



УДК 371.13

Е.С. БРАУН, ассистент кафедры государственного и муниципального управления

ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», г. Пермь, ул. Букирева, 15

Электронный адрес: katebraun@inbox.ru

Л.М. ПОПОВА, доцент кафедры образовательных технологий высшей школы Регионального института непрерывного образования

ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», г. Пермь, ул. Букирева, 15

Электронный адрес: lar-popova@yandex.ru

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ ДОШКОЛЬНОГО, ОБЩЕГО И ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПРЕЗЕНТАЦИЯ РЕАЛИЗОВАННОЙ МОДЕЛИ

В статье представлен опыт дополнительного профессионального образования руководителей образовательных организаций в области менеджмента и экономики в форме профессиональной переподготовки. Рассмотрены этапы реализации программы профессиональной переподготовки и функционал участников данного проекта на каждом этапе. Проведен анализ используемых форм обучения и достигнутых в ходе обучения результатов.

Ключевые слова: компетентностный подход; профессиональная переподготовка; единый квалификационный справочник; менеджмент и экономика образовательной организации

Начало XXI века дало мощный старт необратимым процессам трансформации современной системы образования, обозначив задачи как стратегического, так и тактического характера. В свете коренных изменений управленческая деятельность руководителя образовательной организации приобретает новые качественные особенности, что обусловлено социально ориентированной направленностью рыночной экономики России.

Одно из принципиальных отличий постиндустриальной школы от индустриальной – это право образовательной организации заниматься деятельностью, приносящей доходы, в том числе и предпринимательской. Директору современной образовательной организации неизбежно приходится овладевать

наукой и искусством привлечения, сохранения и наращивания количества потребителей, использующих предоставляемые школой услуги. Другими словами, директор должен на профессиональной основе заниматься маркетингом своей образовательной организации, что порождает иные функции: современный директор – это менеджер образования, в том смысле, как это понимает в бизнесе.

Управленческие решения современного менеджера образования должны основываться на объективных законах функционирования системы образования, а ценности современной философии образования не должны восприниматься формально. Кроме этого, решения менеджера должны поддерживать устойчивую тенденцию к принятию оптимальных управленческих решений по развитию образовательной организации на рынке образовательных услуг. Поэтому руководитель должен обладать стратегическим мышлением и уметь осуществлять долгосрочное планирование, иметь аналитические способности (обобщение опыта и достижений школы; разработка стратегии развития школы). На практике, в большинстве случаев, речь идет только о сборе фактов, без анализа и структурирования с прорисовкой точек роста.

Коммуникативная компетенция руководителя также требует совершенствования. Сегодня школа – открытая институция, и все ее действия должны быть направлены «во вне». Соответственно возрастает роль партнерства и социальных контактов. Современный директор должен активно налаживать отношения с различными социокультурными институтами.

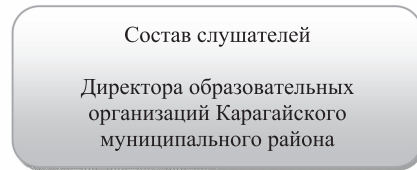
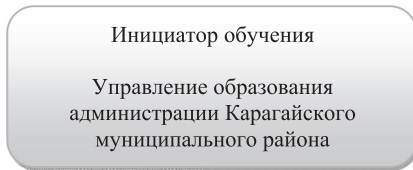
Резюмируя, можно назвать фундаментальные компетентности современного руководителя (менеджера):

- конкретность, нацеленность на неформальные результаты;
- стратегическое и аналитическое мышление;
- свободное владение бизнес-проектированием;
- коммуникативная компетентность (социальное партнерство).

На современном этапе развития системы образования в Пермском крае проблема дефицита менеджеров подобного уровня стоит достаточно остро. Наблюдается явный диссонанс между существующим пониманием того, как должно быть, и тем, что есть на практике. Поскольку по-новому подготовленные специалисты приступят к работе только через несколько лет, то задача институций, осуществляющих профессиональную переподготовку, максимально приблизить нынешних директоров к желаемому формату.

Считаем, что успешным примером реализации профессиональной переподготовки руководящих работников в сфере дошкольного, школьного и дополнительного образования детей является обучение руководителей образовательных организаций Карагайского муниципального района Пермского края по программе «Менеджмент и экономика образовательной организации».

Ниже представлена модель обучения:



Рассмотрим этапы реализации профессиональной переподготовки и функционал участников на каждом этапе.

1. Подготовительный этап

Деятельность участников профессиональной переподготовки:

Управление образования администрации Карагайского муниципального района	Директора образовательных организаций	Коллектив преподавателей
Сбор группы слушателей	Составление шорт-листа с перечнем тем, требующих разбора в ходе предстоящего обучения	Составление программы обучения
Проведение организационного собрания с директорами с целью мотивации на обучение		
Совместно с коллективом преподавателей разъяснение идеологии курсов, подготовка к выбору темы выпускной квалификационной работы	Верификация точек роста образовательной организации	Проведение проблемного семинара, цель которого выяснить запрос директоров и управления образования на обучение
	Корреляция существующих проблем образовательной организации с темой выпускной квалификационной работы	Корректировка программы обучения с учетом запроса Проведение собственного мониторинга уровня профессиональных компетенций директоров

Результаты

Для коллектива преподавателей:

- 1) составлена программа обучения;
 - 2) проведен мониторинг уровня компетентностей директоров. Были получены следующие результаты мониторинга [2]:
- знание законодательных и нормативных актов по вопросам образования – 90%;
 - знание трудового законодательства – 90%;
 - знание Гражданского кодекса в пределах, достаточных для выполнения школой функций юридических лиц – 50%;
 - знание налогового законодательства в пределах, достаточных для обеспечения финансово-хозяйственной самостоятельности школ – 40%;
 - ориентация в приоритетных направлениях развития общего образования – 80%;
 - ориентация в образовательных стандартах – 85%;
 - ориентация в вопросах стратегического планирования – 35%;
 - понимание сущности и способов формирования образовательной программы школы, ориентированной на достижение нового качества образования – 25%;

- понимание сущности способов формирования программы развития школы – 45%;
- понимание сущности управления качеством образования и его способов – 10%;
- ориентация на рынке учебной литературы – 10%;
- ориентация в педагогических инновациях в сфере общего образования – 55%;
- умение стимулировать инновационную деятельность коллектива – 10%;
- ориентация в сущности, форме и способах осуществления государственно-общественного управления – 12%;
- умение использовать ресурсы сетевого взаимодействия образовательной организации – 7%;
- умение выявить и эффективно использовать внебюджетные ресурсы – 25%;
- владение методами SWOT-анализа или другими методами аналитической деятельности – 10%;
- ориентация в вопросах организации мониторинга образовательных ресурсов – 2%;
- ориентация в методах социологических исследований, применяемых в условиях школы – 0%;
- умение подготовить публичный доклад о деятельности школы – 5%.

Для управления образования администрации Карагайского муниципального района:

- 1) собрана группа из 27 руководителей образовательных организаций;
- 2) у большей части директоров сформирована истинная, неформальная, мотивация на обучение.

Для директоров образовательных организаций:

В ходе проблемного семинара были выявлены пробелы в следующих направлениях деятельности директора:

- государственно-общественное управление образовательной организацией;
- управление функционированием и развитием образовательной организации;
- анализ и самоанализ управленческой деятельности руководителя;
- мониторинг результатов управленческой деятельности;
- программа развития образовательной организации.

2. Этап обучения

На этом этапе представители управления образования администрации Карагайского муниципального района по-прежнему оставались участниками обучающего процесса, но менее активными, нежели коллектив преподавателей и слушатели курсов.

Коллектив преподавателей через различные формы обучения реализовал следующие образовательные модули: технологии управления образовательными системами; управление качеством образования в образовательной организации; самоменеджмент; управление экономикой в образовательной организации; управление безопасностью образовательной организации; управление

инновациями в образовательной организации. Учебная программа была реализована в соответствии с Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих [1].

В каждом из модулей лекции составляли не более 20%, в основном обучение проходило в практико-ориентированном ключе, а также в форме проектной деятельности слушателей.

Лекции для слушателей проводились как в традиционном формате – «лекция в аудитории», так и в режиме вебинаров – «виртуальная лекция». Режим виртуальной лекции был исключительно интересен и полезен как слушателям, так и преподавателям. В вебинарах приняли участие министр образования и науки Пермского края Р.А. Кассина, руководитель государственной инспекции по надзору и контролю в сфере образования Пермского края Г.В. Гутник, руководитель регионального отделения Пенсионного фонда России по Пермскому краю С.Ю. Аврончук.

Практико-ориентированный формат курсов профессиональной переподготовки был выбран как наиболее успешный в плане преодоления барьеров (затруднений), возникающих у директоров на пути осуществления инновационной деятельности, как правило, по причине наличия противоречия между необходимостью достижения некоего иного результата своей деятельности и отсутствием понятных и отработанных механизмов получения инновационного результата.

Практическая часть включала в себя:

- традиционные (академические) семинары;
- инновационные семинары;
- тренинги;
- проектную деятельность;
- стажировки;
- экскурсии.

Особенности форм обучения и достигнутые результаты в ходе обучения представлены ниже:

Форма обучения	Особенности	Достигнутые результаты
1	2	3
Аудиторная лекция	Для не мотивированных на обучение директоров.	Знания по следующим темам: <ul style="list-style-type: none"> – приоритетные направления развития образовательной системы РФ; – методы управления образовательными системами;
Виртуальная лекция	Для директоров, желающих совершить «прорыв»; обращение к этой форме обучения оптимально в жестко ограниченных временных рамках.	<ul style="list-style-type: none"> – достижения современной психолого-педагогической науки и практики; – основы экономики и социологии; – правила внутреннего трудового распорядка; – основы менеджмента и управления персоналом; – управление безопасностью образовательного учреждения.

1	2	3
Академический семинар	Описание реальных ситуаций разного рода, возникающих в образовательных организациях (метод case-study), поиск обучающимися возможных путей решения проблем.	Моделирование слушателями возможных ситуаций и определение путей их решения; большая психологическая и предметная подготовленность директоров к анализу проблем своей образовательной организации.
Инновационный семинар	Работа каждого руководителя по решению практических проблем и задач своей образовательной организации (образовательные crush-тесты); слушатели максимально включены в работу и замотивированы на нее.	Анализ каждым руководителем текущего состояния своей образовательной организации и выбор стратегически наиболее важной проблемы для проектной разработки (выпускной квалификационной работы).
Тренинг	Форма активного обучения с целью определения личностных компетенций руководителя.	Повышение профессионального уровня через развитие личностных компетенций.
Проектная деятельность	Проект как инновационная стратегия управления образовательной организацией.	Овладение директорами инструментарием управленческого проектирования; формирование единого понимания того, что представляет собой стратегический управленческий проект, как его эффективно использовать на уровне и отдельно взятой организации, и района в целом.
Стажировка	«Погружение» руководителя в среду другой образовательной организации. При этом важным является заинтересованность принимающей стороны в проведении стажировки.	Анализ руководителем различных направлений деятельности своей образовательной организации через изучение состояния систем управления принимающей организации.

1	2	3
Экскурсия	Мастер-класс от экскурсоводов по публичному выступлению и презентации.	Ознакомление с различными образовательными организациями; неформальное общение для установления профессиональных контактов.

3. Этап защиты проекта (выпускной квалификационной работы)

Данный этап является кульминационным для профессиональной переподготовки. Цель управленческого проекта – решить одну или несколько насущных проблем образовательной организации.

Работа над проектом длилась 4 месяца. До начала разработки индивидуального проекта слушатели совместно с коллективом преподавателей унифицировали структуру проекта, предусмотрев наличие обязательных и вариативных составляющих.

Обязательные элементы: проблема, на решение которой направлен проект; цель проекта; механизм реализации проекта; ресурсы и партнеры проекта; риски проекта; смета проекта; поэтапный план-график реализации проекта; ожидаемые результаты проекта.

Вариативные элементы: исследовательская часть в проекте; SWOT-анализ; механизмы постпроектного развития и тиражирования проекта.

Основные требования к проекту:

- проект должен быть полностью разработан по унифицированной структуре и готов к реализации;
- проект необходимо публично защитить перед коллегами (процедура защиты выпускной работы объявлялась открытой);
- коллектив образовательной организации обязательно должен быть включен в реализацию проекта (проект не должен быть проектом административной команды образовательной организации);
- на стадии реализации проект должен быть посилен коллективу образовательной организации;
- срок реализации проекта – не более трех лет.

За каждым проектом был закреплен тьютор из числа преподавателей, участвующих в программе профессиональной переподготовки.

Тьюторы выполняли следующие задачи:

- консультационные – по общим вопросам проектирования;
- сетевые – помощь в поиске экспертов в узкоспециализированных вопросах, в решении специфических задач проекта.

Коллектив преподавателей не ставил цели перед слушателями реализовать проект в период обучения, это приветствовалось, но не было обязательным требованием.

Аттестационная комиссия состояла из числа преподавателей, представителей Министерства образования и науки Пермского края, ведущих экспертов-практиков в сфере образования. Кроме аттестационной комиссии и слушателей, на защите присутствовали руководители образовательных организаций Юсьвинского муниципального района (слушатели следующего потока обучения).

Результаты этапа защиты проекта (выпускной квалификационной работы)

Количественные результаты:

На защиту было представлено 27 управленческих проектов, которые по тематике можно разделить на три группы:

- создание условий для устойчивого развития образовательной организации (12 проектов);
- создание условий для социализации учащихся (9 проектов);
- создание условий для повышения качества персонала (6 проектов).

Качественные результаты:

Для управления образования администрации Карагайского муниципального района	Для слушателей (директора образовательных организаций)	Для коллектива преподавателей
- Более 20 готовых к реализации проектов; - создание условий для возникновения сетевого взаимодействия между образовательными организациями как институтами и руководителями образовательных организаций как профессионалами.	- Получение экспертной оценки проекта для выявления потенциальных точек роста; - усиление компетенции в области публичного выступления.	- Получение материала для анализа эффективности своей деятельности с целью усовершенствования последующих программ и форм профессиональной переподготовки.

Модель профессиональной переподготовки, реализованная в Карагайском муниципальном районе, доказала свою эффективность и позволила в сжатые сроки добиться важных результатов. Безусловно, у презентованной модели есть ограничения и риски. Одним из последних является формальный подход многих директоров к обучению, поскольку инициатором обучения выступало районное управление образования. Для нейтрализации этого риска коллектив преподавателей создал дополнительные мотивы к обучению – проектную деятельность, позволившую решать проблемы каждой образовательной организации, руководители которой являлись слушателями программы.

Главным результатом обучения является комплексное повышение профессиональной компетенции руководителей. На выходе проведен анализ прироста компетенций у слушателей. Так, директора образовательных организаций стали более компетентны в вопросах стратегического планирования, поскольку овладели понятным инструментом – написанием управленческого проекта. При этом, примерно в 70% управленческих проектов применялся метод SWOT-анализа (на входе им владели только 10% слушателей).

Руководители добились заметной динамики в коммуникативном поле: появились элементы сетевого взаимодействия образовательных организаций; руководителями осознана значимость включения коллектива образовательной организации в инновационную деятельность.

Важно сказать и о личностном росте директоров. Многие руководители в ходе психологических тренингов смогли преодолеть внутренние личностные барьеры, например неприязнь обновлений и применения новых практик в своей деятельности. В проектах стала значимой доля мониторинговых и исследовательских методов, тогда как до обучения эти методы не применялись.

Одно из важнейших качественных изменений – увеличение числа директоров, умеющих подготовить и защитить публичный доклад, ведь презентация своей деятельности неотделима от самой деятельности руководителя образовательной организации.

Список литературы

1. *Единый* квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих [Электронный ресурс]: прил. к приказу М-ва здравоохранения и соц. развития Рос. Федерации от 26 авг. 2010 г. № 761н. URL: <http://base.garant.ru/199499/> (дата обращения: 29.01.2014).
2. *Формирование* инновационного ресурса педагогических кадров системы образования через развитие системы повышения квалификации: сб. рекомендаций. М.: Университет. книга, 2007.