

семинара по подготовке организатора-методиста к работе с детьми в классах раннего развития, 8-9 декабря [2005 г.] : сборник статей / редкол.: Л. С. Колмогорова, Л. А. Никитина. – Барнаул, 2005. — С. 77–91.

5. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Т. И. Шамова, Г. Н. Шибанова. – Москва : Изд. Центр «Академия», 2002. – 320 с.

6. Википедия : [сайт]. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki>.

Егорова Т.Ю., канд. искусствоведения, старший преподаватель кафедры дизайна и архитектуры

Алтайский государственный институт культуры

г. Барнаул

ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В статье представлена экспертная оценка основных проблем в области подготовки управленческих кадров для системы дополнительного образования детей. В ряду общих проблем системы образования этот круг вопросов имеет особую специфику. Среди них источники кадрового резерва, межведомственный характер профессиональной подготовки кадров и др. Определение проблем, их взаимосвязей позволяет автору предположить возможные подходы к их системному решению.

Ключевые слова: дополнительное образование, управление системой образования, подготовка управленческих кадров

T.Yu. Egorova

PROBLEMS OF TRAINING MANAGERIAL PERSONNEL FOR THE SYSTEM OF ADDITIONAL EDUCATION

Abstract. The article presents an expert assessment of the main problems in the field of training managerial personnel for the system of additional education of children. Among the general problems of the education system, this range of issues has a special specificity. Among them are the sources of the personnel reserve, the interdepartmental nature of professional training, etc. The definition of problems and their interrelationships allows the author to suggest possible approaches to their systematic solution.

Key words: additional education, management of the education system, training of managerial personnel

Должность руководителя всегда являлась ключевой для организации любой отрасли, но руководитель образовательной организации – должность стратегического значения вдвойне. Образовательные организации являются центром культуры, местом сосредоточения социальной жизни, например, на селе, и от работы образовательной организации во многом зависит интенсивность других социальных процессов.

Особую роль руководитель играет и в реализации важнейшей задачи, стоящей сегодня перед системой дополнительного образования – в обеспечении качества образовательной деятельности. Ее решение невозможно без пересмотра всех компонентов педагогической деятельности, обновления форм и методов управленческой деятельности, реформирования деятельности всего коллектива, формирования готовности педагогов проектировать и внедрять инновации.

Задачи, стоящие перед руководителем образовательной организации, во многом являются творческими и требуют не только широких профессиональных знаний, развитых организаторских способностей, но и непрерывного повышения квалификации и углубления собственного образования. Преобразования в образовательной деятельности и сегодня находятся в постоянном движении: обновляются критерии эффективности деятельности организаций, возрастает их автономность, повышается ответственность руководителей. Всё это приводит к необходимости постоянного развития профессиональных и личностных компетенций руководителя и его заместителей, повышения квалификации управленческого персонала. Повышение эффективности использования потенциала управленческих кадров может способствовать целенаправленному совершенствованию системы дополнительного образования, а в конечном итоге будет влиять на повышение качества работы всей системы образования в регионе.

Расширяя рамки темы, считаем возможным говорить о деятельности управленцев, имея ввиду не только директора, заместителя директора, но и работу руководителей творческих объединений – педагогов и педагогов-организаторов, деятельность которых можно и нужно рассматривать как управленческую деятельность. Ведь, по сути, руководство творческим объединением и есть управленческий проект. Деятельности руководителя крупного творческого объединения, на наш взгляд, свойственны те же проблемы и трудности, что и деятельности административно-управленческих специалистов.

Проблема подготовки управленческих кадров для системы дополнительного образования еще только разрабатывается в фундаментальной педагогике. Отметим, что в целом управленческие аспекты деятельности учреждений дополнительного образования, наряду с другими, рассматриваются в работах Н. А. Соколовой [1], А. В. Золотаревой [2], О. Е. Лебедева [3] и др.

Н. А. Соколова, сравнивая позиции О. Е. Лебедева и А. Б. Фоминой, указывает на специфические функции управления системой дополнительного образования: создание условий для формирования единого педагогического коллектива, решение задач интеграции муниципальной (региональной) системы образования, т.е. превращение их в организационно-методические центры в той или иной сфере деятельности (художественно-эстетической, спортивной, технической и т.п.), формирование и развитие связей между образовательной и иными социальными системами, а также образовательная, социальной защиты, социокультурная, оздоровительная функции, ранней профессиональной ориентации и подготовки [1, с. 177]. Таким образом, автор приходит к выводу об определяющей роли педагогических условий деятельности в дополнительном образовании, которые обуславливают сложность процесса управления учреждением, требующим от руководителя знания специфики, мобильности, гибкости, творческих способностей. А. В. Золотарева в результате комплекса исследований выделяет интегративно-вариативный подход к управлению организацией дополнительного образования, где принципы и технологии принятия управленческих решений проектируются самой организацией на основе интеграции элементов внутренней и внешней среды [2, с. 134].

Еще раз подчеркнули необходимость изменений в управленческом корпусе авторы сборника «Дополнительное образование детей в России». Составляя портрет руководителя, авторы дают обзор статистической информации: основная группа (60%) директоров учреждений дополнительного образования работает на административных должностях более 10 лет, более половины руководителей в возрасте старше 50 лет. В заключении авторы отмечают формирование запроса на новую модель деятельности руководителей организаций дополнительного образования и развитие необходимых для ее реализации компетенций [4, с. 212].

Вместе с тем, перед системой дополнительного образования стоит ряд задач, решение которых направлено на повышение эффективности деятельности руководителей образовательных организаций. Назрела необходимость в разработке комплексного подхода, ориентированного на совершенствование компетенций руководителя образовательной

организации в области стратегического управления кадрами, процессами, ресурсами, результатами, информацией, совершенствование стилия управления, который применяет в своей деятельности руководитель.

Обратимся к краткому обзору проблем подготовки управленческих кадров, каковыми они видятся с позиции эксперта. Не претендуя на системное обобщение, социологический анализ отрасли, определим цель работы: выявление проблемных зон, а также определение подходов к подготовке и развитию кадрового резерва управленческих кадров.

Проблема первая: ограниченность источников кадрового резерва управленцев. Исторически генерация управленческих кадров в системе дополнительного образования происходила внутри организаций, а также путем перемещения управленцев из одной сферы (или уровня) образования в другую. С одной стороны, подобная «миграция» давала оптимальные кадровые решения (руководитель имел самое непосредственное представление о специфике работы, был знаком с коллективом, имел авторитет и опыт и т.п.). С другой стороны, подобного рода преемственность тормозила качественные изменения в управленческой деятельности (работа по традиционным направлениям, приоритет интуитивного подхода перед профессиональным).

Проблема вторая: отсутствие универсальной модели подготовки и повышения профессиональной компетентности управленческих кадров для учреждений различной ведомственной принадлежности и форм. Сегодня дополнительное образование детей реализуется под эгидой разных ведомств, а также в государственно-частных формах, возникает необходимость согласования межведомственных требований к подготовке кадров, в том числе руководителей и их деятельности в сфере дополнительного образования детей.

Межведомственное взаимодействие в сфере дополнительного образования детей делает необходимым построение вместо традиционной, отраслевой модели подготовки кадров новой, универсальной модели. Следует отметить, что на данном этапе межведомственное взаимодействие в этой области носит эпизодический и несколько формальный характер. Отметим низкий уровень инициативности руководителей образовательных организаций в развитии программ сетевого, межведомственного взаимодействия, в том числе, по проблемам планирования и сопровождения профессиональной карьеры.

Проблема третья: качество и специфика подготовки управленцев для системы дополнительного образования. Несмотря на рост числа специалистов в области управления, важно не их количество, а качество подготовки управленцев.

Проблема качества сложна и включает в себя большое количество аспектов, значительное число влияющих факторов. Выбрать ключевые для оценки качества подготовки управленцев системы дополнительного образования только предстоит, и это отдельная тема научных изысканий.

Руководители должны не только четко понимать цели системы образования, но и владеть инструментами, позволяющими обеспечить достижение этих целей, грамотно применять их в реальных условиях, в том числе, с учетом влияния внешней социокультурной среды и ограниченных ресурсов. Именно поэтому подготовки директора и команды управленцев только в области менеджмента явно недостаточно: ведь помимо владения технологиями управления, директор должен разбираться в огромном количестве содержательных нюансов организация процессов обучения и воспитания, а также отдельно отметим дефициты в организационно-экономической сфере профессионального развития руководителя. Отсутствие государственных образовательных стандартов предъявляет значительно более высокие требования к руководителю учреждения дополнительного образования, в сравнении с директором школы, в плане сформированности компетенций целеполагания, проектирования, анализа и оценки образовательного процесса и его результатов. Многоплановость педагогической деятельности в сфере дополнительного образования ставит задачу комплексной профессиональной подготовки управленческих кадров на основе сочетания профилей управления образовательной деятельностью и

специальной подготовки в области администрирования работы образовательной организации сферы дополнительного образования детей.

Проблема четвертая: организационное слияние учреждений общего и дополнительного образования. В ходе оптимизации системы образования в регионе произошло сокращение сети образовательных организаций дополнительного образования, в том числе путем включения учреждений дополнительного образования как структурных подразделений в общеобразовательные организации. Педагогов перевели в штат школы, а у директора общеобразовательной организации в число приоритетов не всегда входит развитие дополнительного образования, ведь показатели работы учреждения – это, прежде всего, качество обучения по школьным предметам, результаты ЕГЭ и ОГЭ. Кластерная форма работы образовательных организаций или превращение общеобразовательной организации в некий центр образования в населенном пункте имеет и существенные плюсы, но как и всякая другая образовательная организация сегодня школа испытывает ряд объективных трудностей: необходимость формирования новых механизмов материального стимулирования и мотивации труда педагогов, внебюджетного финансирования, повышение уровня требований к организации учебно-воспитательного процесса, в том числе, при лицензировании деятельности. Всё это усложняет профессиональную деятельность директоров школ, а придание образовательной организации еще и функций дополнительного образования предъявляет дополнительные требования к уровню профессионализации руководителя.

И постепенно сложилась ситуация, характерная и для других отраслей, но всё же, как видится, более острая именно в образовании, где совершенно очевидно наблюдается кадровый голод, так как эффективных управленцев, готовых решать сложные задачи перехода отрасли на новые пути развития нет, а между тем вакансии заняты, списки кадрового резерва составлены и т.д. Значит задача совершенствования кадровой политики в регионе по-прежнему актуальна.

Проблема поиска кадровых резервов, их подготовка связана со многими аспектами деятельности управленца в системе дополнительного образования. Среди них:

отсутствие модели компетенций, включающей блок личной эффективности, проектный компонент и др.;

высокая степень ответственности руководителя;

несоответствие объемов полномочий и задач, стоящих перед руководителем, и имеющихся у него ресурсов;

отсутствие или формализация получения образования, дающего право на ведение управленческой деятельности;

недостаточная самостоятельность управленцев, которая определяется строго регламентированным внешним управлением со стороны учредителя.

Вопросы кадрового обеспечения федеральных и региональных проектов, а также организационно-управленческий механизм поддержки и реализации проектов развития системы в рамках существующих или вновь создаваемых региональных процессов также до конца не решены или требуют пересмотра и обновления позиций.

Для решения обозначенных проблем, обеспечения развития кадрового потенциала на долгосрочную перспективу с привлечением и удержанием кадровых ресурсов, подготовку и переподготовку высококвалифицированных кадров необходимо разработать систему мер, как на уровне региона, так и на уровне муниципалитете, образовательной организации.

Возможно, начать нужно с создания экспертной группы на уровне региона для оценки и контроля эффективности реализации региональной кадровой политики в сфере дополнительного образования, с проведения региональных совещаний, круглых столов по проблемам управления и развития профессионализма руководителей образовательных учреждений, с разработки программы мониторинга потребностей руководителей и их заместителей. Необходимо четкое определение приоритетов подготовки, переподготовки, повышения квалификации и формирования резерва управленческих кадров в системе

дополнительного образования региона, разработка единого подхода к регулированию этой деятельности на основе потребностей системы.

О. Е. Лебедев, обращаясь к общему обзору образовательных систем, раскрывает мысль о комплексном решении задач повышения компетенции педагогического коллектива. В связи с нашей темой интересна идея, согласно которой автор предлагает не делать акцент на повышении квалификации только директоров (автор рассматривает систему общего образования – Т.Е.), а, в первую очередь, решать задачи качественного изменения всего слоя руководителей, способных управлять различными видами процессов, происходящих в системе образования. Автор предлагает обучать не только директора, но и его заместителей одновременно, что станет основой для единого понимания руководством проблем и перспектив развития. Также, опираясь на понятие «когнитариат» (интеллектуальное ядро организации, составляющееся не по принципу служебного положения, а по творческим возможностям работников; для практиков более привычен термин «рабочая группа»), О. Е. Лебедев предлагает готовить и обучать не отдельные категории руководителей, а стратегические команды учреждений [3, с. 103–104].

Развитие организационно-педагогического потенциала кадров для системы дополнительного образования может включать в себя стратегический ассессмент, мероприятия комплексного, долговременного воздействия:

выявление, обобщение и систематизацию современных управленческих практик, механизмов и инструментов кадрового обеспечения;

интеграцию системы кадрового резерва с системой обучения (в магистратуре, в центре оценки компетенций и т.д.);

постпрограммную работу с управленцами (семинары, тренинги, информационная поддержка и др.); переход к «интеллектуальной» системе актуализации компетентности руководителей образовательных учреждений всех типов и видов;

формирование регионального экспертного сообщества;

определение баз стажировок и обновление задач практик с выполнением экспертного задания.

Отметим, что ресурсов государства для обеспечения такой кадровой стратегии недостаточно. Структуры управления кадровыми процессами в органах власти до настоящего времени, остаются консервативными, выполняющими преимущественно учетно-статистические функции. Поэтому профессиональное сообщество региона, в первую очередь сообщество руководителей образовательных организаций системы дополнительного образования должно включиться в аналитическую, а затем и практическую деятельность, направленную на обновление в рассматриваемой сфере, снижение кадровых рисков и деформации профессиональных и карьерных ориентаций.

Библиографический список

1. Соколова, Н. А. Педагогика дополнительного образования детей: учеб. пособие для студ. пед. вузов / Н. А. Соколова. – Челябинск : Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 2010. – 224 с.
2. Золотарева, А. В. Управление образовательной организацией. Развитие учреждения дополнительного образования детей : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / А. В. Золотарева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 286 с.
3. Лебедев О. Е. Управление образовательными системами: теория и практика. Учебно-методическое пособие / О. Е. Лебедев. – Санкт-Петербург : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. – 108 с.
4. Дополнительное образование детей в России: единое и многообразное / С. Г. Косарецкий, М. Е. Гошин, А. А. Беликов и др. / под ред. С. Г. Косарецкого, И. Д. Фрумина. – Москва : Издат. Дом Высшей школы экономики, 2019. – 277 с.