

І. В. ГРИШІНА, В. М. ВОЛКОВ

**АКТУАЛЬНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДОДАТКОВОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ**

*Освітня система Росії швидко змінювалась в останні два десятиліття. Ці зміни вплинули на форми та зміст післядипломної освіти вчителів. Важливі зміни торкнулися галузі управління загальною освітою. Це вимагає перегляду підходів до підвищення кваліфікації керівників шкіл. Багато вчених та практиків прагнуть визначити нові підходи та створити відповідні моделі підвищення кваліфікації керівників шкіл. У статті подано проект системи підвищення кваліфікації директорів шкіл, розроблений вченими СПбАППО з урахуванням рекомендацій ЮНЕСКО, ОЕСР та аналізу російського досвіду управління навчальними закладами.*

**Ключові слова:** управління навчальними закладами, моделі управління, інновації в управлінні освітою.

И. В. ГРИШИНА, В. Н. ВОЛКОВ

**АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

*Образовательная система России быстро изменялась в последние два десятилетия. Эти изменения повлияли на формы и содержание послдипломного образования учителей. Серьезные изменения затронули сферу управления общим образованием. Это потребовало пересмотра подходов к повышению квалификации руководителей школ. Многие ученые и практики стремились определить новые подходы и создать модели повышения квалификации директоров школ. В этой статье представлен проект системы повышения квалификации директоров школ, разработанный учеными СПб АППО, с учетом рекомендаций ЮНЕСКО, ОЭСР и анализа российского опыта управления.*

**Ключевые слова:** управление учебными заведениями, модели управления, инновации в управлении образованием.

I. V. GRISHYNA, V. M. VOLKOV

**THE URGENT DIRECTIONS OF THE IMPROVEMENT OF ADDITIONAL PROFESSIONAL EDUCATION ADMINISTRATIVE STUFF'S SYSTEM**

*The educational system of Russia has been changing rapidly for last two decades. These changes have affected the forms and contents of the postgraduate education of teachers. Serious changes came into contact with the sphere of management of education. It demands the revision of approaches for improvement of the schools' leaders' professional skills. Many scientists and experts strive for defining the new approaches and creating the models of improvement of leaders' professional skills within postgraduate education system. The system of improvement of professional skills of the schools' leaders', created by scientists of SPb APPO according recommendations of UNESCO, OESD and the analysis of the Russian experience of management is presented in the article.*

**Keywords:** educational institutions management, management models, education management innovations.

Требования к квалификации управленческого звена системы образования растут быстрее, чем требования к качеству образования как такового. Ведь руководители должны не только детально понимать цели, поставленные перед системой образования, но и владеть инструментами, позволяющими обеспечить достижение этих целей, грамотно применять их в реальных условиях, в том числе в условиях ограниченных ресурсов всех типов. Директор образовательного учреждения – это не только и не столько менеджер. Это много шире. И система профессионального образования директоров ОУ должна быть шире, чем подготовка менеджера или экономиста. По сути, директор ОУ должен мыслить и действовать как

---

предприниматель, цель которого – не извлечение прибыли, а организация процессов обучения и воспитания. Но пути и инструменты, стиль мышления, подходы к управлению могут и должны быть аналогичны предпринимательской деятельности. Поэтому основной задачей специалистов системы дополнительного профессионального образования является создание «интеллектуальной» системы подготовки и постоянной актуализации компетентности руководителей образовательных учреждений всех типов и видов.

Существующая в Санкт-Петербурге система повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров образовательных учреждений во многом унаследовала черты советской системы повышения квалификации. Однако в 1990-2000-х годах в ней произошли изменения, которые были обусловлены развитием идеи непрерывного образования. В основе этой идеи лежит понимание того, что первичного образования недостаточно для успешной деятельности на протяжении жизни, и, следовательно, полученные знания необходимо постоянно пополнять. В середине 1990-х годов эксперты ОЭСР, изучавшие российскую систему повышения квалификации педагогов пришли к выводу, что хотя эта система и решает задачи специализированной подготовки, она не всегда предоставляет возможности личностного развития. Стало очевидно, что такое развитие может обеспечиваться только в том случае, если содержание, формы и методы постдипломного образования будут стимулировать поиск самостоятельных творческих решений. Кроме того, эксперты ОЭСР обозначили необходимость тщательного подбора преподавательского состава для системы постдипломного образования. Они также отметили тот факт, что, несмотря на попытки реформировать эту систему в 2000-е гг., в ней по-прежнему слабо развито взаимодействие как между подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации и формированием кадрового резерва, так и между самими работниками системы образования.

Концепция непрерывного образования представляет собой альтернативную систему взглядов на развитие образовательной практики. Данная концепция определяет учебную деятельность как неотъемлемую часть образования человека. В силу этого возникает необходимость целостного и согласованного преобразования всех ступеней образования и их достройка новыми элементами. По некоторым оценкам в России переподготовку и переобучение ежегодно проходят только 2-3% работников, тогда как развитые страны переобучают 50-60% и планируют увеличивать этот показатель. В России параллельно с системой «отраслевой» профессиональной переподготовки и повышения квалификации складываются внутрифирменные системы обучения. Так, например, в реальных секторах экономики 25% предприятий организуют повышение квалификации служащих в основном в формате учебных семинаров. В теории дополнительного профессионального образования в настоящее время также происходят радикальные изменения, связанные с формированием новой парадигмы образования взрослых, позволяющей разрабатывать оптимальные условия для осуществления непрерывного профессионально-личностного саморазвития. Таким образом, модель современной системы непрерывного образования в России находится в стадии становления. Важно отметить, что тренды в ее развитии возникают в ней не только в соответствии с имеющимися стратегиями, но и под влиянием людей, включенных в этот процесс.

Существующая совокупность внешних и внутренних факторов обуславливает необходимость разработки новых методологических и технологических основ проектирования и реализации программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих работников образовательных учреждений. В условиях Санкт-Петербурга, разработанная специалистами СПб АППО концепция определила цель, принципы и задала новые подходы в решении проблем развития кадрового потенциала управления образовательными учреждениями.

Состояние системы постдипломного образования работников образовательной отрасли как в Санкт-Петербурге, так и в России в целом характеризуется рядом противоречий между:

- объективной потребностью в управлении развитием системы повышения квалификации и переподготовки руководителей образовательных учреждений и преобладанием процессов управления функционированием;

- высоким темпом изменений образовательных потребностей педагогов и руководителей образовательных учреждений и установленной плановой периодичностью повышения квалификации;
- преимущественно государственным характером финансирования системы постдипломного образования по остаточному принципу и существующим рынком образовательных услуг;
- новыми требованиями к модернизации образования и традиционным содержанием и формами работы с обучающимися по программам постдипломного образования в учреждениях ДПО и ВУЗах;
- востребованностью построения персонализированных моделей работы с педагогами для реализации дифференцированного подхода к их профессиональной подготовке и отсутствием разработанной содержательной основы, определяющей специфику деятельности системы повышения квалификации и переподготовки.

Городскую систему повышения квалификации руководителей образовательных учреждений можно охарактеризовать следующим образом:

- конкуренция на рынке услуг постдипломного образования;
- образовательные программы диверсифицированы по структуре и видам;
- ограниченно используются информационные технологии и формы дистанционного обучения;
- представлен сегмент платных образовательных программ с существенным разбросом стоимости;
- в течение последних лет сохраняют востребованность «традиционные» программы и появляются новые, отражающие изменения в системе образования (например, «Управление ОУ в условиях системных изменений», «Новая отраслевая система оплаты работников бюджетной сферы», МВА и др.).

Все работающие в Санкт-Петербурге организации лицензированы и имеют квалифицированный преподавательский состав. Однако, по мнению руководителей государственных образовательных учреждений, проходящих в них обучение, полученная подготовка недостаточна для дальнейшего совершенствования образовательной практики и реализации основных положений государственной политики в сфере образования. Программируемый таким образом недостаточный профессионализм и функциональная несостоятельность управленческого звена на уровне отдельных учреждений могут привести к росту деструктивных тенденций в системе образования в целом.

Управление образовательными учреждениями требует от специалистов четкого понимания целей и задач государственной и региональной политики в сфере образования, имеющихся приоритетов и проблем развития, умений реализовывать заявленные программы и проекты, разрабатывать и внедрять современные технологии, находить вариативные подходы, оптимальные и нестандартные решения. Профессионализм управленческих кадров в значительной степени предопределяет качество образования молодого поколения и дальнейшее развитие собственно образовательной системы. На современном этапе подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих кадров системы образования может рассматриваться как одно из средств реализации стратегии модернизации образования в целом.

Среди обоснований потребности изменения системы переподготовки и повышения квалификации руководителей образовательных учреждений необходимо дополнительно отметить изменение условий их деятельности, связанное с принятием Закона Российской Федерации «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (2010 год). Переход общеобразовательных учреждений региона в режим казенного, бюджетного или автономного учреждения неизбежно отразится на характере работы их руководителей и потребует ее поддержки со стороны специалистов системы постдипломного образования. В связи с этим очевидна актуальность и значимость обновления системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга. Изменение содержания, условий и форм этой деятельности предполагает объединение интеллектуальных, материальных и иных ресурсов органов

---

государственного управления, научно-педагогических и общественных организаций для повышения эффективности управления образовательными учреждениями в регионе.

Основной целью концепции, разработанной специалистами СПб АППО, является определение оснований и направлений деятельности органов государственной власти, общественных объединений региона, самих руководителей образовательных учреждений по развитию кадрового потенциала системы управления образованием и создание условий для обеспечения образовательных учреждений подготовленными управленческими кадрами, способными реализовать стратегии развития образования. Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- оптимизация функций органов государственной власти региона по организации и ресурсной поддержке системы постдипломного образования руководителей образовательных учреждений;

- продолжение диверсификации системы постдипломного образования региона;
- увеличение разнообразия форм и методов обучения руководителей образовательных учреждений по программам постдипломного образования;

- придание научной обоснованности и актуальности программам повышения квалификации руководителей образовательных учреждений в соответствии со стратегией развития системы образования региона;

- обновление содержания и форм экономического образования руководителей образовательных учреждений региона;

- развитие сетевого взаимодействия учреждений при осуществлении программ постдипломного образования;

- использование инновационного потенциала образовательных учреждений региона для реализации программ постдипломного образования руководителей;

- развитие межрегионального и международного сотрудничества в сфере повышения квалификации и переподготовки руководителей образовательных учреждений;

- информатизация образовательного процесса по программам постдипломного образования и развитие форм дистанционного обучения;

- внедрение систем менеджмента качества в учреждениях, реализующих образовательные программы для руководителей образовательных учреждений;

- разработка и внедрение механизмов независимой экспертной оценки качества образовательных услуг, предоставляемых участниками рынка в сфере дополнительного образования с учетом мнений потребителей;

- разработка системы требований и механизмов независимой экспертизы образовательных программ постдипломного образования руководителей образовательных учреждений;

- повышение информационной открытости учреждений, реализующих программы постдипломного образования;

- совершенствование отбора специалистов для формирования резерва руководителей из числа наиболее подготовленных педагогических работников региона для занятия вакантных должностей в сфере управления образовательными учреждениями и территориальными образовательными системами.

Решение поставленных в концепции задач предполагается осуществить посредством организации работы по нескольким направлениям, а именно:

- определение ведущих методологических подходов к организации постдипломного образования руководителей образовательных учреждений региона;

- оптимизацию ресурсной базы системы постдипломного образования руководителей образовательных учреждений региона;

- обновление содержания и форм повышения квалификации, профессиональной переподготовки и выстраивание системы подготовки резерва управленческих кадров.

Повышение квалификации и переподготовка руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга предполагают освоение ими новых принципов, стратегий и практик управления в соответствии с имеющейся стратегией развития отрасли. В тоже время при проектировании и реализации образовательных программ для руководителей дошкольных

учреждений, школ, гимназий и лицеев необходимо стремиться к тому, чтобы обучение обеспечивало развитие личности руководителя через обогащение его профессионального опыта.

В проекте «Петербургская школа - 2020» заявлено изменение условий повышения квалификации педагогических работников региона; новая модель распространяется и на руководителей образовательных учреждений. Модель предусматривает выбор ими учреждений, программ, режима повышения квалификации, расширение «образовательного поля» и др. Учитывая общую логику развития образовательной системы региона и стремясь обеспечить готовность руководителей к реализации планируемых изменений, авторы данной концепции предлагают ввести несколько новых доминант в методологию подготовки руководителей учреждений образования, а именно:

1. Четкое определение приоритетов подготовки, переподготовки, повышения квалификации и формирования резерва управленческих кадров в системе образования региона, разработка единого подхода к регулированию этой деятельности на основе потребностей образовательной системы региона.

2. Продолжение разработки новых организационно-методических, правовых и экономических основ подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей образовательных учреждений региона.

3. Формирование «этического» кодекса руководителя образовательного учреждения, учитывающего особенности страны и региона, традиции петербургской школы и регламентирующие профессиональную деятельность руководителя и особенности его личностных проявлений в ее рамках.

4. Обучение руководителей образовательных учреждений по программам повышения квалификации и переподготовки должно обеспечить формирование и поддержку развития у них профессиональных компетенций и личностных качеств, необходимых для эффективного управления учреждениями и оцениваемых в рамках новой модели аттестации руководителей.

5. Предъявление дополнительных требований к учреждениям, реализующим программы повышения квалификации и переподготовки управленческих работников для системы образования региона:

- по внедрению интегрированных систем менеджмента на основе стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2008, ГОСТ Р ИСО 9004, ГОСТ Р 52614.2, ГОСТ Р ИСО 19011 и их сертификации;
- по развитию профессионализма профессорско-преподавательского состава, четкого понимания ими потребностей региональной системы общего образования, готовности и способности обеспечить своей деятельностью удовлетворение этих потребностей;
- по их сотрудничеству с партнерами в реализации образовательных программ, формирование их сети на основе договоров о сотрудничестве.

6. Информатизация образовательного процесса, расширение использования средств новых информационных технологий и совершенствование пространственно-предметной среды учреждений дополнительного профессионального образования и ВУЗов, реализующих программы для руководителей образовательных учреждений региона.

7. Совершенствование системы оценки эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей образовательных учреждений, в т.ч. в режиме мониторинга для обеспечения механизмов «обратной связи» с потребителями образовательных услуг.

8. Содействие развитию форм внутрифирменного повышения квалификации педагогических и руководящих работников, поддержка их сетевого взаимодействия и самообразования как неотъемлемых элементов процесса непрерывного образования.

С целью оптимизации ресурсной базы системы постдипломного образования руководителей образовательных учреждений региона предполагается провести работу по следующим направлениям:

1. Содействие расширению спектра образовательных программ для удовлетворения потребностей образовательной системы города и поддержка работы учреждений ДПО и ВУЗов в данном направлении; формирование и регулярное обновление регионального реестра заказов.

2. Мониторинг процессов лицензирования и аккредитации образовательных программ учреждениями ДПО и ВУЗами региона, создание регионального банка таких программ.

---

3. Обеспечение в региональной системе дополнительного профессионального образования (ДПО) условий для проектирования образовательных программ на основе модульного принципа построения образовательного процесса.

4. Разработка и установление прозрачных норм и требований к образовательным программам ДПО и к оценке их качества; проведение независимых экспертиз образовательных программ и создание электронного банка.

5. Проведение конкурсов образовательных программ ДПО для определения лучших разработок, оказание государственной поддержки в их реализации внутри региональной системы образования.

6. Проведение региональных совещаний, семинаров, круглых столов по проблемам управления школой и развития профессионализма руководителей образовательных учреждений.

7. Разработка программы мониторинга потребностей работников образовательных учреждений, в т.ч. руководителей и их заместителей.

8. Создание региональной модели мониторинга удовлетворенности руководителей образовательных учреждений услугами учреждений дополнительного профессионального образования и ВУЗов; содействие появлению и профессиональной деятельности независимых экспертов для изучения и оценки полученных эффектов, выработки рекомендаций по улучшению. Разработка содержания и формата опросов целесообразна в их соотношении с практикой международного исследования TALIS (ОЭСР, 2009 год).

9. Обеспечение информационной поддержки всех форм постдипломного образования руководителей образовательных учреждений и их заместителей через специализированные сайты и региональные порталы.

10. Издание методической литературы, сборников нормативных правовых актов и иных материалов в области управления образованием для их использования при обучении и в работе руководителей образовательных учреждений.

При осуществлении программ повышения квалификации, переподготовки и формирования управленческого резерва определено эффективное средство формирования интереса руководителя к работе, развития его профессионализма и стимулирования творческого поиска и инициативы. В качестве такого средства рассматриваются стажировки. Они могут проводиться в образовательных учреждениях региона, являющихся инновационными площадками, где возможно выполнение проектов для защиты квалификационных работ под руководством преподавателей. Еще одним форматом стажировок могут стать программы обмена групп руководителей образовательных учреждений для изучения опыта управления учреждениями образования в других регионах России и за границей.

Основными результатами претворения на практике положений концепции станут:

- повышение образовательного уровня, профессиональной квалификации руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга;
- повышение качества работы руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга;
- формирование резерва из числа наиболее подготовленных педагогических работников для занятия вакантных должностей в сфере управления образовательными учреждениями и территориальными образовательными системами;
- удовлетворение спроса образовательных учреждений и органов управления образованием на повышение квалификации и переподготовку управленческих кадров;
- объединение усилий органов государственной власти и общественных организаций, направленных на повышение качества управления образованием в регионе;
- разработка программы мероприятий по достижению конкретных результатов в рамках задач, поставленных в Концепции.

Реализация идей Концепции обеспечит развитие и диверсификацию системы дополнительного профессионального образования педагогических работников и руководителей учреждений системы образования региона, горизонтальное и вертикальное взаимодействие различных образовательных структур, будет способствовать обновлению содержания, форм и методов в системе постдипломного образования.

Представленные в статье основные положения концепции, разработанной в СПб АППО, рассматриваются как основа региональной перспективной программы, в которой будут отражены этапы, сроки и ресурсное обеспечение комплексных усилий органов государственной власти, общественных объединений региона и самих руководителей образовательных учреждений по развитию кадрового потенциала системы управления образованием Санкт-Петербурга.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа», утверждена Президентом Российской Федерации Д. А. Медведевым 04 февраля 2010 года. Пр-271. – <http://mon.gov.ru/dok/akt/6591>
2. Национальная доктрина образования в Российской Федерации. Одобрена постановлением Правительства РФ от 4 октября 2000 года, №751. – СЗ РФ, 2000, № 41, ст. 4089.
3. Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации. Одобрены на заседании Правительства Российской Федерации 9 декабря 2004 года (протокол № 47, раздел I).
4. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 года №761н, г. Москва «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»».
5. Проект «Стратегии развития системы образования Санкт-Петербурге на 2011-2020 годы «Петербургская Школа – 2020»».
6. Вершловский С.Г. Система образования взрослых как объект прогнозирования. // Проблемы непрерывного образования: педагогические кадры. – 1997. – №9. – С.11–15.
7. Гришина И.В. Профессиональная компетентность руководителя школы как объект исследования: Монография. - СПб.: СПб ГУПМ, 2002. – 230 с.
8. Гришина И.В., Васильченко Л.В. Профессиональная компетентность руководителя школы. – Харьков: Вид. группа «Основа», 2006. – 270 с.
9. Гришина И.В., Подзюбанова Ю.В. Развитие профессиональной компетентности руководителей школ в процессе повышения квалификации в межкурсовой период. Учебно-методическое пособие. – СПб.: СПб ГУПМ, 2003. – 178 с.
10. Данельченко Т.А. Мониторинг качества подготовки слушателей в учреждении дополнительного профессионального образования. // Тенденции дополнительного профессионального образования в контексте современной образовательной политики: Материалы Всероссийской научно-практической конференции: в 2 ч. – Москва-Челябинск: Изд-во ИИУМЦ «Образование», 2010. – С. 49–53.
11. Ждан А.А. Управление системой непрерывного образования Российской Федерации: Автореф. дис... канд. экон. наук. – М.: 2009. – 26 с.
12. Журавлёва Л.В. Теоретические основы профессиональной подготовки менеджеров образования. Учебно-практическое пособие. – Сургут: Дефис, 2000 – 31с.
13. К обществам знания: Всемирный доклад. - Париж: ЮНЕСКО, 2005
14. Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В. Профессиональная подготовка персонала: кадровые стратегии работодателей. // Вопросы образования. - 2009. - №4. - С. 218-234.
10. Кулюткин Ю.Н. Изменяющийся мир и образование взрослых. // Человек и образование. – 2010. - №1 (22). – С.13-15
11. Марон А.Е., Монахова Л.Ю. Ведущие тенденции развития андрагогических исследований. // Человек и образование. – 2010. - №1 (22). – С.32-40
12. Сазонов Б.В. Проблемы и пути модернизации российского образования // Механизмы управления процессами модернизации в образовании. - М.: ГУ ВШЭ, 2003
13. Смолин О.Н. Российская образовательная система на пороге пятикратного кризиса, аналитическая записка Президенту РФ Д.А. Медведеву от 29 января 2009 года. - <http://www.smolin.ru/odv/reference-source/2009-01-28.htm>
14. Цели образования в переходный период. Отчет ОЭСР. – <http://oecd.ru/org/rusweb /rusfeder/ 5/3/ finalrus.htm>
15. Тряпицын А.В. Построение программ профессиональной подготовки школьных менеджеров в контексте современных интеграционных процессов. // Человек и образование. – 2005. - №3. – С.54-58
16. Формирование инновационного ресурса педагогических кадров системы образования через развитие системы повышения квалификации: сборник рекомендаций / под ред. А.Г. Каспржак, Е.Я. Коган, О.Е. Лебедева и др. - М.: Университетская книга, 2007. - 288 с.