

ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Рассмотрены существующие возможности обучения руководителей образовательных учреждений, проанализирован опыт реализации инновационного научно-образовательного проекта «Магистратура для учителей» в Байкальском государственном университете экономики и права.

Ключевые слова: обучение руководителей, отдача от образования, непрерывное образование.

O.N. BAEVA
PhD in Economics, Associate Professor,
Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk
e-mail: baevaon@isea.ru

PROFESSIONAL TRAINING FOR ADMINISTRATIVE PERSONNEL OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

The article studies the opportunities of professional training for administrative personnel of educational institutions and analyzes the experience of the innovative scientific and educational project of Master's Degree Programme for Teachers at Baikal State University of Economics and Law.

Keywords: professional training of administrative personnel, returns from education, life-long learning.

Модернизация образования, связанное с ней изменение условий хозяйственной деятельности образовательных учреждений предъявляют новые требования к содержанию и уровню компетенций руководителей. Министр образования и науки А.А. Фурсенко еще в апреле 2007 г. обозначил проблему повышения уровня квалификации директора как менеджера. По его мнению, директора школ в настоящее время ощущают себя «главными учителями», а не представителями администрации. «При этом директор школы — это человек, который должен обеспечивать реализацию задач, поставленных перед школой государством, в том числе экономических и организационных. Но зачастую директор не понимает этих задач и как их реализовывать» [4]. С 2010 г. наличие высшего профессионального образования по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» или дополнительного профессионального образования в области государственного и

муниципального управления, менеджмента и экономики является квалификационным требованием, предъявляемым к должности руководителя или заместителя руководителя образовательного учреждения [3].

Среди методов развития компетенций управленческого персонала выделяют:

«1. образование: специальные курсы, проводимые под эгидой университетов или колледжей, например МВА, дополнительное образование с присвоением диплома в области менеджмента, сертификаты и экзамены, расцениваемые как повышение квалификации и приобретение новых теоретических знаний и опыта.

2. обучение — курсы, проводимые в рамках организации или за ее пределами, ориентированные на приобретение специфических знаний и соответствующих должности навыков, предусматривающих практическое закрепление полученных знаний путем специальных упражнений.

3. обучение на практике — обучение в ходе поставленных задач — в ходе работы,

как правило, под руководством более опытного коллеги» [1, с. 290].

Большая часть исследователей приходит к выводу о ведущей роли обучения на практике, в процессе решения поставленных задач.

Некоторые оценки эффективности различных инструментов развития управленческих компетенций директора школы были получены в ходе исследования, проведенного компанией «Маккинзи» в школьных системах шести стран: Англии, Нидерландов, Новой Зеландии, США, Австралии и Канады:

1. Стать директором легче, имея опыт педагога. Люди из бизнес-среды чаще занимают чисто административные должности.

2. Будущий директор должен сдать квалификационный экзамен, но главное, что ему надо приобрести, это опыт.

3. Лучше всего развивают лидерские навыки дискуссии с коллегами и возможность попробовать сделать что-то самостоятельно.

4. Курсы для директоров полезны, они дают некоторое представление о системе и являются базой для повышения квалификации.

5. Формального обучения недостаточно. Перед людьми надо ставить задачи, которые будут готовить их к новой роли. Хорошая программа развития лидеров может сократить путь от учителя до директора до десяти лет и даже меньше.

6. Формированию руководителя способна помочь система менторов. Важное условие — люди, которые будут передавать свой опыт, должны обладать специальной подготовкой. И недостаточно просто смотреть на менторов, необходимо совместное обсуждение их методик решения сложных вопросов [5].

В России обучение руководителей образовательных учреждений традиционно интегрировано в систему повышения квалификации работников образования. Так, в г. Иркутске программу профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», разработанную Министерством образования РФ и Академией повышения квалификации и переподготовки работников образования, реализует Институт повышения квалификации работников образования. Согласно данным, полученным в ИПКРО, с каждым годом растет личная заинтересованность руководителей в получении дополнительного образования, полученные знания

они готовы внедрить в практику своей деятельности.

Возможности для обучения директоров школ предоставляются также в рамках Школы кадрового резерва, организованной департаментом образования Комитета по социальной политике и культуре администрации г. Иркутска (ДО КСПК).

Инновационный научно-образовательный проект Байкальского государственного университета экономики и права «Магистратура для учителей» реализовывался в рамках национального проекта «Образование» на основе договора о творческом сотрудничестве между БГУЭП и Управлением образования г. Иркутска на протяжении 2006–2011 гг. Цель проекта — повышение управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений. За прошедший период получили степень магистра менеджмента 185 чел., включая руководителей учреждений образования, учителей школ, специалистов дополнительного и дошкольного образования, а также работников других образовательных учреждений региона [2].

Цель данного исследования — оценка эффективности реализации проекта с точки зрения удовлетворенности слушателей программы и влияния полученного образования на карьеру. Исследование было проведено в период с апреля по май 2011 г. Сбор информации осуществлялся при помощи электронной рассылки по школам города, личным электронным адресам, а также телефонного интервью с участниками проекта¹. Генеральную совокупность составили участники проекта — руководители и педагоги муниципальных общеобразовательных учреждений, успешно завершившие обучение. Доля опрошенных составила 73,3%. Характеристики генеральной и выборочной совокупностей представлены в табл. 1.

Проект «Магистратура для учителей» первоначально был задуман для руководителей и резерва руководящих кадров образования, однако он оказался привлекательным и для значительного количества учителей города. Мотивы поступления в магистратуру отражены на рисунке.

¹ Автор выражает благодарность магистранту Сухвал Татьяне Геннадьевне за помощь в проведении опроса выпускников программы «Магистратура для учителей».

Таблица 1
Соотношение генеральной и выборочной совокупностей, %

Группы	Генеральная совокупность	Выборочная совокупность
По полу		
Мужчины	7,0	6,4
Женщины	93,0	93,6
По возрасту на момент поступления в магистратуру		
До 30 лет	19,8	19,1
От 31 до 40 лет включительно	54,6	50,8
Старше 41 года	25,6	30,1
По категориям на момент поступления		
Руководители	48,8	47,6
Педагоги	51,2	52,4
По годам зачисления в магистратуру		
2006-й	32,6	30,2
2007-й	26,7	28,6
2008-й	40,7	41,3

Доминирующим мотивом руководителей учреждений образования являлось желание (необходимость) приобретения новых знаний. По словам одной из участниц первой группы проекта — директора школы, «современные требования к руководителю постоянно вынуждают нас к тому, чтобы узнавать что-то новое. На тот момент времени мы шагнули немного вперед, приобрели нужные нам сегодня знания». «Знания, которые мы получили, помогают ориентироваться во многих вопросах, связанных с моей деятельностью», — таково мнение другого руководителя. Для учителей ведущими являлись мотивы

карьерного роста, обретения необходимых для этого знаний и связей.

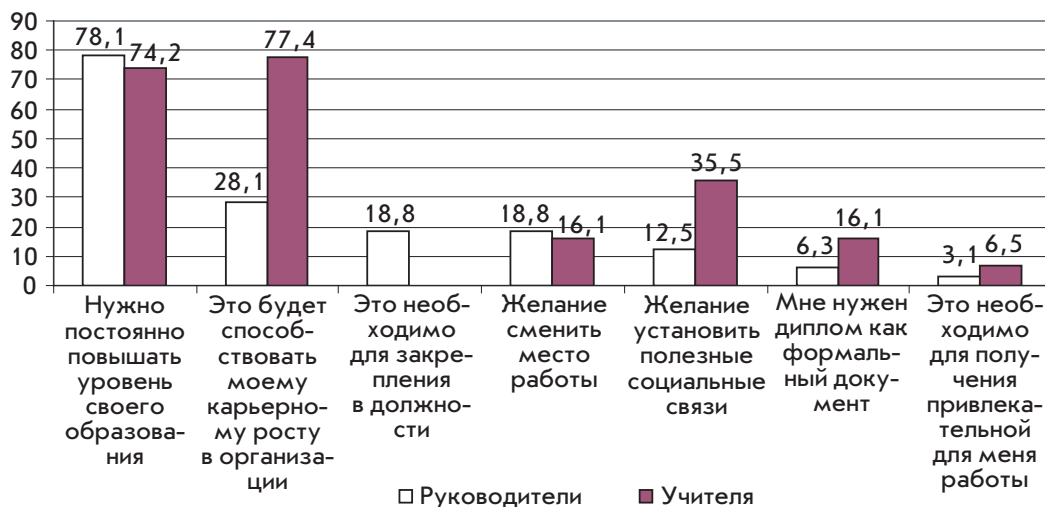
Следует отметить, что оценки обучения в целом и отдельных составляющих этого процесса по десятибалльной шкале (10 — максимум) достаточно высоки (табл. 2).

Таблица 2
Оценка слушателями эффективности обучения по программе «Магистратура для учителей», баллов

Показатель	Руководители	Учителя
Преподавательский состав	9,0	8,7
Качество преподавания теоретических знаний	8,3	8,3
Готовность преподавателей к оказанию помощи	8,1	8,1
Используемые методы обучения	8,0	8,0
Содержание учебной программы	7,8	8,0
Степень приобретения практических навыков	7,1	7,1
Приобретение социальных связей, полезных в будущем	6,2	6,8
Удовлетворенность полученным образованием в целом	7,9	8,1

Удовлетворенность обучением в целом среди магистрантов-учителей чуть выше, чем среди руководителей, — по десятибалльной шкале 8,1 и 7,9 балла соответственно. Однако в целом оценки практически полностью совпадают и характеризуют организацию процесса обучения положительно.

Оценка степени полезности программы для дальнейшего профессионального развития по пятибалльной шкале составила 4,1 балла (мнение руководителей) и 3,7 балла (мнение учителей).



Распределение ответов респондентов на вопрос о мотивах обучения в магистратуре, %

Более низкие оценки учителей связаны с недостаточной реализацией карьерных планов, отсутствием возможностей для продвижения, на которые рассчитывали педагоги. Оценка магистрантами эффектов от обучения представлена в табл. 3.

Таблица 3
Мнение магистрантов об эффектах от обучения, %

Эффект	Руководители	Учителя
Рост уважения со стороны коллег, знакомых, членов семьи	50,0	56,3
Повышение самооценки, самоуважения	38,7	43,9
Улучшение коммуникативных навыков	38,7	25,0
Зачет обучения в магистратуре при прохождении аттестации	31,0	50,0
Возможность более уверенно чувствовать себя на своем рабочем месте	18,8	12,5
Возможность занять более активную жизненную позицию	15,6	3,1
Повышение в должности	6,9	–
Возможность занять руководящую позицию	–	17,0
Выполнение более интересной, содержательной работы	3,1	6,3
Увеличение числа работников в подчинении	3,1	0,0
Переход на работу с лучшими условиями труда	3,1	6,3

Эффекты от обучения являются в большей степени социально-психологическими. Более половины опрошенных в обеих группах отметили рост уважения со стороны знакомых, коллег, членов семьи. Повышение самооценки и самоуважения назвали более трети респондентов в каждой группе. Улучшение коммуникативных навыков отметили 38,7% руководителей и 25,0% учителей. «Мы учились у преподавателей — общаться, аргументировать свою точку зрения. Особое значение имело общение во время выполнения курсовых работ и подготовки магистерской диссертации. Высокий профессионализм, определенный педантизм руководителей — все это способствовало тому, что на многие вещи мы научились смотреть по-другому», — таково мнение одной из участниц проекта. К сожалению, только половине опрошенных учителей обучение в магистратуре зачли при прохождении аттестации. Среди руководителей эта доля еще меньше — 30,1% (чаще всего руководители проходили аттестацию по новой форме, что не предполагало возможности учесть такую «нетрадиционную» форму

повышения квалификации, как магистратура). Следует отметить, что среди опрошенных учителей (занимавших эту должность на момент поступления в магистратуру) 17% в настоящий момент занимают должности руководителей. Обучение в магистратуре способствовало горизонтальной мобильности — около 10% выпускников перешли работать в другие школы. Среди опрошенных руководителей повышение должностного статуса отметили 6,9%. Каждый пятый опрошенный руководитель подчеркнул, что стал более уверенно чувствовать себя на своем рабочем месте. Вместе с тем 16% руководителей (на момент поступления в магистратуру) в настоящий момент работают учителями (еще один из наиболее талантливых выпускников магистратуры сменил сферу деятельности). Среди причин ухода респонденты чаще всего называют усталость, разочарование, а также желание заниматься тем, что приносит большее удовлетворение.

Опрошенные руководители школ, как правило, считают свою карьеру вполне успешной (средняя оценка успешности карьеры по пятибалльной шкале составила 4,6 балла). Учителя более пессимистичны в оценке своей карьеры — 3,2 балла по пятибалльной шкале (высокие ожидания в отношении усиления динамизма карьеры в системе образования для значительной части участников не оправдались). К сожалению, в литературе отсутствуют данные, которые позволили бы провести сравнительную оценку программы Байкальского университета с другими программами подобного рода. Можно предположить, что полученные результаты отражают ситуацию, характерную для российских компаний в целом. Образование не рассматривается в качестве наиболее важного условия карьерного продвижения, а участие в различных образовательных программах является скорее сигналом со стороны работника о карьерных амбициях и внутренней потребности в развитии.

Поскольку формальное образование обычно воспринимается скорее как средство приобретения теоретических знаний и уступает, по мнению большинства исследователей, обучению на практике, интерес представляет оценка значения магистратуры в профессиональном становлении руководителя образовательного учреждения слушателями-руководителями (табл. 4).

Важность инструментов развития управленческих компетенций руководителей учреждений в сфере образования

Ранг	Инструменты развития	Минимум	Максимум	Среднее значение	Стандартное отклонение
1–3	Обучение на практике (в ходе выполнения поставленных задач)	3	5	4,4	0,57
1–3	Обучение в магистратуре	3	5	4,4	0,62
1–3	Работа под руководством опытного наставника (советы и рекомендации непосредственного руководителя)	3	5	4,4	0,64
4	Самостоятельное изучение литературы по интересующим вопросам	3	5	4,3	0,68
5	Советы экспертов, осуществляющих контроль над отдельными направлениями деятельности	1	5	3,9	1,13
6	Неформальные консультации руководителей, занимающих аналогичные должности	2	5	3,8	0,76
7	Наблюдение за работой руководителей, с которыми приходилось работать	2	5	3,7	0,97
8	Обучение в Школе резерва руководящих кадров при ДО КСПК	1	5	3,7	1,69
9	Советы руководителей других подразделений	2	5	3,6	1,00
10	Ошибки руководителей, с которыми приходилось работать	1	5	3,1	1,24

Обучение на практике, в том числе под руководством опытного наставника, как и ожидалось, рассматривается как наиболее действенное средство развития управленческих компетенций. Неожиданно высокой, на наш взгляд, является оценка обучения в магистратуре. Полученные данные отражают не только успешность реализации про-

граммы, что, безусловно, зависит от качества преподавания и организации обучения, в том числе возможности учиться без отрыва от работы, но и степень востребованности системных управленческих знаний, получение которых возможно в процессе продолжительного обучения в рамках профильного вуза.

Список использованной литературы

1. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. М., 2004. 352 с.
2. Магистратура для учителей: инновационный научно-образовательный проект БГУЭП и Управления образования / под ред. В.И. Самарухи. Иркутск, 2008. 59 с.
3. Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»: приказ Минздравсоцразвития РФ от 26 авг. 2010 г. № 761н (в ред. от 31 мая 2011 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Фурсенко предлагает обучать директоров школ менеджменту. URL: <http://www.rian.ru/society/20070417/63802003.html>.
5. Barber M. Global lessons for leadership development. URL: <http://www.hse.ru/news/recent/24202636.html>.

Referenses

1. Koul Dzh. Upravlenie personalom v sovremennykh organizatsiyakh. M., 2004. 352 s.
2. Magistratura dlya uchitelei: innovatsionnyi nauchno-obrazovatel'nyi proekt BGUEP i Upravleniya obrazovaniya / pod red. V.I. Samarukhi. Irkutsk, 2008. 59 s.
3. Ob utverzhdenii edinogo kvalifikatsionnogo spravochnika dolzhnostei rukovoditelei, spetsialistov i sluzhashchikh, razdel «Kvalifikatsionnye kharakteristiki dolzhnostei rabotnikov obrazovaniya»: prikaz Minzdravsotsrazvitiya RF ot 26 avg. 2010 g. № 761n (v red. ot 31 maya 2011 g.) [Elektronnyi resurs]. Dostup iz sprav.-pravovoi sistemy «Konsul'tantPlyus».
4. Fursenko predlagaet obuchat' direktorov shkol menedzhmentu. URL: <http://www.rian.ru/society/20070417/63802003.html>.
5. Barber M. Global lessons for leadership development. URL: <http://www.hse.ru/news/recent/24202636.html>.