

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ:  
СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА ПСКОВСКОГО РЕГИОНА**

*Г.А. Давыдов*

*Россия, г.Псков, Псковский областной институт повышения квалификации работников  
образования*

Нет человека, который был бы как Остров,  
сам по себе, каждый человек есть часть  
Материка, часть Суши ...  
смерть каждого Человека умяет и меня,  
ибо я един со всем Человечеством,  
а потому не спрашивай никогда, по ком звонит  
Колокол; он звонит и по Тебе.

*Джон Донн*

В самом общем виде работа по формированию профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений в ГБОУ ДПО «Псковский областной институт повышения квалификации работников образования» (ПОИПКРО) предполагает согласование интересов и запросов субъектов образования, представляющих различные уровни управления системой образования нашего региона. Как правило, с апреля в институте начинается разработка плана-проспекта курсовых мероприятий на следующий календарный год. Содержание курсов ПК ориентировано на подготовку руководителей образовательных учреждений для реализации целей и задач государственной политики РФ в сфере образования, регионального комплексного плана модернизации образования Псковской области, программ развития муниципальных органов управления образованием и образовательных программ образовательных учреждений.

В определенной степени на содержание и формы проведения курсов ПК оказывают результаты входного и выходного анкетирования слушателей, в которых формулируются актуальные проблемы. Проект плана-проспекта курсов выкладывается на сайт ПОИПКРО (<http://poipkro.pskovedu.ru>) и высылается в муниципальные органы управления образованием Псковской области и каждое образовательное учреждение. В сентябре ПОИПКРО заключает с муниципальными органами управления образованием и конкретными образовательными учреждениями договоры на следующий календарный год.

При подписании договора с конкретным образовательным учреждением составляется индивидуальная образовательная программа (72 часа) ПК для руководителя образовательного учреждения. В этом случае руководитель для удовлетворения своих профессиональных интересов сам определяет предложенные ПОИПКРО учебные модули или целую модульную образовательную программу.

В настоящее время на курсах повышения квалификации особое внимание уделяется процессам освоения руководителями образовательных учреждений базовых умений современного педагогического менеджмента:

- сбор релевантной информации, ее анализ, выход на проблему и определение эффективного способа ее решения (условия, методы, результат);
- проектирование долгосрочных целей и перспектив развития образовательного учреждений (программа развития);
- перевод (декомпозиция) стратегических целей в тактические задачи и оперативное управление (образовательная программа и учебные программы);
- рефлексия управленческой деятельности;
- работа с персоналом по стимулированию инновационной деятельности коллектива и преодолению сопротивления изменениям.

В практической части обучения на курсах эти базовые умения конкретизируются в решении актуальных управленческих задач:

- нормативно-правовое обеспечение деятельности школы в современных условиях (например, определение и разграничение полномочий и ответственности между образовательными учреждениями и муниципалитетом, локальные акты для развития государственно-общественного управления школой);
- финансово-экономическое обеспечение деятельности школы (например, обоснование и выбор форм и механизмов государственного и частного партнерства в управлении школой и др.);
- государственно-общественное управление в образовательном учреждении (например, создание управляющих советов).

С этой целью на кафедре управления развитием образовательных систем разработаны соответствующие модули к программам ПК:

- «Современный образовательный менеджмент» (72 часа).
- «Теория и практика государственно-общественного управления в образовательном учреждении» (72 часа).

Тематика и содержание курсовых мероприятий ориентированы на выявление проблем и способов их решения в рамках стратегии развития системы образования региона и страны в целом:

- «Стратегическое управление школой: разработка и реализация программы развития школы в условиях национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»»;
- «Тактическое управление школой: разработка и реализация основной образовательной программы школы в условиях введения ФГОС второго поколения»;
- «Решение проблем по включению государственно-общественного управления в систему управления образовательным учреждением»;
- «Управление персоналом образовательного учреждения в условиях введения ФГОС второго поколения».

Основой для проектирования и реализации таких программ ПК служат базовые образовательные программы кафедры управления: «Руководитель-менеджер» (540 часов) и программа (трехуровневая) повышения квалификации руководящих кадров (432 часа).

Общее назначение базовой образовательной программы «Руководитель-менеджер» состоит в том, чтобы содействовать становлению и развитию руководящих работников муниципальных учреждений образования в качестве сознательных и компетентных субъектов реализации целей и задач модернизации образования, мотивированных и способных проектировать, внедрять, осваивать и использовать перспективные модели управления общим образованием. Содержание программы ориентировано на решение следующих задач:

- углубление методологической подготовки и расширение социального кругозора руководителей;
- расширение, углубление и модернизация междисциплинарных теоретических знаний, составляющих основу деятельности руководителей образования;
- изучение специальных дисциплин, направленных на подготовку слушателей как управляющих в сфере образования;
- совершенствование общепедагогических и управленческих умений на основе новейших достижений наук и передового практического опыта;
- развитие творческого потенциала и профессионально значимых личностных качеств руководителей: профессионального сознания и самосознания, ценностных

ориентаций в профессиональной и образовательной сферах, гибкого управленческого мышления, творческой направленности профессиональной деятельности, потребностей в самообразовании, способностей предвидения последствий принимаемых решений и ответственности за них, моделирования ситуаций и др.;

- повышение уровня общей и профессиональной культуры руководителей.

Базовая программа (трехуровневая) повышения квалификации руководящих кадров адресована руководителям общеобразовательных учреждений, сотрудникам органов управления образованием, сотрудникам методической службы разного уровня подготовки к управленческой деятельности. Содержание программы ориентировано на решение задач теоретической и методической подготовки руководящих и методических работников системы образования к реализации стратегии модернизации содержания образования, направленной на достижение нового качества образования в парадигме непрерывного постдипломного образования.

Третье «лицо», которое в определенной степени влияет на содержание курсового материала по повышению квалификации управленцев – педагоги образовательных учреждений, с которыми руководитель школы «работает» непосредственно. Вот некоторый абрис современного руководителя образовательного учреждения, составленный из анкет для педагогов нашей области. Современный руководитель – это:

- личность, постоянно работающая над собой, над своими профессиональными и личностными качествами;
- стратег, видящий перспективу развития своей организации на несколько лет вперед, исходя из имеющихся социальных условий и ресурсов;
- инициатор, носитель организационных перемен, вырабатывающий новые подходы к решению проблем;
- лидер, психологически настроенный на одобрение предложений, являющийся энтузиастом и готовящий, поддерживающий энтузиастов;
- управленец, интегрирующий усилия сотрудников на их широкое использование;
- человек: «один из нас», «такой же человек, как большинство из нас», «лучший из нас», «высокой культуры, с безупречной нравственностью», «способный защитить».

Формирование профессиональной компетентности идет в логике ответа на вопрос: **быть или ... иметь?**

Сегодня, как никогда за последние два десятилетия, остро встала проблема общекультурной подготовки руководителей образовательных учреждений. Причем,

речь идет не столько об обучении управленцев фундаментальным основам науки и культуры, методологии современного менеджмента и т. д., сколько об освоении слушателями курсов ПК социокультурного опыта человечества в русле гуманизации и гуманитаризации научного знания. В своей практической деятельности наши управленцы уже довольно успешно научились разрабатывать программу развития своего образовательного учреждения, проектировать различные виды образовательных программ, анализировать процессы управления образованием в школе с выходом на проблемы, а затем – на формулирование целей и задач по их решению и т. д. Однако такого рода умения и навыки в педагогическом менеджменте – всего лишь инструменты в каждодневной работе руководителя школы. Для определения стратегических ориентиров образовательного учреждения и его развития гораздо важнее базовые, мировоззренческие, ценностные установки управленца, обуславливающие его этические и эстетические подходы к окружающему миру и к себе.

По мнению петербургского философа Г.Л. Тульчинского, практика современного менеджмента убедительно свидетельствует о существовании двух основных типов – управленческой деятельности. Речь идет о различных направлениях управленческих процессов, которые могут осуществляться двояким образом: по целевым и по ценностным (точнее – нормативно-ценностным) критериям.

Целевое управление направлено на достижение системой состояния, удовлетворяющего критерию ранее поставленной цели, которая есть не что иное, как образ желаемого будущего, измеримый, определенный во времени и пространстве. Цель должна быть конкретна. Главный вопрос целевого менеджмента – «что?». Вся работа ориентирована на достижение желаемого результата. Если перефразировать известную метафору Э. Фромма, то такое управление можно назвать менеджментом в модусе «Иметь» (to have, haben). Это обеспечивается с помощью целевых программ и контроля их исполнения. Комплекс целей деятельности воплощается в формальной организации фирмы. Главный акцент в менеджменте делается на организационной структуре, с соответствующей иерархией должностей и ответственности. Информация носит сигнальный (побуждающий) характер: приказы, распоряжения, инструкции и т.д.

В нормативно-ценностном менеджменте на первом плане находятся не цели, а ценностные нормы, по шкале которых и определяются конкретные цели; он в большей степени ориентирован на процесс, а не на результат. Главный вопрос не «что?», а «как?». Становится важным не столько то, чем занимается фирма, а ее традиции,

репутация, имидж. Такое управление можно назвать менеджментом в модусе «Быть» (to be, sein). Он строится не на организационной иерархии, а на неформальных отношениях, сопричастности общему делу, сознании некоего «мы». Информация носит не столько сигнальный, сколько знаковый (символический) характер.

Вышесказанное можно представить в виде таблицы, характеризующей особенности двух основных подходов к менеджменту:

<b>Управление по целям</b>	<b>Управление по ценностям</b>
Цели	Ценностные нормы
Результат	Процесс
«Что?»	«Как?»
«Иметь»	«Быть»
Формальная организация	Неформальные отношения
Иерархия и контроль	Сопричастность
«Надо»	«Не могу иначе»
Стимулирование	Мотивация
Принуждение	Понимание
Сигнал	Знак (символ)

Реальный менеджмент неизбежно содержит в себе оба компонента, однако можно и нужно говорить о расстановке акцентов.

В условиях глобализации и сверхплотного рынка, считает Г. Л. Тульчинский, когда начинают действовать не столько рыночные, сколько внерыночные факторы конкуренции (имидж, бренд, репутация), когда в работе с персоналом на первый план выходит формирование корпоративной культуры, становится ясна непозволительность, а то и опасность пренебрежения нормативно-ценностным модусом управления [4, с. 467–468].

К сожалению, наш российский менеджмент, и педагогический в том числе, в большей своей части ориентирован на представление об агрессивности внешней среды (гоббсовское «война всех против всех»), а во взаимодействии с партнерами – на реализацию принципа «побеждает сильнейший». К примеру, названия и содержание многих книг по менеджменту сегодня больше напоминают рекомендации военных стратегов к очередной военной кампании, нежели отражают позитивный опыт эффективного управления в условиях синергетического взаимодействия с внешним окружением.

Философ Э. Фромм в работе «Иметь или быть» (1976 г.), анализируя состояние современного ему общества, подверг критике постулат Д. Риккардо о том, что

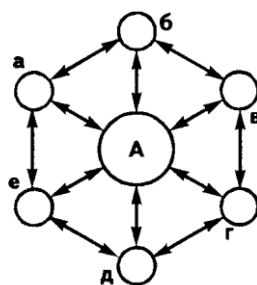
индивидуальные эгоистические устремления ведут к миру и гармонии, а также росту благосостояния каждого [5, с. 195]. Еще одной ошибкой индустриального общества, считает ученый, является мнение, что разорение все большего числа мелких предприятий в интересах роста все более крупных корпораций представляется экономической необходимостью, следствием какого-то закона природы. Все это приводит формированию ценностной установки: развитие экономической системы определяется не вопросом: «Что есть благо для человека?», а вопросом: «Что есть благо для развития системы?». Происходит инверсия ценностных установок: что является благом для развития системы, есть благо также и для людей. Фромм ссылается на исследования и вывод Римского клуба: такие фундаментальные изменения в ценностных установках человека (появление новой этики и нового отношения к природе) приводят, в конечном счете, к глобальной катастрофе [5, с. 195-199]. По мнению ученого, существуют два способа существования человека – бытие и обладание, преобладание одного из которых определяет различия в индивидуальных характерах людей и типах социального характера. Порочность современного общества вызвана именно все увеличивающейся переориентацией на обладание (to have, haben) [5, с. 205].

В Псковской области в настоящее время 276 общеобразовательных школ, из них сельских – 164. В 90-е годы школ было почти в 2 раза больше. Уменьшение общего числа школ – результат реструктуризации и оптимизации сети общеобразовательных школ. Малокомплектные сельские школы были «поглощены» более крупными районными школами. Такого рода процессы невольно порождают реминисценции с известной гравюрой великого нидерландского художника П. Брейгеля Старшего «Большие рыбы едят маленьких рыб» (1556 г.). Аллегория с рыбами, конечно же, относится к людям: речь идет о праве сильного и об относительности представлений о силе. Невольно возникает вопрос в духе Э. Фромма: реструктуризация была сделана для человека или для системы? Время покажет, насколько данное управленческое решение стратегически было верным. Отметим только, что в менеджменте позитивный эффект в тактике еще не является гарантией успеха в стратегии. Можно выиграть битву, но проиграть кампанию. Уже сейчас есть большая вероятность социокультурного запустения тех мест, где были закрыты школы.

Еще одно новшество в нашем регионе за последнее десятилетие – создание на территории области 43 сетевых центров ПК работников образования.

Переход на сетевое взаимодействие – знак времени. Методологические представления в области менеджмента развиваются в целом в русле общей методологии науки и постмодернистская «ризома», перешагнув пределы эпистемологии, захватывает все новые области научного знания, включая и теорию управления социальными системами. Сеть – это когда горизонталь (координация) важнее вертикали – субординации, иерархии. Преимущества сетевой модели в сравнении с иерархическими моделями управления заключаются в возможностях для первых развиваться за счет самоорганизации и самоуправления, корпоративности и синергии между всеми элементами сети. Отметим, что эти позитивные процессы возможны только при условии делегирования от центра полномочий и ответственности в управлении системой и отлаженной системы коммуникаций.

А.С. Панарин в своих исследованиях отмечает следующий «эпистемологический парадокс»: «при принятии высокосложных решений менее всего ошибаются не высокопоставленные эксперты, а те, кому приходится расплачиваться за опрометчивые решения». Такая модель, изображенная на рисунке, означает не только колоссальный выигрыш во времени, в оперативности принятия решений, но и в их качестве. Она включает наряду с вертикальными коммуникациями, соединяющими субъектов *a*, *б*, *в*, *г*, *д*, *е* с центральной властью *А*, прямые горизонтальные связи между ними. Потоки информации и количество решений, принимаемых в рамках горизонтальных связей, заведомо превышают соответствующие показатели вертикальных коммуникаций. На долю центра приходится сравнительно узкий круг проблем стратегического масштаба [2, с. 394].



Взаимодействие субъектов  
образовательного процесса

В настоящее время работа сетевых центров ПК в области способствует привлечению к работе практиков, которые делятся с коллегами своим позитивным



опытом управленческой деятельности на местах, развитию дистанционных форм реализации образовательных программ ПК, становлению индивидуально-сетевой (персонифицированной) модели ПК, ориентированной на развитие профессиональной компетентности руководителя в соответствии с его профессиональными требованиями.

Кроме того, ориентация ПОИПКРО на сетевую модель ПК создает благоприятные условия для формирования профессиональной компетенции руководителей школ с акцентом на управление по ценностям и развитие корпоративных отношений. С другой стороны, практика взаимодействия школ в формате сети показывает и доказывает преимущества корпоративных форм управления, где вместо конкуренции – взаимная поддержка и совместные действия по развитию системы образования региона.

Литература:

1. *Книппердорф К.* 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции. – СПб.: Питер, 2005. – 256 с.
2. *Панарин А.С.* Философия политики. – М.: Новая школа, 1996. – 424 с.
3. *Тарасов В.К.* Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2003. – 480 с.
4. *Тульчинский Г.Л.* Постчеловеческая персоналогия. Новые перспективы свободы и рациональности: – СПб.: Алетейя, 2002. – 677 с.
5. *Фромм Э.* Иметь или быть?! Величие и ограниченность теории Фрейда. – М.: ООО «Фирма «Издательство АСТ», 2000. – 448 с.

*Поступило в редакцию 24.03.2013 года*