. *Иваненко И.А.* Подготовка руководителей школьных организаций в современной ситуации модернизации профессионального образования: автореф. дис. <...> д-ра пед. наук: 13.00.2008. – Санкт-Петербург, 2015. – 42 с.
3. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: указ Президента России от 07.05.2018 № 204 [Электронный ресурс] // Официальный сайт правительства РФ: [сайт]. URL: <http://government.ru/projects/selection/741/35675/> (дата обращения: 06.04.2019).
4. Об утверждении проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»: проект приказа Министерства труда и социальной защиты РФ (подготовлен Минтрудом России 23.06.2016)// [Электронный ресурс]: URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56574265/#ixzz51Yj5q4aW> (дата обращения: 06.04.2019).
5. Российские педагоги в зеркале международного сравнительного исследования педагогического корпуса (TALIS 2013) / под ред. Е. Ленской, М. Пинской; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т образования. – Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. 36 с.
6. *Федорчук Ю.М.* Концепция профессионального становления и развития руководителя ОО в условиях инновационного социально-экономического развития РФ / Ю.М. Федорчук, С.С. Неустроев, Ю.А. Чекулаева, Ю.В. Полянинова, М.В. Комарова, А.В. Бажилина, В.С. Ильина // Ученые записки ИУО РАО. – 2017. – № 3 (36). – С. 100–114.
7. *Федорчук Ю.М., Полянинова Ю.В., Чекулаева Ю.А.* Организационные формы и технологии осуществления поддержки профессионального развития руководителей образовательных организаций // Человек и образование. – 2017. – №1(50). – С. 30–35.
8. *Чечель И.Д.* Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. – Москва: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016.