

УДК 371.08

**Иваненко И.А.**Башкирский государственный университет  
(Стерлитамакский филиал)**ПРАКТИКА ПОДГОТОВКИ ШКОЛЬНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
В РОССИЙСКОЙ СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*Аннотация.* В статье проведен анализ программ подготовки руководителей школьного образования в российских университетах с целью выявления изменений, которые происходят в этом процессе в практике российского образования. Атором исследования представлена попытка определения общего и особенного в этих программах, а также факторов воздействия на их цели, задачи и содержания. Выделены подходы к проектированию стратегий обучения лидеров образования в России. Отмечается, что реализуемые программы не представляют общей методологии подготовки руководителей школ с учетом современного социального заказа.

*Ключевые слова:* подготовка руководителей школ, квалификации менеджеров образования, программы подготовки, подходы образовательных стратегий, управленческие компетенции, квалификационные требования.

**I. Ivanenko***Sterlitamak Branch of Bashkir State University***PRACTICE OF TRAINING SCHOOL DIRECTORS IN THE SYSTEM OF  
RUSSIAN EDUCATION IN MODERN CONDITIONS**

*Abstract.* The article analyzes the management training program of school education at Russian universities in order to identify the changes that occur in the educational practice. The author presents an attempt to determine something general and particular in these programs, as well as the factors influencing their goals, objectives and content. Approaches to designing strategies of training leaders of education in Russia are highlighted. It is stated that the implemented programs do not represent the general methodology of training school managers with regard to the current social order.

*Keywords:* training of school directors, educational managers' qualification, programs of training, approaches of educational strategies, managerial competences, qualification requirements.

В настоящее время работа руководителей школ приобретает новое содержание в связи с принятием Закона «Об образовании в Российской Федерации», где определен статус руководителя образовательного учреждения, декларирована автономность школьных организаций, уточнены характеристики демократизации управления образованием. Правительством Российской Федерации поставлена задача разработки образовательной программы для многоуровневой подготовки в области образовательного менеджмента, отвечающей международным стандар-

там. Кроме того, обзор и оценка исследований по проблеме управления образованием показывает, что в России не проводилось масштабных исследований, которые бы обращались к анализу современных программ в области подготовки руководителей школьного образования. В связи с этим были проанализированы модели и программы подготовки специалистов в области управления школьным образованием в международной практике [2, с. 140–178; 4]. Проведенный анализ дает основания утверждать, что наибольшее развитие в сфере профессиональной подготовки управленцев для систем образования происходит там, где отрабатываются специализированные программы или блоки специализированной подготовки. Именно в этой области чаще используются инновационные стратегии и реализуется модель социального партнерства [6, с. 73–107].

Однако исследование показало [3, с. 57–62], что разработка новых программ подготовки в области управления школьным образованием сдерживается отсутствием регламентирующей документации в области профессиональной подготовки руководителей школы, а также в некоторых странах, в том числе и в России, отсутствием четкой регламентации назначения на руководящую

должность в школе. Разработка и внедрение специализированных программ для подготовки профессионалов в области управления школьным образованием в России происходит стихийно или под воздействием постановлений власти.

Для определения тех изменений, которые происходят в подготовке руководителей для школ в практике российского образования, нами был выполнен анализ программ подготовки школьных руководителей, которые реализуются в российской системе образования. Выполненный анализ показал, что магистерские программы «Лидерство в школьном образовании» предлагаются в Высшей школе экономики и Новгородском университете, которые являлись участниками международного проекта по проблеме «Лидерство в образовании». Данные учреждения проводили серию международных семинаров с привлечением иностранных партнеров и представителей российской школьной профессиональной общественности. В ряде других университетов предлагается различный спектр магистерских программ подготовки руководителей для школ. Приведем пример подобных программ, которые реализуются в университетах России (табл. 1.):

Таблица 1

### Программы подготовки руководителей систем образования в университетах России

№	Образовательное учреждение	Программы подготовки по вопросам развития системы образования
1	2	3
1	ГОУ ВПО «Курский государственный университет».	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Деятельность по надзору и контролю в сфере образования: региональный уровень.</li> <li>– Инновации в управлении образовательным учреждением.</li> <li>– Экспертная деятельность в образовании.</li> <li>– Менеджмент в образовании.</li> </ul>

## Продолжение таблицы 1

2	ГОУ ВПО «Новосибирский государственный педагогический университет». Факультет повышения квалификации и профессиональной переподготовки.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Менеджмент в образовании.</li> <li>– Экспертные оценки в образовании.</li> <li>– Внутришкольная система управления качеством.</li> <li>– Современные технологии управления образовательным учреждением.</li> <li>– Инновационный менеджмент в образовании.</li> </ul>
3	ГОУ ВПО «Пензенская государственная технологическая академия». Факультет повышения квалификации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Внутренний аудит системы менеджмента качества образовательного учреждения.</li> <li>– Теория и практика организации воспитательной работы в общеобразовательных учебных заведениях.</li> <li>– Стандартизация процессов системы менеджмента качества государственного образовательного учреждения.</li> </ul>
4	Национальный исследовательский университет ГОУ ВПО «Белгородский государственный университет».	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Менеджмент в образовании.</li> <li>– Управление качеством образования: процессный подход.</li> <li>– Оценка качества знаний, умений и профессиональной компетентности в системе управления качеством образования.</li> </ul>
5	ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет».	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инновационный менеджмент в системе образования</li> <li>– Управление качеством образования.</li> <li>– Организация инновационной деятельности учреждения дополнительного образования детей.</li> <li>– Менеджмент в образовании в школьных организациях.</li> </ul>

В большинстве же университетов специальных магистерских программ для подготовки руководителей образовательных учреждений, в отличие от университетов Европы, не имеется. Практически все программы имеют общее название – «Менеджмент в образовании». В системах повышения квалификации директоров школ, в основном, обучение проводится по программам «Современный образовательный менеджмент».

Программа «Современный образовательный менеджмент» была разработана на основе перечня поручений Президента России по итогам заседания Совета при Президенте РФ по реализации нацпроектов от 13 сентября 2007 года. Образовательная программа была отработана в рамках федерально-реги-

онального проекта «Разработка и апробация модели многовекторной системы непрерывного образования (повышения квалификации) директоров школ в системе общего образования РФ с использованием модульных программ» в 2009–2010 гг. Основная цель программы – повышение квалификации директоров общеобразовательных учреждений в сфере управления школой в условиях модернизации общего образования РФ. Основное внимание в проекте уделено переподготовке школьных директоров по единой для всех регионов программе. Считается, если в России существует единое образовательное пространство, то и директора ОУ – проводники государственной политики в школах – должны получить одинаковые знания об управлении.

Содержание программы ориентировано на актуальные вопросы модернизации российского образования, где представлена полная характеристика проблем и задач развития системы образования в целом. Рекомендуется включать в программу 6 учебных модулей:

*Модуль 1. «Государственная политика в системе общего образования РФ»*

Модуль состоит из 5 разделов и предполагает анализ стратегии образования до 2020 года. Рассматривается цель государственной политики в области образования, приоритетные задачи для реализации цели, а также ключевые этапы и показатели реализации поставленных задач. Проводится комплексный анализ приоритетного национального проекта «Образование», сравнение перспектив развития образования в России и за рубежом, знакомство с различными концепциями и проектами школы будущего.

*Модуль 2. «Инновационный менеджмент»*

Модуль состоит из 6 разделов и направлен на изучение вопросов инновационного образования как основного ресурса инновационного развития государства, миссии и ценностей школы в контексте инновационного развития школы, анализа результатов деятельности школы и планирование изменений, проектов и целевых программ как основных механизмов изменений, управления качеством инновационного образования, педагогической команды как главного инновационного ресурса развития образовательного учреждения.

*Модуль 3. «Оценка деятельности современной школы»*

Модуль состоит из 4 разделов и посвящен изучению понятия «качество образования», рассмотрению вопросов стратегии и перспектив оценки качества образования, новых возможностей и перспектив организации внутришкольного контроля, мониторинга как инструмента оценки качества образования. Данный модуль знакомит также с содержанием и технологией социального партнерства и публично-го отчета ОУ.

*Модуль 4. «Правовые основы управления образовательным учреждением»*

Изучение данного модуля направлено на преодоление пробелов в правовых знаниях руководителей сферы образования и призвано сформировать у них четкие представления о правовом регулировании деятельности образовательных учреждений. Учебный модуль состоит из 5 разделов, которые разбиты на темы. Он включает в себя рассмотрение вопросов законодательства об образовании как основы управления современной школой, правового статуса образовательных учреждений, порядка издания локальных актов образовательного учреждения, правового регулирования экономической деятельности школы, осуществления государственного надзора и контроля в образовательном учреждении.

*Модуль 5. «Экономико-финансовые основы управления образовательным учреждением»*

Модуль состоит из 4 разделов. Изучение модуля связано с рассмотрением вопросов экономико-финансовой деятельности образовательного учреждения. В нем раскрываются основные механизмы перехода к нормативно-подушево-

му финансированию, новой системе оплаты труда, перехода бюджетных учреждений в автономные.

*Модуль 6. «Деловое администрирование»*

Изучение модуля предполагает рассмотрение вопросов, связанных с проблемой эффективности деятельности руководителя – менеджера и проблемой управленческого профессионализма. Модуль состоит из 3 разделов, посвященных проблемам эффективного управления организацией, построению сети коммуникативных связей в организации, документообороту.

Каждый модуль программы рассчитан на 24 часа. Программа курсов рассчитана на 72 часа (3 модуля). Слушатели могут пройти обучение по всем шести модулям программы, в этом случае общее количество учебных часов составит 144 часа.

Процесс освоения программы построен на сочетании аудиторных часов (лекции, групповая и индивидуальная работа под руководством тьюторов) и самостоятельной работы, ориентированной на включение освоенного методического инструментария в реальную практику для решения конкретных проблем в своих образовательных учреждениях. В целом занятия практико-ориентированной направленности программы составляют 60%. Практические задания в ходе занятий носят проблемный характер, учитывают специфику деятельности общеобразовательных учреждений через выполнение групповых проектов, разработку кластера задач, анализа конкретных ситуаций, групповых дискуссий и других форм. В ходе обучения руководителями нарабатывается практический материал, который руководитель может использовать в

деятельности своего образовательного учреждения. Обучение руководителей проводят специально подготовленные тьюторы, которые прошли подготовку в ФГОУ ДПО «Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования».

Приведем пример подобной типичной программы, которая была реализована по условиям Государственного контракта в 2010 году для директоров школ Ульяновской области. Программа объемом 72 часа состояла из следующих модулей:

1. Государственная политика в системе общего образования РФ (инвариантный, обязательный для всех).
2. Инновационный менеджмент в управлении школой (вариативный, по выбору слушателей).
3. Оценка деятельности современной школы (вариативный, по выбору слушателей).
4. Правовые основы управления образовательным учреждением (вариативный, по выбору слушателей).
5. Экономико-финансовые основы управления образовательным учреждением (вариативный, по выбору слушателей).
6. Деловое администрирование (вариативный, по выбору слушателей).

Программой предусмотрено использование преимущественно интерактивных методов работы, обучение в других регионах в рамках образовательной миграции (стажировки). В результате обучения слушателями были разработаны проекты и материалы: план реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», проект публичного доклада, проект формирования управленческой команды, проект образователь-

ной программы и внедрения ФГОС в начальной школе.

Сильной стороной данного проекта считалась возможность образовательной миграции. Анализ проекта показал, что полноценная образовательная миграция с целью повышения квалификации оказалась невозможна. В России нет способов передать в другой регион финансовые средства за обучение слушателя, не создано правовых механизмов, позволяющих заключать с другими регионами договора об образовательной миграции. Хотя в рамках различных федеральных проектов, это возможно, так как в этом случае используются не региональные, а федеральные финансовые средства. Паритетные обмены между регионами тоже оказались на практике затруднены.

Ценным аспектом проекта было то, что в ходе его реализации проводился мониторинг (представлялись данные об охвате количества директоров школ, получивших профессиональную подготовку в области образовательного менеджмента, и качественные данные по опросам участников программ). По окончании курсов было проведено анкетирование, направленное на выявление качества организации обучения по программе «Современный образовательный менеджмент»; степени готовности руководителей образовательных учреждений к инновационным преобразованием; перспективного поля деятельности образовательного учреждения, в том числе наиболее удобной формы сопровождения директоров школ в реализации стратегических планов развития деятельности конкретной школы.

Относительно качества организации курсовой подготовки и значимо-

сти программы были получены следующие данные: более 50% слушателей отметили высокую значимость содержания программы, более 80% удовлетворены организацией учебного процесса в целом. На вопрос «Какова Ваша степень готовности к инновационным преобразованиям?» 70% ответили, что «скорее готовы, чем не готовы» проводить инновационные преобразования. Руководители образовательных учреждений отметили, что уже реализуются различные проекты и программы, направленные на усиление открытости школы, совершенствование материально-технической базы ОУ, обеспечение безопасности и здоровьесбережения в школе. Среди запланированных изменений приоритетными были названы введение новой системы оплаты труда и стандартизация требований к качеству работы педагога.

В то же время проект выявил «белые пятна» в директорских компетенциях. Среди них – неумение разрабатывать локальные акты, смутные представления о роли общественного управления в школе, неспособность войти в контакт с родителями, местным сообществом и социальными партнерами, работодателями. Относительно социального заказа образования директора школ считали его выполнением изучение мнения родителей о характере образовательных программ для учащихся и планировании мероприятий по воспитательной работе. Около 30% директоров отметили, что изучают степень удовлетворенности родителей качеством школьного образования.

В ходе проекта также было выявлено, что для масштабной организации стажировок требуются эксперты и

консультанты. В отличие от западных университетов в России нет специальных программ подготовки экспертов и наставников в области управления школьным образованием. В этой связи была апробирована модель подготовки консультантов и экспертов по отдельным направлениям развития школьного образования в рамках ФЦПРО в 2010 г.

В дальнейшем содержание программы подготовки консультантов и тьюторов изменялись в зависимости от целей государственной политики в области школьного образования. Например, в 2010 г. содержание подготовки было направлено на реализацию новых ФГОС для начальной школы. Таким образом, можно сделать вывод, что содержание программ повышения квалификации руководителей школ в основном определяется на региональном уровне и зависит от приоритетов государственной образовательной политики. Подготовка руководителей для школ осуществляется в рамках постдипломного образования в региональных учреждениях профессионального образования, а не в университетах на уровне магистратур, как это представлено в зарубежных моделях профессионального образования. В региональных учреждениях дополнительного профессионального образования также предлагаются курсы по повышению квалификации завучей, руководителей методических служб, старших воспитателей и других руководящих кадров школьного персонала.

Социологические исследования по проблемам образования на муниципальном уровне, проведенные Институтом управления образованием Российской академии образования (ИУО

РАО) в 2010 г., показали, что формально в настоящее время рынок образовательных услуг по предоставлению профессионального образования для руководителей образовательных учреждений довольно разнообразен. Помимо высшего профессионального образования по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом» и «Государственное и муниципальное управление», ряд образовательных учреждений дополнительного профессионального образования предлагают повысить квалификацию руководителей через освоение дополнительной профессиональной образовательной программы, связанной с современным менеджментом в образовании. Однако специалисты РАО считают, что акцент в программах делается не на работу с доказательными эмпирическими данными и формирование опыта поведения руководителей в условиях обновления управления, а на знаниевую компетентность и способность к работе с нормативными данными и рекомендациями государственных целевых программ развития образования. Как правило, это связано с использованием устаревших стратегий развития образования, а также недостаточным пониманием существующих тенденций, которые происходят в обществе в целом и в управлении школьным образованием в частности. По мнению специалистов РАО, это создает основания для разработки новой модели профессиональной подготовки и повышения квалификации руководителей образовательных учреждений, обеспечивающей получение современных управленческих компетенций, при этом требуется использование данных международных и российских исследований [1].

Эта проблема ставится актуальной и в соответствии с принятием нового Федерального Закона об образовании от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [5].

Ввиду того, что в соответствии с едиными требованиями к квалификации работников в области образования руководителем школьной организации может стать специалист, уже имеющий профессиональное педагогическое образование и стаж работы не менее пяти лет, как следует из закона, подготовка руководителей образовательных учреждений осуществляется по двум видам профессиональных образовательных программ:

– образовательным программам высшего профессионального образования на уровне магистратур;

– программам дополнительного профессионального образования.

Обзор программ в области подготовки специалистов управления школьным образованием, реализуемых в ведущих университетах мира [7; 8; 9; 10; 11] позволяет вывить два имеющихся подхода к процессу проектирования стратегий подготовки специалистов в области управления школьным образованием: специализированный (special) и дженералистский (general).

Дженералистские стратегии ориентированны на подготовку управленцев общего профиля с возможной специализацией в той или иной сфере управления образованием.

Специализированные – также содержат общие основы управления в сфере образования, но в них усиливается понимание проблем относительно конкретной роли руководителя – лиде-

ра образования. При этом выделение проблем взаимосвязано с контекстом реальной ситуации, в которой происходит трансформация и развитие систем образования.

Выполненный анализ российских программ подготовки менеджеров образования и повышения квалификации руководителей школ показал, что в отличие от программ, реализуемых в различных странах, в российской практике программы подготовки и повышения квалификации для руководителей школ проектируются на основе методологии компетентностного подхода. Проведенный мониторинг публикаций по проблеме исследования показал, что в России имеется опыт инновационной подготовки кадров для школьного управления. В практике работы с руководителями школ традиционным стал проектный подход, проведение федеральных и региональных семинаров для руководителей школ, обучение руководителей систем образования на базе Федеральных стажировочных площадок в рамках реализации Федеральной целевой программы развития образования (ФЦПРО). Однако ни в одной из анализируемых программ не выявлено общей методологии подготовки руководителей школ с учетом современного социального заказа. В этой связи, как нам представляется, в дальнейшем большое внимание заслуживает проблема разработки теоретических положений, которые могут быть теоретической основой конструирования и внедрения обновленных программ подготовки менеджеров школьного образования в современных условиях социального заказа школьному образованию.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Болотов В.А. Управление развитием образовательного учреждения через профессиональную подготовку его руководителя / В.А. Болотов, С.С. Кравцов, И.Д. Чечель, С.А. Щенников, Н.П. Ростовцева // Управление образованием: теория и практика. – Институт управления образования РАО. – 2011. – Февраль. – № 1. [Электронный ресурс]. – <http://www.iuogo.ru> (дата обращения: 24.10.12)
2. Иваненко И.А. Подготовка современных специалистов в сфере управления школьным образованием: стратегия и практика реализации. – Уфа, 2013. – 200 с.
3. Иваненко И.А. Уровневая подготовка специалистов в области школьного руководства в европейских странах // Вестник Башкирского университета. – 2013. – Т. 18. – № 2. – С. 556–560.
4. Персонифицированная модель повышения квалификации работников образования в современных социально-экономических условиях: коллективная монография / под ред. Н.К. Зотовой. – М., 2012. – 342 с.
5. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» Принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года. Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года. [Электронный ресурс]. – <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html> (дата обращения: 16.02.14).
6. Фруммин И.Д. Частно-государственное партнерство в образовании: уроки международного опыта / И.Д. Фруммин, П.П. Поляруш // Вопросы образования. – 2008. – № 2. – С. 73-107.
7. Anglia Ruskin University. Cambridge Campus Faculty of Education. [Электронный ресурс]. – <http://www.anglia.ac.uk/ruskin/en/home/faculties/education.html> (дата обращения: 16.08.09).
8. National College for School Leadership (NCSL). [Электронный ресурс]. – <http://www.ncsl.org.uk/programmes-index.htm> (дата обращения: 22.07.09).
9. National University of Ireland, Maynooth. [Электронный ресурс]. – <http://www.nuim.ie> (дата обращения: 12.09.09).
10. NCSL – Онлайн-контент. [Электронный ресурс]. – <http://lmscontent.ncsl.org.uk/ECM/flash.cfm> (дата обращения: 29.08.10).
11. The University of Nottingham. [Электронный ресурс]. – <http://www.nottingham.ac.uk/> (дата обращения: 27.09.09).