

# УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

УДК 371.11

И. О. Антипина

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ НАУКЕ И ПРАКТИКЕ

*Аннотация.* В статье предложен один из вариантов перечня актуальных профессионально значимых компетентностей руководителя школы. Материал подготовлен на основе анализа современных подходов педагогической науки и практики к проблемам оценки качества внутришкольного управления. Источниковой базой исследования стали публикации отечественных ученых и педагогов-практиков в журнале «Народное образование» за 2000–2010 гг. и актуальные нормативные документы федерального уровня, регламентирующие деятельность в системе образования.

Результаты исследования могут быть использованы учреждениями повышения квалификации в ходе разработки структуры и содержания практико-ориентированных программ переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров, краткосрочных курсов, семинаров, тренингов; разработчиками муниципальных моделей аттестации руководителей образовательных учреждений; руководителями школ при выборе ориентиров самосовершенствования в процессе самообразования.

*Ключевые слова:* профессиональная компетентность руководителя школы, повышение квалификации.

*Abstract.* The paper suggests the list of actual professional competences for the secondary school headmasters. The research is based on the analysis of the contemporary approaches to the problem of quality assessment including the publications of Russian scientists and teachers in the «Narodnoye Obrazovaniye» journal over the last decade, and the actual Federal documents regulating the educational sphere. The research results can be applied by the Institutions of Further Training developing the curricula structures and contents for retraining the managerial staff, as well as refresher courses, workshops and trainings. They can be also used by the developers of the municipal certification procedures for the school management and headmasters looking for the self-development guidance.

*Index terms:* headmaster's professional competence, professional development.

В первое десятилетие XXI в. государство инициировало и активно внедряло инновации во все сферы жизни школы: экономику (получение учреждениями статуса автономных, введение новой системы оплаты труда, переход на нормативно-подушевое финансирование), управление (расширение общественного участия в управлении школой, разработка и внедрение процедур мониторинга качества образовательной деятельности), содержание и организацию образовательного процесса (введение института ЕГЭ, внедрение Федерального государственного образовательного стандарта общего образования, информатизация образования и др.). Вследствие этого изменения внутришкольного управления стали носить системный характер, требования к качеству профессиональной деятельности руководителя школы постоянно увеличивались. Для целенаправленного совершенствования и оценки эффективности управления необходимо предметно конкретизировать эти требования на основе анализа достижений современной педагогической науки и практики.

В настоящее время, когда в профессиональной управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения регулярно появляются неопределенные, неоднозначные ситуации, требующие принятия оперативных и эффективных управленческих решений, в педагогической науке и практике применительно к директору школы все чаще используются такие характеристики, как конкурентоспособность и компетентность.

В последние пятнадцать лет руководство учебным заведением рассматривается как специфическая деятельность, требующая специальной профессиональной подготовки. Так, официально утвержденные требования к квалификации руководителя образовательного учреждения (ОУ) включают, помимо стажа работы на педагогических должностях не менее 5 лет, наличие высшего профессионального образования по специальностям «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент» или дополнительной профессиональной подготовки в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики [7].

Одним из мероприятий Плана действий по модернизации общего образования на 2011–2015 гг., утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации № 1507-р от 7 сентября 2010 г., является обеспечение подготовки и повышения квалификации профессиональных руководителей в сфере образования. К основным планируемым изменениям относится увеличение численности учащихся образовательных уч-

реждений (ОУ), руководители которых имеют квалификацию в области управления, с 20% в 2011 г. до 70% в 2015 г. [8].

В связи с этим в процессе непрерывного образования директора школы существенно возрастает роль системы повышения квалификации. В формирующейся конкурентной образовательной среде она должна мобильно и гибко реагировать на динамично растущие потребности педагогической практики. Структура и содержание практико-ориентированных программ переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров, краткосрочных курсов, практико-ориентированных семинаров должны быть направлены на формирование и совершенствование наиболее актуальных, профессионально значимых компетентностей, необходимых руководителю школы XXI в. Перечень таких компетентностей может также стать ориентиром при выборе направлений самосовершенствования в процессе самообразования руководителя учреждения.

В настоящее время, согласно действующим нормативным документам федерального уровня, процедура аттестации руководителей общеобразовательных учреждений не предусмотрена, однако она может проводиться по правилам, утвержденным учредителем, т. е. работодателем руководителя. Поэтому перечень профессионально значимых компетентностей директоров школ может стать содержательной основой для разработки муниципальных положений относительно названной аттестации. Составление такого перечня становится сегодня существенной научно-педагогической проблемой.

С целью ее решения нами был проведен анализ публикаций журнала «Народное образование» по вопросам оценки качества внутришкольного управления (в том числе управленческой деятельности директора школы). Считать журнал источником достоверной, полной и актуальной информации по интересующей нас проблеме позволяет ряд его характеристик, которые учитывались при рассмотрении российских периодических педагогических изданий. Данное издание является старейшим в России (выпускается с 1803 г.) официальным печатным органом. Его учредители – Министерство образования РФ, Российская академия образования, Педагогическое общество России, редакция «Народное образование». Авторы большинства публикаций – известные ученые, представители ведущих научных центров России, а также руководители системы образования всех уровней (от директора школы до министра образования) из разных регионов страны. Таким образом, издание содержит значительный объем

материалов по управленческой проблематике, отражающих обширный спектр актуальных вопросов современной образовательной практики и новейших достижений педагогической науки.

Их анализ позволил выделить несколько превалирующих точек зрения исследователей на проблему определения профессионально значимых и наиболее актуальных для современного руководителя школы компетентностей. Авторы значительного числа статей, ссылаясь на требования политики государства относительно модернизации образования, указывают на необходимость обновления знаний и умений управленцев в сферах экономики, права и психологии, управления на базе центров повышения квалификации федерального, регионального и муниципального уровней.

Низкую управленческую компетентность руководителей ОУ, слепое копирование идей менеджмента в образовании и приверженность административно-командному стилю в управлении А. Водянский включает в число основных проблем, препятствующих инновационным процессам в школе с 90-х гг. прошлого века [1]. Требования к директору как эффективному менеджеру, появившиеся еще в 90-е гг. XX в., актуальны и в настоящее время. Более того, современная социально-экономическая ситуация в системе образования России обуславливает необходимость постоянного роста профессиональной экономико-управленческой компетентности руководителя школы. Сегодня все более востребованными становятся адаптированные к специфике деятельности в системе образования знания по микро- и макроэкономике, маркетингу, менеджменту, что подразумевает их постоянное обновление и соответствующую переподготовку руководителя в этой области.

Одним из путей повышения профессиональной компетентности руководителя школы является освоение информационных технологий. Их использование в управленческом и образовательном процессах позволяет администратору организовать информационные потоки в системе управления школой на принципиально новом уровне и в результате повысить качество образовательного процесса в школе в целом.

Существуют различные мнения относительно проблемы определения приоритетов профессионального развития руководителя школы: некоторые авторы признают актуальность экономико-правовой, управленческой подготовки руководителя образовательного учреждения на основе современных информационных технологий, тогда как другие отмечают ряд существенных недостатков и «перекосов» такого «экономического» подхода.

Так, О. Лебедев считает, что менеджер в сфере образования, недостаточно компетентный в области собственно педагогической деятельности, способен обеспечить лишь эффективное функционирование школы, но не ее развитие, если понимать под развитием достижение существенно новых педагогических результатов. Далее автор отмечает положительные стороны существовавшей в советское время модели управленческой деятельности директора школы, согласно которой он должен был быть «старшим учителем», методистом. Те весьма распространенные случаи, когда руководители играли роль «завхоза», умело использующего скудные ресурсы школы для ее нормального функционирования, лишь подтверждали, что это негативно сказывается на содержании образования, качестве методической работы [4; 6; 11]. Для того чтобы видеть перспективы развития, досконально разбираться в существе профессиональных вопросов, директор образовательного учреждения должен быть в первую очередь педагогом, а уже во вторую – менеджером, бухгалтером и т. д.

Н. Крылова отмечает, что увлечение управленческой проблематикой является одной из ведущих тенденций современной педагогики. На деле школьная система лишь частично подчиняется правилам и нормам теорий социального управления. Самой важной задачей директора является организация педагогической деятельности и образовательного пространства школы [5, с. 66].

А. Поздняков, учитывая современные реалии управленческого труда директора ОУ, считает значимым наличие у современного руководителя навыков управления развитием кадрового потенциала школы на основе идеи мотивационного управления [9]. Данная идея находит активную поддержку у других авторов. Так, И. Гликман пишет о важности мотивирования на всех этапах управленческого процесса путем использования мер материального стимулирования, делегирования полномочий, мотивационного аспекта контроля [2].

Таким образом, сегодня директор школы выступает как в роли педагога-наставника, опытного методиста, благодаря собственному опыту знающего специфику педагогического, методического, управленческого труда, так и в роли специалиста, профессионально подготовленного по вопросам мотивации в управлении, имеющего навыки управления человеческими ресурсами и способного системно управлять всеми жизненно важными процессами школы. Идеи мотивации авторы публикаций рассматривают в гуманистическом, нравственно-этическом аспекте.

Главное в управлении школой сегодня – выработка гуманистических способов организации взаимоотношений между участниками образовательного процесса. Руководитель, знающий теорию управления и принимающий решения на ее основе, в повседневном общении может породить отчужденность и конфликты либо привносить своей индивидуальностью много ценного в управленческую деятельность [9, с. 142].

Для руководителя сегодня обязательны знание стратегии развития образования, содержания, форм, методов, технологий, инноваций, предлагаемых рынком образовательных услуг; владение основами управления, методами стимулирования, различными стилями руководства, экономической и нормативно-правовой базой деятельности; умение анализировать и разрешать конфликты. Но, в первую очередь, директор школы должен обладать харизматичностью и обаянием [12].

Современного успешного руководителя отличает демократический стиль управления, напрямую связанный с его личностными особенностями (обаянием, харизмой, яркой индивидуальностью, творческой направленностью), которые в данном контексте становятся профессионально значимыми и необходимыми.

Е. Жаркова отмечает, что в настоящее время ключевым фактором успешности руководителя становится его умение работать в едином, целостном управленческом пространстве, реализовывать согласованные ценности, цели и принципы управления. На первый план выходит умение управленца выстраивать публичный диалог с общественностью, раскрывать и учитывать потенциал всех субъектов процессов модернизации образования, убеждать не силой своего «высокого» должностного места, а грамотным обоснованием предлагаемых стратегий развития.

В то же время автор указывает на противоречие между требованиями времени и существующей растерянностью директоров в области, казалось бы, давно освоенного процесса создания и реализации программы развития школы. Новые требования к оценке ресурсов, выявлению преимуществ учреждения, ведению мониторинга программы развития, расширению общественного участия в управлении диссонируют с психологической неготовностью многих руководителей делегировать свои полномочия, принимать решения в условиях нестабильности, определять потребности в повышении квалификации педагогов, управлять процессом реализации Приоритетного национального проекта «Образование», организовать систему информатизации.

Специфика новых сложных проектных задач обуславливает необходимость применения сложных инновационных технологий управления [3, с. 76]. Е. Жаркова, рассматривая образование как открытую социальную систему, подходит к оценке качества деятельности руководителя школы с позиции системного подхода, показывая ее сложный, многоаспектный и целостный характер. Она подчеркивает также, что оценивание эффективности управленческой деятельности должно осуществляться не на основе привычной констатации проблем, а на основе наличия результатов этой деятельности и их качества.

Современному руководителю недостаточно владеть определенной суммой знаний, управленческих умений и навыков. Развивающаяся школа нуждается в становлении нового (по человеческим и профессиональным качествам, стилю сознания и поведения) типа руководителя, в формировании нового поколения управленцев. Среди необходимых представителям управленческого звена качеств Т. Саенко выделяет коммуникативность, профессиональную компетентность, понимание мотивов, ценностей, интересов людей, самоконтроль, творческий потенциал, интеллектуальность и обаяние, постоянное стремление к самообразованию и самосовершенствованию, умение влиять на подчиненных благодаря позитивному имиджу и т. д. [10]. В соответствии с этим для руководителей образовательного учреждения особую актуальность приобретает непрерывное повышение квалификации.

Усложнение профессиональных задач, многоаспектный характер деятельности неизбежно приводят к выводу, что управление современной школой должно иметь профессиональный характер. О. Лебедев считает, что сегодня у руководителя школы три основные позиции – идейный лидер коллектива, менеджер, организатор образовательного процесса. Сочетание этих качеств – скорее исключение из правил, и обладающие им руководители принадлежат к профессиональной элите системы общего образования [6]. Но повышение качества школьного образования в целом по стране возможно при условии повышения качества управления в каждом образовательном учреждении. Каковы ориентиры совершенствования профессиональной деятельности директора школы сегодня?

На основании вышесказанного мы выделяем наиболее актуальные профессионально значимые для современного руководителя виды компетентностей.

1. *Управленческая компетентность*: наличие знаний в области современного ситуативного и стратегического управления, адаптированных к специфике системы образования, следование демократическому стилю

управления, владение навыками самоуправления. Руководитель сегодня – это грамотный стратег и лидер школьного коллектива.

2. *Экономико-правовая компетентность*: информированность в области права, макро- и микроэкономики, маркетинга. Данная компетентность включена в управленческий блок в связи с особой актуальностью специальной подготовки руководителей в сфере экономических дисциплин, поскольку значительное число системных инноваций государство внедряет сегодня в сферу экономики образования.

3. *ИКТ-компетентность*: использование в управленческом процессе современных информационно-коммуникационных технологий, управление созданием в школе современной информационно-образовательной среды.

4. *Педагогическая компетентность*: выполнение функций педагога, организатора педагогической деятельности и образовательного пространства школы.

5. *Методическая компетентность*: способность быть педагогом-наставником, методистом, «учителем учителей».

6. *Социально-психологическая компетентность*: применение в профессиональной деятельности идей мотивационного управления, знание основ конфликтологии, понимание мотивов, ценностей и интересов людей, профессиональная мобильность, использование гуманистических способов организации взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса – педагогами, учащимися и их родителями, социумом в целом.

Согласно перечню профессионально значимых компетентностей, директор школы XXI в. – это профессиональный менеджер, экономист, юрист, педагог, психолог, методист, имиджмейкер. В настоящее время особую актуальность приобретает такое качество, как социально-профессиональная мобильность личности, наличие лидерских качеств, которые являются значимым условием успешного освоения и выполнения новых профессиональных задач.

Итак, на основе анализа публикаций по проблемам оценки качества внутришкольного управления в современной российской педагогической периодической печати нами были выделены основные компетентности руководителя школы, профессионально значимые для его деятельности в современный период системной модернизации образования.

Представленные материалы могут быть использованы

- руководителем учреждения при выборе направлений самосовершенствования в процессе самообразования;



- учреждениями повышения квалификации в процессе разработки структуры и содержания практико-ориентированных программ переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров, краткосрочных курсов, практико-ориентированных семинаров, тренингов;
- разработчиками муниципальных моделей аттестации руководителей образовательных учреждений.

### Литература

1. Водянский А. Что тормозит инновационные процессы в школе? // Нар. образ. 2009. № 8. С. 77–81.
2. Гликман И. Как стимулировать педагогический труд // Нар. образ. 2004. № 4. С. 109–114.
3. Жаркова Е. Руководитель школы в целостной системе управления // Нар. образ. 2008. № 8. С. 73–79.
4. Каменский А. «Наша новая школа»: мечты или реальность? // Нар. образ. 2009. № 8. С. 21–23.
5. Крылова Н. Каким станет управление в нашей школе? // Нар. образ. 2004. № 8. С. 66–69.
6. Лебедев О. Кто вы, директор школы? // Нар. образ. 2008. № 4. С. 142–150.
7. Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих: приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 г. № 761н, зарегистрирован в Минюсте РФ 06.10.2010 № 18638 // Вестн. образования России. 2010. № 22. С. 37–78.
8. План действий по модернизации общего образования на 2011–2015 годы: утв. распоряжением Правительства РФ от 07.09.2010. № 1507-р // Юр. журн. директора шк. 2010. № 8. С. 8–15.
9. Поздняков А. Формирование управленческой компетентности будущих педагогов и руководителей образования // Нар. образ. 2008. № 1. С. 141–145.
10. Саенко Т. Профессионализация управленческой деятельности // Нар. образ. 2007. № 7. С. 69–73.
11. Старцев Г., Нелюбов С. Главное действующее лицо в образовании. Трудности в управленческой деятельности директора школы и способы помощи ему // Нар. образ. 2008. № 6. С. 79–88.
12. Сухарева О. Имидж общеобразовательных учреждений // Нар. образ. 2009. № 10. С. 135–139.