

мотивационного программно-целевого управления профессиональным развитием менеджера образования.

Библиографический список

1. Бабурин, В. Л., Земцов, С. П. Инновационный потенциал регионов России: монография / В. Л. Бабурин, С. П. Земцов. – Москва : «КДУ», «Университетская книга», 2017. – 358 с.
2. Витвар, О. И. Современное управление школой: практикум для директора / О. И. Витвар. – Москва : Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2014. – 192 с.
3. Двенадцать решений для нового образования : [сайт]. – URL: https://www.hse.ru/data/2018/04/06/1164671180/Doklad_obrazovanie_Web.pdf
4. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201805070038>.
5. Поташник, М. М. Эксклюзивные аспекты управления школой : пособие для руководителей образовательных учреждений и их заместителей / М. М. Поташник. – Москва : Педагогическое общество России, 2011. – 320 с.
6. Россия 2025: от кадров к талантам : [сайт]. – URL: https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf
7. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании : учебное пособие / В. П. Симонов. – Москва : Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – 357 с.
8. Шалаев, И. К. Повышение качества образовательного сервиса на основе мотивационного программно-целевого управления : монография / И. К. Шалаев. – Барнаул : Изд-во АлтГПА, 2010. – 203 с.

Кулаева Ю.Б., главный специалист отдела развития образования

Комитет по образованию г. Барнаула

Баева Е.В., канд. пед. н., доцент кафедры управления образованием

Алтайский государственный педагогический университет

г. Барнаул

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ПОДГОТОВКИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье обоснована актуальность подготовки современного руководителя образовательной организации. Раскрыты организационно-педагогические условия подготовки руководителя образованием, определена сущность понятия «профессиональная компетентность». Представлены механизмы подготовки будущих руководителей образовательных организаций.

Ключевые слова: организационно-педагогические условия подготовки современного руководителя образованием, профессиональная компетентность, управление кадровым резервом руководителей образованием на муниципальном уровне.

Yu.B. Kulaeva,

E.V. Baeva

ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR THE TRAINING OF A MODERN HEAD OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Abstract. The article substantiates the relevance of training a modern head of an educational organization. The organizational and pedagogical conditions for the training of the head of

education are revealed, the essence of the concept of «professional competence» is determined. The mechanisms of training future leaders of educational organizations are presented.

Key words: organizational and pedagogical conditions for the training of a modern education leader, professional competence, management of the personnel reserve of education leaders at the municipal level.

В условиях социально-экономических преобразований, происходящих в Российской Федерации, актуальны изменения ценностных оснований системы управления, ее принципов, механизмов и требований к личности руководителя образовательной организации. Преобразование современной управленческой парадигмы обуславливает потребность в высококвалифицированных специалистах, обладающих особыми личностными и профессиональными качествами. В связи с этим предъявляются новые требования к содержанию, формам и методам профессиональной деятельности руководителя образовательной организации.

Современная образовательная практика выдвигает более высокие требования к организации процесса управления образовательной организацией, что представлено в научных трудах В. И. Зверевой, В.С. Лазарева, М. М. Поташника, Т. И. Шамовой, К. Ушакова, Е. А. Ямбурга и др. Подходы к формированию нового управленческого мышления освещены в работах Ю. А. Конаржевского, Р. Х. Шакурова и др. Вопросы использования активного обучения в подготовке управленческих кадров, в том числе руководителей образовательных организаций, освещены Ю. А. Василевским, А. А. Вербицким, А. Я. Левиным, Е. Н. Смирновым, П. Г. Щедровицким и др.

На наш взгляд, для системы современного образования любого муниципалитета актуальным является вопрос назначения на должность «руководитель образовательной организации», который должен обладать высоким уровнем профессиональной компетентности, повышающим конкурентоспособность специалиста.

Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации представляется результатом профессионального образования. В настоящее время в научной литературе нет единого подхода к определению сущности понятия «профессиональная компетентность». Данное понятие рассматривается как:

- совокупность знаний и умений, которые определяют результативность труда;
- объем навыков выполнения задачи;
- комбинация личностных характеристик;
- комплекс знаний и профессионально значимых личностных качеств; вектор профессионализации руководителя;
- единство теоретической и практической готовности к профессиональной деятельности;
- способность осуществлять сложные культуросообразные виды действий и др.

Разноплановость трактовок сущности понятия «профессиональная компетентность руководителя образовательной организации» определены разными научными подходами к решаемым исследователями научным задачам:

- личностно-деятельностным,
- системно-структурным,
- информационным,
- культурологическим и др.

По нашему мнению, директор образовательной организации должен быть не только хозяйственником, но и эффективным, стрессоустойчивым, опытным, мобильным специалистом.

В настоящее время в городе Барнауле Алтайского края функционируют 262 образовательных организации, среди которых:

- 87 общеобразовательных организации,
- 154 организации дошкольного образования,

– 20 организаций дополнительного образования и МАУ ООЦ «Каникулы».

Следует заметить, что 58 административных работников имеют возраст старше 60 лет, поэтому, на наш взгляд, качественная подготовка резерва управленческих кадров муниципальной системы образования – актуальный вопрос, решение которого является одним из факторов развития современного образования в городе.

Мы полагаем, что директор образовательной организации – это особый управленец, т.к. ему приходится работать с тремя коллективами, имеющими свою специфику, тремя участниками образовательного процесса: обучающимися, педагогами, заказчиками образовательных услуг – родителями. Каждый из названных коллективов имеет свои особенности развития и функционирования в обществе. Конечно, мы говорим о необходимости их единства, но не все так просто. Задача руководителя – понимать механизмы развития данных коллективов и уметь сбалансировать их совместную деятельность, предотвратить возникновение возможных конфликтных ситуаций.

Если затрагивать историю менеджмента при формулировании требований к современному руководителю образовательной организации, следует отметить, что классики менеджмента в основном выступали как лидеры-индивидуалы, от которых целиком зависела идеология развития компаний. Сегодня менеджеры-теоретики опираются на теорию ситуационного менеджмента: приемы менеджмента применяются, исходя из сложившейся ситуации с учетом смешанных стилей управления [3].

На наш взгляд, «управленец-одиночка» в современных условиях не может быть эффективным руководителем. Все управленцы осознают необходимость, в первую очередь, командной работы. Не случайно так много внимания в настоящее время уделяется процессу организации проектной деятельности, предполагающей слаженную командную работу. В связи с этим особое внимание при формировании управленческих команд уделяется их умению работать в коллективе и непосредственно с самим коллективом.

В условиях повышения требований к профессиональному уровню руководителя образовательной организации со стороны общества и существующей потребности у самого руководителя в самореализации, в освоении способов личностной, социальной, профессиональной адаптации к происходящим изменениям, а также фрагментарностью разработки средств его личностно-профессионального развития, считаем, что сегодня в программах подготовки руководителей образовательных организаций, кроме современных вопросов менеджмента необходимо усилить вопросы изучения наших классиков теории коллективизма – А. Макаренко, Н. Крупской, С. Шацкого, В. Сухомлинского и т. д. Необходимо четко понимать, что менеджмент в изначальном понятии нацелен на экономику, прибыль, а управление образовательной организацией – на формирование гражданина России, человека!

Разнообразие и количество требований к будущему руководителю – это требование социума к системе образования. Каждый родитель желает, чтобы его ребенок учился в хорошей школе, которой управляет квалифицированный директор. Каждый комитет по образованию желает иметь лучших, грамотных руководителей образовательных организаций. Поэтому управление кадровым резервом руководителей занимает особое место в системе управления персоналом.

В соответствии с ч. 2 ст. 51 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» кандидаты на должность руководителя образовательной организации должны иметь высшее образование и соответствовать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, по соответствующим должностям руководителей образовательных организаций и (или) профессиональным стандартам.

Комитетом по образованию города Барнаула разработана система работы по формированию и подбору команд будущих управленцев системы образования. С целью формирования профессиональной компетентности будущего руководителя, реализации его творческого потенциала, взаимообмена опытом работы, выявления актуальных проблем

управленческой практики в сентябре 2018 года на базе комитета открыта Школа будущего директора, а с ноября 2019 года – Школа будущего заместителя директора, которые формируют реальный резерв руководителей для системы образования. В ходе занятий данных Школ будущие руководители осваивают не только современные педагогические образовательные модели, но и определяют свое место в профессиональном управленческом сообществе.

За каждым участником Школы будущего директора закрепляются наставники из числа опытных директоров образовательных организаций, в задачи которых входит помощь молодым специалистам в самореализации, в развитии личностных качеств, в готовности к принятию оптимальных педагогических и управленческих решений.

Участники Школы учатся всего два года. Отбор молодых специалистов осуществляется на основе тестирования на базе Городского психолого-педагогического центра «Потенциал», используя экспериментально-психологические методики: тест-опросник Г. Шмишека, К. Леонгарда (методика Акцентуации характера и темперамента личности); методика определения доминирующего состояния: краткий вариант (Л.В.Куликов); тест-опросник уровня субъективного контроля (Е. Ф. Бажин, Е. А. Голынкина, А. М. Эткинд); методика по определению коммуникативных и организаторских склонностей (КОС); тест К. Томаса «Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации»; методика Н. Холла на определение уровня Эмоционального Интеллекта; опросник «Стиль саморегуляции поведения».

По результатам тестирования психологами определяются претенденты на обучение в Школе (от 12 до 15 человек), имеющие эмоциональную гибкость, способность к сотрудничеству и взаимодействию, настроенность на людей и имидж школы, а не на себя, старающиеся правильно выбирать позицию в конфликтной ситуации, не компенсировать смелостью и амбициозностью свою неопытность.

В течение двух лет молодые люди, будущие руководители, ежемесячно посещают занятия, практико-ориентированные семинары, мастер-классы по актуальным вопросам: работа с электронным журналом, планирование, система самоуправления в классном коллективе. Будущим директорам предлагается решить различные управленческие кейсы, с ними проводятся игровые практикумы по командообразованию.

На сегодняшний день восемь слушателей Школы занимают должность директора общеобразовательной организации. На наш взгляд, это немало, остальная часть участников ждет своего «звездного часа» по мере открытия новых образовательных организаций, а вторая часть, возможно, после окончания Школы находится в сомнениях по поводу готовности к руководящей должности.

В феврале 2021 года комитетом по образованию проведены исследования по вопросам готовности к управленческой деятельности студентов вузов и молодых специалистов, уже работающих в образовательных организациях.

Анкетирование прошли 50 студентов вузов (анкета состояла из 12 вопросов) и 320 молодых специалистов образовательных организаций города Барнаула (анкета – 15 вопросов).

Результаты диагностики показывают, что участники тестирования (64% студентов и 40% опрошенных молодых специалистов) в основном знают нормативно-правовую базу, регламентирующую образовательную деятельность организации. Результат опроса показал, что, приходя работать в образовательную организацию, вчерашние студенты забывают теорию, которую получали в вузе.

Имеют представление о системе образования города на уровне любознательности 70% студентов и 43% молодых специалистов. Не составляет интереса данная информация для 20% студентов и 25% молодых специалистов.

Готовы стать руководителем образовательной организации 50% студентов и всего лишь 35% молодых специалистов. Из числа опрошенных 18% специалистов не имеют положительной мотивации для нахождения в резерве на руководящую должность.

Несомненно, работоспособность работников любой образовательной организации хорошо стимулирует материальный аспект. Это мнение 61% студентов и 47% молодых специалистов. Студенты готовы идти в школы и зарабатывать. Но желание и реальность, с которой они сталкиваются, придя в образовательные организации, расходятся. Отсутствие опыта работы сказывается и на целях, которые ставят перед собой молодые люди.

Всего лишь 32% студентов и 38% молодых специалистов готовы работать в системе образования города и края. Остальные уже, как ни странно, устали и желают найти другую работу. С чем это связано? На наш взгляд, у обеих категорий опыт работы или отсутствует, или совсем небольшой, но уже видно разочарование не только в управленческой деятельности, но и в педагогической в целом.

Для работы в управленческой должности не хватает готовности брать на себя ответственность у 29% молодых специалистов, не хватает желаний у 15% молодых специалистов. Отсутствует готовность (или присутствует страх) взяться за дело, понимая, что оно может привести не только к успеху, но и к неудаче, за последствия которой потом отвечать придется самому специалисту. Боязнь возможного осуждения окружающих, советов, сравнения с другими, более успешными молодыми руководителями.

После двухлетнего обучения в Школе будущего директора происходит защита проекта, который разрабатывается в команде, отслеживается обратная связь, мнения тех, кто был слушателем этих форм обучения. Вот некоторые высказывания слушателей.

«Опыт-бесценное качество. Имея его, можно оперировать всеми возможностями намного быстрее, поэтому сейчас моя задача-узнавать, спрашивать и не отвергать помощь комитета по образованию и руководителей образовательных организаций, которые ее предлагают, объясняют...Но быть при этом еще и менеджером требует как современное образование, так и те обстоятельства, в которых находятся руководители, – это современная тенденция, к которой движутся все организации».

«Отмечу, что занятия проходили плодотворно и многие вопросы, которые освещались в рамках Школы будущего директора мне пригодились в рамках моей управленческой деятельности, особенно на первых порах».

«Во время обучения в Школе будущего директора были затронуты актуальные вопросы по законодательству, нормативной базе деятельности образовательной организации; структура сайта, различные локальные нормативные акты, были посещены организации, где с нами делились опытом молодые директора. Моей выпускной квалификационной работой (работа в команде) было открытие новой школы, а именно разработка всех документов (мне досталась часть, касаемо разработки плана финансово-хозяйственной деятельности).

Помимо обучения, я познакомился со многими коллегами (учащимися школы будущего директора), с которыми, до сих пор, поддерживаю деловые связи в рамках своей профессиональной деятельности».

«Обучение позволяет по-иному выстраивать собственную работу уже с позиции управленца. Происходит смена понимания в восприятии вещей, которые простому учителю кажутся обыденными».

«Обучение в Школе помогло системно посмотреть на обязанности директора школы, познакомиться с основными направлениями работы, понять личные «проблемные» поля, свои профессиональные дефициты и пути их устранения. Знакомство с деятельностью директоров и управленческих команд разных школ помогло соотнести свои знания и опыт с опытом коллег, наметить способы изменения системы управления в своей школе».

Таким образом, эффективным механизмом выявления наиболее активных и подготовленных кандидатов в руководители системы образования, а также механизмом социального и профессионального лифта, эффективного обучения, позволяющего сконцентрироваться на индивидуальных дефицитах личностно-профессиональных и управленческих компетенций является формирование кадрового резерва, осуществляемое комитетом по образованию города Барнаула. Подготовка руководителя к сложной,

полифункциональной деятельности – комплексный непрерывный процесс, ориентированный на его личностно-профессиональное развитие для решения стратегических задач.

Библиографический список

1. Кочнева, Е. М., Игнатьева, Н. А. Управленческий потенциал кандидатов на руководящие должности и условия его развития / Е. М. Кочнева, Н. А. Игнатьева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – Т. 20. – С. 1801–1805 : [сайт]. – URL: <http://e-koncept.ru/2014/54624.htm>.
2. Кудрявцева, Е. И. Психология управленческой эффективности в условиях распределенного управления / Е. И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 9 (57). – С. 22–31.
3. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / Манфред Кетс де Врис : Альпина Паблишерз : Москва, 2011.
4. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы : монографическое практико-ориентированное научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций : в 2 т. / А. М. Моисеев / под ред. О. М. Моисеевой. – Москва : АСОУ, 2014. – Т. 1. – 308 с.

Новичихина Н.В., директор

КГБУДО «Алтайский краевой дворец творчества детей и молодежи»,

Баева Е.В., канд. пед. н., доцент кафедры управления образованием

Алтайский государственный педагогический университет

г. Барнаул

ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕДАГОГА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО МОДЕЛЬНОГО ЦЕНТРА АЛТАЙСКОГО КРАЯ

Аннотация. В статье обоснована актуальность методического роста педагога и педагога–организатора КГБУДО «Алтайский краевой дворец творчества детей и молодежи», одного из четырёх ресурсных центров Алтайского края в сфере дополнительного образования детей. Показан алгоритм формирования методической компетентности данной категории специалистов через создание внутриорганизационной формы развития кадров: выявление профессиональных дефицитов, выстраивание индивидуальной траектории профессионального развития и успешной аттестации педагога дополнительного образования.

Ключевые слова: Дополнительное образование детей, стандарт педагога дополнительного образования, профессиональные дефициты педагога дополнительного образования, методический рост педагога системы дополнительного образования, алгоритм формирования методической компетентности, профессиональные дефициты, индивидуальная траектория профессионального развития педагога, внутриорганизационной формы развития кадров, аттестация.

N.V. Novichikhina,

E.V. Baeva