**Повышение профессиональной компетентности менеджеров образования**

Материалы для специалистов методических служб  
к.п.н. Е.А. Григорьева Е.А., Kафедра образования взрослых ПИППКРО

**Теоретико-методологическое обоснование или несколько слов о компетентности менеджера образования**

Сразу оговоримся, что в данном тексте речь идёт о руководителе (заместителе руководителя) образовательного учреждения. По своей природе деятельность менеджера образования полифункциональна. Он выступает в роли организатора, администратора, исследователя, психолога, хозяйственника, общественного деятеля. Задачей менеджера является обеспечение руководства и координации деятельности участников педагогического процесса по достижению социально- и личностно-значимых результатов в обучении, воспитании, развитии учащихся. Управление образовательным учреждением приобретает смысл тогда, когда наполняется реальным педагогическим содержанием. Следовательно, деятельность менеджера образования по своему содержанию является управленческо-педагогической.   
В сложном развивающемся мире образования многие альтернативы находятся в распоряжении менеджера образования. Анализ практики управления образованием позволяет выделить следующие типы и уровни принятия управленческих решений:

* стандартизированный, при котором обычные повседневные проблемы решаются менеджером стандартным способом. Его задача состоит в том, чтобы «почувствовать» проблему, индентифицировать её и взять на себя ответственность за начало действий;
* ситуативный, где требуются инициатива и свобода действий, но в определённых границах. На этом уровне менеджер должен оценить целый круг возможных решений и выбрать наиболее подходящие;
* инициативный, на этом уровне менеджер должен творчески подойти к решению проблемы на основе проверенных и некоторых новых идей, сделать прорыв в неизвестное;
* инновационный – наиболее сложный тип управления образованием, при котором менеджеру необходимо найти новый способ понимания непредсказуемых проблем, решение которых требует от него нового мышления.

Осмысление названных типов и уровней принятия управленческих решений с необходимостью ставит вопрос о содержании и структуре профессиональной компетентности менеджера образования (руководителя, заместителя руководителя образовательного учреждения). В настоящее время в теории образовательного менеджмента существует множество различных подходов к конструированию моделей компетентности. В самом общем виде компетентность – это способность и готовность к выполнению задания. Она может включать знания, умения, понимание и волю. Компетентность есть составляющая профессиональной культуры, во многом пересекающаяся с профессиональными ценностями. Компетентный менеджмент должен включать вовлекающие и взаимовлияющие индивидуальные и организационные ценности. В качестве ориентационной предлагаем модель, разработанную Л.И.Фишманом:

Существуют и другие модели профессиональной компетентности менеджера образования. Преимущественно эти модели разработаны в американской и европейской системах образования. В нашей стране в настоящее время также происходит переход от собственно управленческой к менеджерской системе руководства образовательным учреждением. Современные требования к уровню подготовки и уровню профессиональной компетентности менеджеров Российской школы сформулированы в документах Министерства образования РФ.   
Традиционное представление о внутришкольном управлении раскрывалось в таких характеристиках, как целенаправленное воздействие субъекта на объект управления; влияние управляющей системы на управляемую систему с целью перевода последней в качественно новое состояние; внедрение элементов научной организации педагогического труда и др. Сегодня на смену философии «воздействия» в управлении школой идёт философия «взаимодействия», «сотрудничества», «рефлексивного управления». Теория управления школой существенно дополняется теорией менеджмента, которая привлекает, прежде всего, своей личностной направленностью, когда деятельность менеджера (руководителя, управленца) строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуации успеха.   
Кроме того, в настоящее время можно выделить три типа идеологий управления в сфере образования: 1. управление как нормативное руководство; 2. управление как сервис (ключевые слова – помогать, не противодействовать, не мешать), когда управление понимается как менеджмент; 3. управление как опережающая смена рамок, как образовательная политика, как управление развитием, наконец, как инновационный менеджмент. Самоопределение сегодняшних руководителей образовательных учреждений связано в лучшем случае с переходом от первого типа идеологии управления ко второму. Необходимость перехода к третьему типу управленческой идеологии современными менеджерами образования практически не осмысляется. Очевидно, что в связи с происходящими сегодня изменениями в образовании должны меняться цели, содержание и способы подготовки руководителей образования с точки зрения их новой миссии.

**Современные цели и содержание управления профессиональным развитием менеджеров образования**

Сущность современных моделей управления профессиональным развитием менеджеров образования должна определяться философией индивидуального выбора руководителем своего жизненного пути, ценностной ориентацией на свободное самоопределение в инновационном образовательном пространстве, идеей вариативности содержательного наполнения, форм, способов повышения квалификации, принципиальной установкой на развитие творческого потенциала руководителя, становление его стратегического мышления.   
Привычный для образовательных программ, фиксирующих содержание, способы и формы деятельности методической службы, акцент на процесс (обновление знаний, овладение умениями) необходимо сместить на результаты деятельности менеджера образования (способен применить). Представляется важным, что цели той или иной программы должны формулироваться не методической службой, не институтом повышения квалификации, а конкретными заказчиками и потребителями образовательных программ (если программа никому конкретно не нужна, то её не следует разрабатывать). При этом цели как прогнозируемые результаты реализации программы должны быть измеримы (например, изменил или нет руководитель школы способы своей деятельности).   
При отборе содержания образовательной программы менеджеров образования в настоящее время совмещаются два подхода. С одной стороны, актуальные линии в содержании подготовки продиктованы государственной стратегией развития российского образования, отражённой в Концепции модернизации. А именно, это те проблемы, которые требуют грамотных, адекватных управленческих решений:   
Обновление содержания образования, госстандарты (рациональное использование учебного плана школы; соотношение содержания образовательных компонентов (государственный – национально-региональный – школьный); определение и измерение результатов образования; методическое и научно-методическое сопровождение образовательного процесса).   
Профильная школа (разработка программ профильного обучения; создание учебно-материальной базы профильного обучения; разработка возможных форм профильного обучения; организация сетевого взаимодействия).   
Единый государственный экзамен (опыт подготовки учащихся для работы с тестами для поступающих в вузы; разработка программ и организация подготовительных курсов; методическая работа по совершенствованию учебного процесса (по результатам ответов учащихся на тестовые задания); организация в школе пробного тестирования.   
Государственно-общественные механизмы управления (способы и формы привлечения в школу дополнительных ресурсов с участием родительской общественности; организация активного участия общественных структур в управлении школой).   
Реструктуризация сети (опыт эффективного перераспределения ресурсов (кадровых, финансовых, материальных); создание новых образовательных, культурно-образовательных, социально-образовательных институтов (альянсов)).   
Информатизация образования (информационные технологии в образовательном процессе; информационные технологии в управлении образовательным процессом).   
С другой стороны, при конкретно и измеримо поставленных целях отбор содержания становится более жёстким и менее зависимым от предпочтений преподавателей или специалистов муниципальной методической службы. Таким образом, от организаторов и руководителей программ повышения квалификации менеджеров, реализуемых через различные формы образования, требуется нахождение и удержание оптимального баланса в соотношении инвариантной и вариативной частей содержания программы.   
Конкретность требований к результату может составить основное содержание программы (семинара, конференции, мастер-класса и т.п.). Для этого необходимо продумать ответы на логическую цепочку вопросов:   
Каковы конкретные цели реализуемой программы?   
Какое содержание образования необходимо отобрать для реализации целей?   
В какие сроки необходимо реализовать программу?   
Какие способы реализации оптимальны для содержания и сроков?   
Каким должно быть соотношение разных видов подготовки менеджеров образования?   
Кто будет реализовывать программу и чему нужно научиться самим как преподавателям и методистам?   
Как нужно организовать реализацию программы и кто будет это делать?   
Каким образом необходимо отслеживать результативность реализации учебной программы и её итог?   
Виды подготовки менеджеров образования можно выделять по разным основаниям. В любом случае, основной содержательный акцент в учебных программах делается на технологическую и специальную теоретическую подготовку (курсы по экономической теории, менеджменту, маркетингу, теории управления персоналом, управленческой антропологии).

**Условия, принципы и формы организации среды профессионального развития менеджеров образования**

Выделяя образовательную среду как основополагающее условие индивидуального выбора руководителем ценностей профессиональной деятельности, считаем, что активная роль образовательной среды заключается в том, чтобы способствовать самораскрытию человека, «вытягивать» его потенциальные возможности на уровень актуализированных способностей, которые являются основой активного профессионального и личностного саморазвития.

Основными принципами организации образовательной среды являются:

* коллективное проектирование и осуществление замысла образовательного взаимодействия;
* многовариативность содержания образования, способов и форм вхождения в него, вплоть до индивидуальных программ повышения квалификации;
* целостность и преемственность в содержании и логике различных организационных форм повышения квалификации;
* стимулирование и поддержка любой образовательной активности;
* приоритетность личностного, а не функционально-ролевого взаимодействия организаторов и слушателей;
* благоприятный для обучения эмоциональный климат.

«Удержание» названных принципов в организации и реализации программы повышения квалификации – это и относительно новая и достаточно трудная задача в условиях растущего многообразия этических, психологических, педагогических, антропологических взглядов и возросшей сложности ценностного самоопределения педагогов.   
Муниципальная методическая служба, помимо курсовой подготовки, организуемой совместно с ИППК, может располагать такими формами организации профессионального развития, как:

* педагогические мастерские, как формы вхождения в исследовательскую деятельность;
* организация семинаров (на базе инновационных школ): семинары-погружения, семинары-проблематизации, семинар-рефлексия, проектный семинар, методологический семинар, экспертный семинар, консультационный семинар и др.;
* конференция руководителей по обсуждению проблем образования в муниципалитете;
* управленческие стажировки молодых руководителей в рамках управленческого события;
* «консультационный пункт» в ММС (РМК);
* «маркетинговый зал» в муниципальном «здании» образования;
* диссеминационный форум (обобщение и распространение интересного управленческого опыта или находки);
* открытый профессиональный клуб и др.

Предлагаемые формы организации методической работы с менеджерами образования расширяют и дополняют используемые традиционно. Заметим здесь, однако, что методическая работа, по-прежнему, остаётся одной из центральных форм, выполняющих две взаимно пересекающихся функции – развитие методики преподавания и профессиональное развитие педагога. Поскольку управление и преподавание – явления не тождественные, вряд ли речь может идти, например, о методическом объединении директоров школ или завучей. Таким образом, повышение квалификации менеджеров образования на базе муниципальной методической службы осуществляется не только через различные формы, но и в конкретном профессиональном сообществе. Это управленческие профессиональные объединения, на базе которых могут разворачиваться процессы профессионального развития менеджеров образования и поиск новых механизмов изменения управленческой деятельности. Например: ассамблея директоров школ, управленческая студия, корпорация менеджеров образования и т.п. В отличие от педагогов, делегирующих представителей своих профессиональных сообществ на муниципальный уровень образования, менеджеры сразу профессионально объединены на этом уровне. Поэтому в рамках муниципального профессионального объединения могут возникать небольшие (или временные) профессиональные группы по областям профессиональных интересов. Именно профессиональное сообщество является субъектом изменений, в нём создаётся (или осмысляется) инновационная практика управления, в нём же находится модус индивидуальных изменений.   
Если цель содержания методической работы поставлена не столько относительно просвещения руководителя (получение знаний о…), сколько относительно изменения результатов его деятельности, то должны преобладать способы, ориентирующие его на практику.   
Главной в поиске способов и форм взаимодействия преподавателей, методистов и менеджеров образования (в реализации целей образовательной программы) становится проблема оснований их выбора. При её решении необходима опора на философские, психологические и педагогические теоретические позиции, состоящие в открытии и осознании личностных смыслов, ориентации на бесконечность познания, сотворения себя в мире и мира в себе, ценности сопонимания, сопризнания, сотворчества, свободе выбора. Данные основания приводят к необходимости создания новых форм и переосмысления традиционных. В практической реализации программы могут использоваться лекции, практикумы, дискуссии, «круглые столы», дебаты, мини-тренинги, мастерские, ролевые игры, мини-конференции, позиционные обсуждения и т.д. Кроме того, этими же основаниями продиктовано многообразие принципов организации учебных групп при проведении групповой работы. Одним из способов самореализации менеджера, как участника курсовой подготовки, являются интерактивные методы обучения, основанные на личностном взаимодействии-общении каждого из участников образовательного процесса. Традиционно такие технологии относятся к так называемым формам коллективной мыследеятельности в учебно-исследовательском процессе. Кроме того, на наш взгляд, интерактивные методики могут выступать как стимулирующие творческую и образовательную инициативу слушателей, оказывая ненаправленное и резонансное воздействие на внутренние сферы личности.

**Рекомендуемая литература**

* Активные методы обучения в системе многоуровневого образования//Сборник научных трудов. – СПБ, 1995.
* Актуальные проблемы повышения квалификации руководителей школ//Сборник методич. рекомен. – М., 1993.
* Андреев В.И. Саморазвитие творческой, конкурентноспособной личности менеджера. – М, 1995.
* Аттестация педагогических и руководящих работников народного образования Приморского края: Сборник. – Вып. 13. –Владивосток: «Дальпресс», 2001. – С.36-38.
* Ванцова Т.С. Менеджер образования: особенности управленческо-педагогической деятельности//Профессиональное образование.– 2002. – №10. – С.4-5.
* Емельянов Ю.Н. Активные методы психологической подготовки руководителей и специалистов. – Л., 1984.
* Зубарева Н.С. Развитие образовательной активности специалистов органов управления образованием субъектов Российской Федерации в процессе повышения квалификации// Дополнительное педагогическое образование в ХХI веке: Материалы всероссийской научно-практической конференции/Сост.
* Н.В.Брусенцова. – М.: АПКиПРО, 2001. – С.129-131.
* Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. – Новосибирск, 1989.
* Менеджер образования: государственные требования//Образование в документах. – 2002. – №5-6.
* Неверкович С.Д. Игровые методы подготовки кадров. – М., 1995.
* Новая педагогическая компетенция. Опыт проекта «Переподготовка учителей-гуманитариев». – М. – Биробиджан: Объединение «ОС ЭММ», 2000. – 376 с.
* Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. – СПб, 2003.
* Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М., 1999.
* Фишман Л.И. Модели образовательного менеджмента: обзорный анализ//Школьные технологии. – 2000. – №4. – С.115-120.