

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ:  
СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА РЕСПУБЛИКИ КАРЕЛИЯ**

*Л.А. Логинова,*

Россия, г.Петродворец, ГАОУ Республики Карелии  
«Институт повышения квалификации работников образования»

1. Общая характеристика системы образования Республики Карелия

В систему образования нашего региона входит более 930 образовательных учреждений всех типов и видов: общеобразовательные школы, лицеи, гимназии, кадетская школа-интернат, образовательные учреждения дополнительного образования детей, образовательные учреждения для детей с отклонениями в развитии, учебно-воспитательное учреждение для детей с девиантным поведением, общеобразовательная санаторная школа-интернат, детские дома, вечерние (сменные) общеобразовательные учреждения, учреждения начального и среднего профессионального образования, дошкольные образовательные учреждения. Программы высшего профессионального образования осуществляются в 20 учреждениях высшего профессионального образования республики, включая 17 филиалов.

Свыше 10 лет в вузах и средних профессиональных учебных заведениях РК ведется подготовка специалистов в области языков, культуры и искусства карелов, вепсов и финнов. На конкурсной основе 13 образовательных учреждений получили статус образовательных учреждений с этнокультурным компонентом образования. В системе образования Республики Карелия работают более 17 тысяч педагогических работников и руководителей образовательных учреждений.

Петрозаводский государственный университет – центр сети непрерывного профессионального образования в Республике Карелия, межфакультетского прикладного бакалавриата, центр педагогических исследований и мониторинга качества профессиональной педагогической деятельности, информационной поддержки дистанционных образовательных программ, информационных сервисов и электронных ресурсов системы непрерывного педагогического образования.

Карельская государственная педагогическая академия – организатор сети программ непрерывного педагогического образования, будущей педагогической интернатуры в сети демонстрационных и стажировочных площадок, центр научно-

практической поддержки педагогической инновационной деятельности, часть сети прикладного бакалавриата по педагогическим специальностям, педагогическая магистратура и аспирантура комплекса непрерывного педагогического образования, центр поддержки программ дистанционного образования «Виртуальная школа» с электронными кабинетами учителей-предметников и руководителей образовательных учреждений.

Петрозаводский педагогический колледж – центр педагогической поддержки дистанционных программ для одаренных детей, в том числе сетевой Республиканский педагогический лицей, объединяющий сети профильных образовательных программ психолого-педагогической направленности в общеобразовательных учреждениях республики, побора будущих абитуриентов педагогических вузов; составная часть сети подготовки педагогов по программам прикладного бакалавриата, повышения квалификации, переподготовки действующих учителей.

Институт повышения квалификации педагогических работников – региональный оператор системы повышения квалификации педагогов, организатор сети образовательных программ и учебных модулей повышения квалификации, профессиональной переподготовки, научно-педагогической и информационно-методической поддержки демонстрационных и стажировочных площадок, авторских педагогических мастерских и лабораторий педагогического практического опыта, основатель регионального депозитария программ дополнительного профессионального образования;

2. Формирование профессиональной компетентности руководителей школ: современная практика Республики Карелия.

Какими компетентностями должен обладать современный руководитель?

- компетентностью в организации управления образовательным учреждением;
- компетентностью в организации психолого-педагогического сопровождения совместной деятельности педагогов, родителей, обучающихся;
- компетентностью в достижении планируемых результатов деятельности образовательного учреждения;
- компетентностью в организации работы с кадрами и программно-методическом обеспечении деятельности ОУ;
- компетентностью в обеспечении безопасных условий и материально-техническом оснащении ОУ;
- компетентностью в области финансово-экономической деятельности.

- компетентностью в области нормативно-правовой деятельности.

Формирование новых профессиональных компетентностей современного руководителя является одним из приоритетных направлений повышения квалификации руководителей образовательных учреждений Республики Карелия. Повышение квалификации существует как формальное образование, осуществляемое по учебным планам и программам, соответствующим государственным образовательным стандартам, неформальное образование, организованное без выдачи документа гособразца, и информальное образование, протекающее вне рамок образовательных учреждений в ходе профессионального повседневного общения. Формальное образование реализуется в Карелии через программы дополнительного профессионального образования, предлагаемые Институтом повышения квалификации работников образования, факультетами повышения квалификации Петрозаводского государственного университета, Карельской государственной педагогической академией и Петрозаводским педагогическим колледжем. Неформальное повышение квалификации осуществляется через деятельность муниципальных методических служб, не имеющих лицензии на образовательную деятельность, через научно-практические конференции, проблемные семинары и форумы. Информальное образование акцентируется на сетевом взаимодействии через профессиональные сообщества, ассоциации, клубы.

До 2008 года Институт повышения квалификации был единственным учреждением, предлагающим программы обучения для руководителей. В ходе реализации комплексного проекта модернизации региональной системы образования началось обновление системы повышения квалификации. С января 2009 года была разрушена монополия ИПКРО за счёт введения нового финансово-экономического механизма повышения квалификации. Сегодня ПетрГУ и ИПКРО реализуют две конкурирующие программы профессиональной переподготовки для руководителей образовательных учреждений «Менеджмент в образовании» объёмом больше 500 часов. Программы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений предлагают и педагогическая академия и педагогический колледж.

Институт является региональным оператором системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования в Республике Карелия. В рамках регионального оператора создан региональный депозитарий образовательных модулей и программ повышения квалификации и переподготовки (ПК и ПП), в котором представлены программы всех учреждений,

предлагающих такие услуги. Сегодня в депозитарии насчитывается 152 программы и образовательных модуля.

На уровне муниципалитета формируется муниципальный заказ на повышение квалификации руководителей ОУ и через муниципальные методические службы передаётся в образовательные организации и учреждения, реализующие программы ПК и ПП. Депозитарий позволяет сделать выбор программ обучения, условий получения услуги. Депозитарий располагается на сайте ГАОУ РК ИПКРО

Координацию деятельности всех учреждений в сфере ДПО на территории Республики Карелия осуществляет Совет по педагогическому образованию при Министерстве образования Республики Карелия.

Основные механизмы формирования заказа:

- изучение нормативных документов федерального и регионального уровня, в которых излагаются основные ориентиры государственной политики в сфере образования;
- анализ проектов, программ развития ОУ, региональных целевых программ;
- анализ решений коллегии Министерства образования, Совета по развитию педагогического образования, решений Главной аттестационной комиссии, аккредитационной комиссии;
- анализ итогов деятельности ОУ;
- анкетирование руководителей ОУ.

Комплектование учебных групп педагогических и руководящих работников системы общего образования, начального и среднего профессионального образования, дошкольного образования и дополнительного образования детей осуществляется институтом по заявкам руководителей образовательных учреждений. Заявка принимается через электронный регистратор (<http://ipk.karelia.ru/function/pkipro/zayavka>) на сайте ИПКРО на электронный адрес организатора курсов повышения квалификации ([tanjagor@ipk.karelia.ru](mailto:tanjagor@ipk.karelia.ru)).

На курсах повышения квалификации руководителей образовательных учреждений готовят к решению управленческих задач, связанных с целеполаганием, анализом и планированием деятельности.

Управление образовательным учреждением можно расчленить на следующие конкретные функции: общее (линейное) руководство; подбор, расстановка кадров; систематический и целенаправленный анализ функционирования управляющих и

управляемых подсистем, процессов и результатов образовательной деятельности; прогнозирование, перспективное и текущее планирование деятельности педагогического и ученического коллективов; управление материально-технической базой школы; оперативное руководство и корректировка возникающих изменений; управление вспомогательными и обслуживающими процессами (лаборатории, библиотека, делопроизводство и др.); мотивация и стимулирование деятельности педагогов; финансово-хозяйственная деятельность; руководство по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии; контроль за режимом работы школы. Внимание слушателей на занятиях фокусируется на заранее отобранных и строго регламентированных ситуациях. При работе с задачами-моделями, в отличие от реальной практики, значительно снижается и субъективная тревожность.

Новые задачи, которые встают сегодня перед руководителями образовательных учреждений, формулируются следующим образом:

- формирование эффективных механизмов управления образовательным учреждением, нацеленных на высокие результаты, оценку качества и востребованности образовательных услуг с участием потребителей;
- совершенствование механизмов привлечения потребителей образовательных услуг, общественных институтов в контроле и оценке качества образования;
- внедрение в органах управления образованием и образовательных учреждениях современных инструментов финансового менеджмента;
- обеспечение публичности деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием на всех уровнях через предоставление публичных докладов о результатах и основных направлениях деятельности;
- развитие сетевого взаимодействия образовательных учреждений;
- обеспечение функциональной грамотности обучающихся;
- развитие общественно-гражданских форм управления в системе общего образования.

В программах курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки значительное место уделено научно-методической и практической подготовке специалистов образования к реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», к реализации приоритетного национального проекта «Образование», федерального государственного образовательного стандарта начального и основного общего образования.

Курсы знакомят слушателей с современными достижениями и результатами научных исследований в различных областях знаний, инновационными процессами и современными образовательными технологиями, основами проектирования образовательных систем и управления образования.

Программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» реализуется в республике уже не первый год. В марте 2012 года состоялась защита выпускных квалификационных работ. 29 руководителей образовательных учреждений получили дипломы государственного образца о профессиональной переподготовке. В этом же месяце начал обучение новый поток руководителей образовательных учреждений. На обучение пришли 35 руководителей. Им предстоит работа на стажировочных площадках, обучение в сетевом сообществе, дистанционные семинары (до 10% времени обучения). Инвариантная часть (от 30 до 50%) программы обучения представлена такими модулями, как право в образовании, государственная политика в сфере образования, педагогика, психология, современные образовательные технологии.

В ИПКРО разрабатывается новая форма организации обучения – образовательный туризм. Руководители ОУ стали участниками курсовой подготовки по теме «Современный образовательный менеджмент». Обучение проходило на базе Сортавальского муниципального района. В обучении участвовали руководители образовательных учреждений из всех районов Республики Карелия и представители Мурманской области. Слушатели получили возможность познакомиться с опытом использования культурных ресурсов в организации образовательного пространства ОУ.

Курсовая подготовка работников образования ведется с использованием информационных образовательных технологий, мультимедийных средств обучения, технологий дистанционного обучения.

Обучение руководителей образовательных учреждений не ограничивается только курсовыми мероприятиями, проводимыми на базе Института. Развиваются формы дистанционного образования. Руководители образовательных учреждений являются участниками различных сетевых педагогических сообществ на сайте «Открытый класс». Этот ресурс используется и для организации дистанционных семинаров для руководителей. В 2011 году прошли два дистанционных семинара «Образовательный маркетинг» и «Деловое администрирование» объёмом 36 часов каждый, в котором приняли участие 56 руководителей различных образовательных учреждений республики. По результатам послекурсового опроса такая форма обучения получила положительную оценку слушателей. Площадки семинаров используются

теперь слушателями для профессионального общения, консультаций, быстрой связи со специалистами ИПКРО. В 2012 году прошёл дистанционный семинар «Проектирование здоровьесберегающей и здоровьесозидающей среды в образовательном учреждении». 18 участников этого семинара высказали пожелание продолжить обучение и обмен опытом по проблеме в сетевом сообществе с одноимённым названием. А вопросы использования сетевых ресурсов для организации дистанционного обучения обсуждаются на Учёном Совете ИПКРО и на производственных совещаниях.

Институт является федеральной стажировочной площадкой по направлениям «Распространение на всей территории Российской Федерации моделей образовательных систем, обеспечивающей современное качество общего образования» и «Распространение в субъекте Российской Федерации моделей формирования культуры здорового и безопасного образа жизни обучающихся». Партнёрами ИПКРО являются муниципальные методические службы, которые осуществляют методическое сопровождение педагогов в послекурсовой период. Эти структуры тоже объединились в сетевое сообщество «Муниципальные методические службы Республики Карелия». В рамках сообщества прошла сетевая конференция «Сетевая культура: муниципальные практики». Участники конференции обсуждали возможности сетевого сопровождения руководителей образовательных учреждений по различным направлениям деятельности.

Для обучения руководителей ОУ разработаны программы повышения квалификации на стажировочных площадках:

- внутришкольная система управления качеством образования в образовательных учреждениях с различной степенью оснащённости ИКТ (лицей № 40, Петрозаводск);
- организация профессиональной поддержки педагогов ОУ: технологии и содержание деятельности (лицей № 1, Петрозаводск);
- совершенствование финансово-экономического механизма стимулирования результативности и качества профессиональной деятельности работников школы (средняя общеобразовательная школа № 39, Петрозаводск);
- программа развития как механизм эффективного управления ресурсами школы (Петровская школа, Петрозаводск);

- проектирование и внедрение внутришкольных систем качества образования: мониторинг, анализ и оценка результатов и условий с общественным участием (Лицей № 1, Петрозаводск);
- адаптивная школа как модель образовательной системы, обеспечивающей современное качество общего образования: три ступени индивидуализации образования (Петровская школа, Петрозаводск);
- государственно-общественное управление современной школой.

Институт функционирует как межрегиональный координационный центр по проблемам государственно-общественного управления образованием. Курсовые мероприятия по такой проблематике проводятся на базе Института повышения квалификации и на базе общеобразовательных школ № 2 и Петровской школы Петрозаводска.

Институт обеспечивает научно-методическое и организационное сопровождение введения федеральных государственных образовательных стандартов начального и основного общего образования, федеральных государственных требований к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования. Для руководителей образовательных учреждений разработаны и реализуются программы повышения квалификации «Деятельность руководителя образовательного учреждения в условиях введения ФГОС» и «Методическое сопровождение введения ФГОС». За прошедший период этого учебного года реализовано уже 8 курсовых мероприятий. Обучение проводится, в том числе, и с использованием сетевого ресурса.

Перспективные изменения системы повышения квалификации руководителей:

- создание базы эффективных методик изучения заказа на повышение квалификации, в том числе с использованием автоматизированных систем в ИК-технологиях;
- создание интернет-ресурса для организации и проведения автоматизированной самодиагностики работников системы образования в целях выявления профессиональных затруднений педагогов и руководителей ОУ;
- увеличение доли дистанционных форм обучения руководителей ОУ;
- организация дистанционного обучения через сетевые сообщества педагогов на региональном и межрегиональном уровнях;
- разработка образовательных программ на принципах интеграции аудиторно-учебной и сетевой деятельности слушателей;



- ориентация образовательного процесса на задачи развития инновационной экономики региона (профильное обучение, формирование кросскультурных компетенций);
- эффективный менеджмент в образовании (эффективные экономические модели школы, школа как бизнес-организация, корпоративное обучение в образовательном учреждении или школа – обучающаяся организация, эффективные организационные коммуникации – NET-школа и т. д.);
- эффективные модели образовательных учреждений (школа возрастных ступеней, адаптивная школа, школа полного дня, культуротворческая модель школы, модели дошкольного образования и т. д.);
- эффективные образовательные технологии (развивающее обучение, психодидактика, технологии социального действия, классных собраний и т. д.).

Разработка перспективных направлений повышения квалификации руководителей образовательных учреждений позволит максимально полно удовлетворять образовательные потребности директоров школ и их заместителей и обеспечить уровень квалификации, соответствующий современным требованиям к руководителям ОУ.

*Поступило в редакцию 26.03.2013 года*