

УДК 37.018.46

**Мизова М.Х.***Кабардино-Балкарский государственный университет (г. Нальчик)***ПОСЛЕДИПЛОМНАЯ ПОДГОТОВКА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ ГУМАНИТАРИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ**

*Аннотация.* В статье раскрывается вопрос последиplomной подготовки руководителя образовательной организации с позиции гуманитаризации образования. Автор анализирует научную литературу и нормативно-правовые основы по вопросам последиplomного образования руководителей образовательных организаций. В статье автор рассматривает существующие проблемы, связанные с особенностями последиplomной подготовки руководителей школ и предлагает систему, способствующую продуктивной подготовке руководителей образовательных организаций. Автор приходит к заключению, что для подготовки руководителей школ к модернизационным процессам, происходящим в России, необходима соответствующая система последиplomного образования руководителей образовательных организаций, основанная на гуманитарной стратегии управления.

*Ключевые слова:* последиplomная подготовка, гуманитаризация образования, образовательная система, руководитель образовательной организации, менеджмент в образовании.

**M. Mizova***Kabardino-Balkarian State University, Nalchik***POSTGRADUATE TRAINING OF A HEAD OF AN EDUCATIONAL  
ORGANIZATION THROUGH EDUCATION HUMANITARIZATION**

*Abstract.* The article reveals the issue of post-graduate training of a head of an educational organization through humanitarization of education. The author analyzes the scientific literature and regulatory-legal basis on the issues of postgraduate education of the heads of educational organizations. In the article the author examines the existing problems associated with post-graduate training of school directors and offers a system that facilitate their productive training. The author comes to the conclusion that, to prepare school directors for modernization processes in Russia, it is necessary to develop an appropriate system of postgraduate education of the heads of educational institutions, based on humanitarian management strategy.

*Key words:* postgraduate training, humanization of education, educational system, head of an educational organization, management in education.

Развитие модернизационных процессов в системе общего образования и новые требования к руководителю школы обуславливают необходимость изменений в системе последиplomной

подготовки руководителей образовательных организаций.

Реализация приоритетных направлений развития системы общего образования Российской Федерации, которые носят гуманитарный характер,

показала, что большинство руководителей образовательных организаций не имеют достаточной подготовки по вопросам оперативного и стратегического менеджмента, мониторинга качественных результатов образования, трудового законодательства и образовательного права, управления государственными и муниципальными торгами и закупками, финансово-экономической деятельности.

В ситуации модернизации образовательной системы школы руководителю нужны знания по вопросам управления финансами, школьной экономики, правовым аспектам деятельности школы, новым возможностям оценки школы, перспективам установления партнерских отношений, определения миссии и ценностей школы в контексте инновационного развития. Для этого руководителю школы необходимо обладать не только стратегическим мышлением, но также хорошо знать и образовательный процесс. Уровень квалификации многих руководителей не дает возможности в полной мере реализовать программу модернизации системы общего образования, в основе которой лежит *принцип гуманитаризации образования*, ведь *гуманитаризация образования* – это процесс проникновения ценностей и методологии гуманитарных наук в содержательные, технологические и процессуально-деятельностные аспекты системы образования.

Очевидно, что последипломная подготовка руководителей образовательных организаций к гуманитарной стратегии управления должна рассматриваться в качестве одного из источников повышения эффективности человеческого потенциала, который

необходимо использовать в целях развития школы, социума, региона и государства в целом. Для совершенствования системы последипломной подготовки руководителей нужен системный подход, включающий в качестве важнейшего компонента гуманитарную составляющую – развитие человеческого потенциала на основе современных управленческих технологий.

Реализация гуманитарной составляющей в последипломной подготовке руководителей позволит адаптировать институты к изменчивой социально-экономической среде, а с другой – сама социально-экономическая среда под воздействием научных подходов будет адаптироваться к меняющимся потребностям и интересам системы последипломной подготовки руководителей образовательных организаций.

Проблема последипломной подготовки руководителей образовательных организаций на протяжении многих лет активно обсуждается учеными, практиками и чиновниками высокого уровня. Министр образования и науки РФ Д.А. Ливанов в своих выступлениях неоднократно подчеркивает, что необходима специальная, особенная подготовка руководителей образовательных организаций в реализации государственной политики. В Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 гг. актуализируется вопрос подготовки руководителей образовательных организаций к гуманитарной стратегии управления. В программе подчеркивается, что «безусловным приоритетом является переход от административно-командного управления системой образования к «умному»

управлению, основанному на доверии и обратной связи» [7]. Для этого должны быть предусмотрены меры по укреплению академической и организационно-финансовой самостоятельности школ, повышению участия общественности в управлении образовательными организациями и территориальными сетями, по поддержке инициатив, инноваций и экспериментов. *«Хорошей должна считаться постоянно развивающаяся, обновляющаяся школа»* [7].

С учетом происходящих перемен и предъявляемых требований в теории и практике последипломного образования происходят изменения, направленные на формирование гуманитарной парадигмы обучения руководителей школ и других образовательных организаций. Последипломная подготовка должна быть ориентирована на формирование нового образа руководителя, способного выстроить управление с позиции гуманитарного подхода [6].

Нормативно-правовые основы последипломной подготовки руководителей образовательных организаций определены в приказе № 761 Минздрава России от 26 августа 2010 г. «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (далее — ЕКС) в разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования». К руководителю до утверждения этого документа требований к наличию специального образования не предъявлялись. Современные требования к уровню образования и квалификации руководителей, установленные ЕКС, требуют, чтобы руководитель школы имел высшее образование по направлениям подготовки «Государственное и

муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» или высшее образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики. Этим приказом нормативно закреплена необходимость профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций. В настоящее время такая профессиональная последипломная подготовка руководителей считается одним из главных условий повышения эффективности функционирования и развития образовательной системы школы.

Основные требования к профессиональной переподготовке спроектированы в должностных обязанностях, где изображен типовой «портрет» руководителя, на который необходимо ориентироваться при построении программы последипломной подготовки руководителей.

Современная характеристика руководителя, предложенная в должностных обязанностях, определяется требованиями, предъявляемыми к современной образовательной системе школы. Требования эти включают умения руководителя проектировать гуманитарный образовательный процесс. Гуманитарная стратегия управления может содействовать прогрессу в подготовке инициативных и самостоятельных руководителей, способных постоянно совершенствовать свою личность и деятельность.

Намеченные требования к уровню профессиональной компетентности руководителя школы определяют потребность в создании программ непрерывного повышения их квалификации, направленных на подготовку

руководителей к гуманитарной стратегии управления.

В качестве механизма профессионального развития руководителей образовательных организаций в системе последиplomной подготовки в настоящее время выступает программа дополнительного профессионального образования «Менеджмент в образовании» двух типов. Первый тип направлен на предоставление права ведения нового вида профессиональной деятельности в области управления образованием, второй – предоставляет дополнительную квалификацию «менеджера образования».

Особенностью программы «Менеджмент в образовании» является сочетание дисциплин общепрофессионального блока со специальными, с одной стороны, и специальными факультативными дисциплинами – с другой. Такая трехчастная структура призвана обеспечить высокий уровень теоретического осмысления и одновременно облегчить практическое применение современных методов управления образовательной системой школы.

Собственно, цикл программы «Менеджмент в образовании» представляет собой комплекс практико-ориентированных курсов, где наряду с дисциплинами «Основы управления образовательными организациями», «Методы управления образовательными организациями», «Проектирование образовательных систем. Образовательные технологии», «Управление инновациями в образовательной организации» проводятся занятия по освоению педагогических и управленческих технологий открытого образования, а именно: «Методика социоло-

гических исследований», «Методика педагогического исследования», «Разработка грантовой документации» и др.

В этой связи возникает ряд проблем, в целом связанных с особенностями организации образовательного процесса для руководителей и, в частности, со спецификой переподготовки руководителей образовательных организаций в системе последиplomной подготовки.

*Первая проблема* касается осознания слушателями целесообразности фундаментального изучения достаточно большого спектра общепрофессиональных дисциплин, что обуславливает требование реализации программы в течение одного года по учебному плану. Однако это государственные требования к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Менеджер образования».

Такая заданность требует глубокого погружения слушателей в проблематику и ценностные ориентиры квалификации «менеджера образования». Это достигается во многом за счет преобладания в учебном процессе практических занятий в режиме интерактивного обучения, что, благодаря высокой эмоциональной включенности, влечет за собой повышение эффективности занятий, формирование и развитие коммуникативных навыков и умений, эмоциональных контактов между слушателями (умение работать в диалоговой среде), формирование и развитие аналитических способностей, ответственного отношения к собственным действиям (способность критически мыслить; умение делать обоснованные выводы; умение решать проблемы и

разрешать конфликты; умение принимать решение и нести ответственность за них), формирование и развитие навыков планирования (способность прогнозировать и проектировать будущее образовательной организации).

Немалые сложности прохождения программы связаны также с отсутствием устойчивого пласта знаний у руководителей не только в области теории управления, но и в практике деятельностного подхода в управлении школой, первичного знакомства с инновационными технологиями управления образовательной организацией.

*Вторая проблема* связана с внедрением технологий открытого образования в практику традиционной школы. Очевидно, что, если школа как образовательная система не готова к ведению такого рода работы и не заинтересована в серьезном изменении форм и методов обучения, усилия одного специалиста окажутся напрасными. Более того, не найдя путей свободного использования полученных знаний, руководитель рискует оказаться в некой культурной изоляции, так как в его образовательной траектории уже произошли качественные изменения по направлению к личностно ориентированной педагогике, а работать, не основываясь на присвоенном содержании профессиональной деятельности, невозможно и даже абсурдно.

Каждую из проблем мы рассматриваем сквозь призму возможностей тьюторского сопровождения, в центре внимания которого – освоение руководителем образовательной организации гуманитарной стратегии управления. Суть гуманитарной стратегии управления заключается в переходе от администрирования к стратегиче-

скому менеджменту, повышение мотивации, заинтересованности всех работников в реализации генерального курса деятельности образовательной организации.

На основе анализа материалов исследований последипломную подготовку руководителя образовательного учреждения мы рассматриваем как систему, в основе которой лежит комплексный подход, включающий системный, деятельностный, личностно ориентированный, диалогический, аксиологический, рефлексивный и культурологический подходы. Каждый из представленных подходов по-своему значим в структуре «освоения» и наполнен присущими ему характеристиками.

– *Системный подход*. В основе последипломной подготовки руководителей образовательных организаций к гуманитарной стратегии управления лежит системный подход, который рассматривается нами как целостный процесс, совокупность взаимосвязанных компонентов, отражающих их взаимодействие: цели и задачи обучения, проектирования программы, проведение обучения, оценка и самооценка обучаемых с позиции готовности к гуманитарной стратегии управления.

– *Деятельностный подход* в последипломной подготовке руководителей к гуманитарной стратегии управления выступает как основа взаимодействий тьютора-преподавателя и слушателя и составляет базу для проектирования образовательного процесса. Деятельностный подход предполагает сотрудничество на основе модели управления самоопределением и саморазвитием слушателя. Одной из перспективных

форм сотрудничества тьютора-преподавателя и слушателя является диалог, предполагающий выполнение слушателем различных действий при исполнении тех или иных ролей в процессе моделирования управленческих ситуаций, что обеспечивает отношение к своей профессиональной деятельности как к целостному объекту [1].

– *Личностно ориентированный подход* в последипломной подготовке руководителей образовательных организаций к гуманитарной стратегии управления понимается нами как процесс, в основе которого лежит принцип личностного целеполагания и принцип выбора индивидуальной образовательной траектории. Личностно ориентированный подход позволяет удовлетворять индивидуальные запросы руководителей, выявлять затруднения слушателей и подбирать управленческие технологии для их устранения. Реализация личностно ориентированного подхода в последипломной подготовке руководителей образовательных организаций, имеющих различный стаж и образование, позволяет выстроить индивидуальный подход к повышению квалификации каждого с учетом выявленных затруднений [8].

– *Диалогический подход* характеризуется равноправными партнерскими отношениями слушателя и тьютора с целью совместного профессионального изучения управленческой ситуации и совместного поиска ее решения, положительным эмоциональным настроем участников диалога, ощущением полноправного участия каждого слушателя в отборе актуального для него содержания, форм и методов своего совершенствования. Диалогический

подход дает возможность включиться в конструктивный разговор и совместно искать оптимальные решения в вопросах управления образованием, проектировании управленческих документов, ощущать удовлетворенность собой на каждом этапе познания нового и осознание собственного профессионального и личностного роста [5].

– *Аксиологический подход* свойственен гуманитарной парадигме в образовании, так как человек рассматривается в ней как высшая ценность общества [3]. Использование аксиологического подхода в последипломной подготовке руководителей образовательных организаций к реализации гуманитарной стратегии управления разрешает придерживаться таких принципов, как равноправие всех взглядов, равнозначность традиций и творчества, равенство людей, диалог вместо безразличия или отрицания друг друга. Аксиологический подход позволяет определить совокупность приоритетных ценностей в управлении образовательной организацией, в процессе проектирования программы воспитания и социализации обучающихся.

– *Рефлексивный подход* повышает способность руководителя к самооценке, анализу, экспертизе и созданию нового проектного материала по управлению образовательной организацией. На основе этого подхода развивается способность слушателя к анализу ситуации, умение определять перспективы дальнейшего развития школы, соответствующие критериям оценки качества образования, обновления содержания, целей и структуры образования. Реализация рефлексив-

ного подхода направлена на осмысление управленческих и личностных возможностей, на становление навыков самоанализа, самокоррекции, на определение траектории саморазвития и самообразования, моделирование и оценку новых образцов управленческой деятельности [4].

– *Культурологический подход* предполагает соединение в процессе последипломной подготовки профессиональных и различных дисциплин жизненного опыта народа, его культуры (национальные традиции, религия, нравственно-этические ценности, искусство). В.Г. Воронцова справедливо полагает, что целесообразно «не разделять общекультурную и профессиональную подготовку, а конструировать непрерывное образование специалиста как синтез трех культур личности – мировоззренческой, духовно-нравственной и профессиональной» [2], а также соблюдать преемственность между базовым профессиональным и последипломным образованием. В условиях модернизации сформирован новый «образ» последипломного образования как сфера общегосударственной практики, главной целью которого определено «развитие личности», «преобразование социокультурной среды педагогическими средствами» [2].

Использование выделенных подходов позволяет рассматривать последипломное образование как систему, которая подготовит руководителя к реализации гуманитарной стратегии управления образовательной организацией. Последипломная подготовка руководителя к гуманитарной стратегии управления будет продуктивной, если содействует:

– освоению теоретических основ гуматаризации образования;

– потребности в рефлексии как необходимому атрибуту руководителя;

– овладению способом самоанализа собственного управленческого опыта, который является фактором изменения образовательной ситуации в школе;

– способности руководителей выполнять гуманитарную функцию управления;

– готовности к формированию команды единомышленников;

– готовности к использованию гуманитарно ориентированных технологий управления;

– осуществлению взаимосвязи личностного и профессионального развития и саморазвития.

Исходя из сказанного выше, можно сделать вывод, что современная общеобразовательная школа как образовательная система в условиях модернизации общего образования решает множество вопросов и задач, для реализации которых необходима соответствующая система последипломной подготовки руководителей образовательных организаций, основанная, прежде всего, на гуманитарной стратегии управления.

Следует отметить, что для подготовки руководителя школы к реализации гуманитарной стратегии управления немаловажным является вовлечение каждого руководителя школы в активный познавательный процесс, предусматривающий применение им на практике знаний теории управления, четкого осознания того, где, с какой целью и каким образом имеющиеся знания могут быть использованы в процессе управления образовательной организацией.

Последипломная подготовка руководителя школы к гуманитарной стратегии управления создает необходимость в пересмотре и переоценке руководителями устоявшихся традиционных подходов управления современной школой, изменения ее специфики, применение современных технологий управления школой, способствующих установлению соответствия требованиям современной образовательной системы.

С нашей точки зрения, *смысл подготовки руководителей к гуманитарной стратегии управления состоит в обеспечении «нового» типа руководителя.* В содержательном плане это связано с обеспечением условий для замены обычного руководителя высококвалифицированными специалистами – носителями «новой» культуры, способными постоянно вносить в управление образовательной организацией позитивные изменения, которые являются необходимыми во времена модернизации общего образования. Образовательная организация, которую возглавляет новый руководитель, должна отвечать требованиям современной образовательной организации. Руководитель, подготовленный к реализации гуманитарной стратегии управления, должен быть способным мотивировать школьную команду действовать не только в интересах самих себя, но и в интересах всего коллектива и социума, формировать систему отношений взаимного доверия.

Для повышения эффективности последипломной подготовки руководителей образовательных организаций необходимо переосмыслить принципы ее организации и управления, программно-методическое и техноло-

гическое обеспечение, обдумать новые направления взаимодействия со слушателями. Это окажет положительное влияние на многогранные процессы совершенствования региональной системы непрерывного профессионального образования. Полученные в ходе данных процессов результаты окажут эффективное обратное влияние на процессы развития и воспроизводства руководителей образовательных организаций.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Беляков В.В. Личностно-деятельностный подход как основа образовательного процесса в системе повышения квалификации учителей: дис. ... канд. пед. наук. Ростов н/Д, 2001. 245 с.
2. Воронцова В.Г. Гуманитарно-аксиологические основы последипломного образования педагога: монография. Псков, 1997. 421 с.
3. Галагузова М.А., Галагузова Ю.Н. Аксиологический подход в профессиональной подготовке социальных педагогов // Педагогическое образование и наука. 2010. № 6. С. 11–18.
4. Джаджа С.Е. Средства формирования управленческой культуры руководителей образовательных учреждений : дис. ... канд. пед. наук. Самара, 2000. 191 с.
5. Дуганова Л.Л. Организация групповой работы слушателей курсов повышения квалификации // Методист. 2011. № 6. С. 8–24.
6. Иваненко И.А. Социальный заказ в практике управления образованием // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Педагогика. 2010. № 1. С. 28–31.
7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 мая 2013 г. № 792-р «Об утверждении Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы». Собрание законодательства РФ,



- 27.05.2013, № 21, ст. 2671 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.gov.ru/> (дата обращения: 15.11.2014)
8. Таборидзе Л.В. Личностно ориентированная модель повышения квалификации педагогических работников профессионального лица: дис. ... канд. пед. наук. М., 2006. 267 с.