

**ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ
РУКОВОДИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ «КОНЦЕПЦИИ
ДОЛГОСРОЧНОГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НА ПЕРИОД ДО 2020 ГОДА»**

Аннотация.

Актуальность и цели. Обозначенная в «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (далее – Концепция) стратегическая цель развития образования в стране как повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики и современным потребностям общества и каждого гражданина, предполагает выход системы образования РФ на новые рубежи. Особые требования предъявляются к деятельности руководителей образовательных учреждений и, соответственно, к системе повышения их квалификации. Цели исследования – выявление проблем в системе управления образовательным учреждением, повышения квалификации управленческих кадров; концептуальное обоснование разрешения этих проблем с учетом приоритетных задач в сфере образования, обозначенных в Концепции.

Материалы и методы. Особое внимание уделено понятийному аппарату (профессиональный статус руководителя, уровни управленческой рациональности руководителя, компетентность руководителя и т.д.). Повышение квалификации руководителей образовательных учреждений должно основываться на учете особенностей взрослых обучаемых и постоянном отслеживании особенностей образовательного процесса и специфики управленческой деятельности ее руководителя в изменяющихся социально-экономических условиях, т.е. динамики развития его профессионального статуса. Под «профессиональным статусом руководителя» понимается социально-исторически обусловленное, признанное в обществе и лично присвоенное положение руководителя, связанное с совокупностью его прав и функциональных обязанностей, отражающих специфику управляемого им объекта (в данном случае – образовательного учреждения). Методологический аппарат включает системно-деятельностный, компетентностный, андрагогический, аксеологический и другие подходы.

Результаты. На основе анализа научной андрагогической литературы и с учетом управленческого опыта автора статьи, а также его опыта исследовательской и практической работы с руководителями образовательных учреждений в системе дополнительного профессионального образования выделены особенности взрослых, которые необходимо учитывать в процессе повышения квалификации управленческих кадров. Выделены уровни (типы) управленческой рациональности руководителя, основанные на этапах эволюции научного мышления и соответствующих им типах научной рациональности. Эти уровни могут выступать как в качестве критериев успешности управленческой деятельности руководителей сферы образования, так и для оценки достигнутого уровня компетентности в процессе повышения их квалификации.

Выводы. Повышение квалификации управленческих кадров в системе дополнительного профессионального образования должно быть нацелено на

осознание руководителями сферы образования стратегических линий и тактических задач современного образования в соответствии с Концепцией, овладение ими всем спектром парадигмы управленческой рациональности и развитие способностей и готовности ее использовать, что ведет к конструктивной реализации принятых ими управленческих решений и успешному осуществлению менеджмента качества российского образования.

Ключевые слова: управление, управленческая деятельность руководителей образовательных учреждений, система повышения квалификации, «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года».

L. I. Lutsenko

IMPROVEMENT OF MANAGERIAL SKILLS OF MANAGERS IN CONDITIONS OF REALIZATION OF «CONCEPTS OF LONG-TERM SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION FOR THE PERIOD TILL 2020»

Abstract.

Background. Designated in «Concepts of long-term social and economic development of the Russian Federation for the period till 2020» (further – the Concept) the strategic purpose of development of education in the country is as the increase of availability of the quality education corresponding both to requirements of innovative development of the economy, and to modern requirements of the society and each citizen, presupposes the education system of the Russian Federation to reach new boundaries. Special requirements are imposed to the activity of heads of educational establishments and, accordingly, to the system of their skills improvement. The research purpose is to reveal problems in the management system of educational establishments, in professional skills improvement of the administrative staff; to find a conceptual substantiation of solutions to these problems in view of the priority tasks in sphere of education, designated in the Concept.

Materials and methods. Special attention is given to the conceptual device (professional status of a manager, levels of administrative rationality of a manager, manager's competence etc.). Improvement of professional skills of educational establishments' managers should be based on taking into account the features of adults training and constant tracking of features of the educational process and specificity of administrative activity of its manager in changing social and economic conditions, i.e. dynamics of development of his/her professional status. Under «the manager's professional status» a socially-historically conditioned, recognized by the society and personally conferred position of a manager, connected with a set of his/her rights and functional duties, reflecting specificity of an object under responsibility (in the present case – educational establishment). The methodology includes the system, competence and other approaches.

Results. On the basis of the analysis of scientific literature and in view of the author's own administrative experience, and also his experience in research and practical collaboration with educational establishments' managers in the system of additional vocational training, the researcher selected the features of adults which are necessary for taking into account during improvement of professional skill of the administrative staff. Levels (types) of administrative rationality of a manager, evolution of scientific thinking based on the stages and types of scientific rationality corresponding to them were selected. These levels can act as criteria of success of ad-

ministrative activity of managers in the sphere of education, and for rating the achieved level of competence during their qualification improvement.

Conclusions. Improvement of professional skills of managerial staff in the system of additional vocational training should be aimed at comprehension by educational managers of strategic lines and tactical tasks of modern education according to the Concept, mastering by them of the whole spectrum of administrative paradigm, developing the abilities and readiness to use the said paradigm, which will lead to constructive realization of the administrative decisions accepted by them and successful realization of quality management of the Russian education.

Key words: management, administrative activity of educational establishments' managers, system of skill improvement, "Concept of long-term social and economic development of the Russian Federation for the period till 2020".

«Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» определяет стратегическую цель развития образования в стране в первые десятилетия XXI в. как повышение доступности качественного образования, соответствующего как требованиям инновационного развития экономики, так и современным потребностям общества и каждого гражданина. На основе декомпозиции этой цели определены четыре приоритетных задачи в сфере образования на указанный период:

- обеспечение инновационного характера базового образования;
- модернизация институтов системы образования как инструментов социального развития;
- создание современной системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров;
- формирование механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг с участием потребителей, участие в международных сопоставительных исследованиях.

Возможность получения качественного образования провозглашается одной из наиболее важных жизненных ценностей граждан России, решающим фактором социальной справедливости и политической стабильности в стране. Отметим, что отдельно обозначенные в документе целевые ориентиры развития системы образования с указанием основных направлений работы на каждом этапе создают условия для эффективного осуществления менеджмента качества образования, а также почву для реализации принципа рациональности управления образованием. А чем рациональнее управление, тем оно эффективнее для достижения поставленных целей, с одной стороны, и гуманстичнее по отношению к исполнителям – с другой.

На наш взгляд, процесс повышения квалификации руководителей образовательных учреждений должен основываться на учете как особенностей взрослых обучаемых, так и постоянном отслеживании особенностей образовательного процесса и специфики управленческой деятельности ее руководителя в изменяющихся социально-экономических условиях, т.е. динамики развития его профессионального статуса. Под «профессиональным статусом руководителя» мы понимаем социально-исторически обусловленное, признанное в обществе и лично присвоенное положение руководителя, связанное с совокупностью его прав и функциональных обязанностей, отражающих специфику управляемого им объекта (в нашем случае – образовательного учреждения) [1, 2].

Как уже было отмечено, не менее важным методологическим основанием для успешного повышения квалификации руководителя является учет идей андрагогики как науки об образовании взрослых. Анализ научной андрагогической литературы и наш опыт исследовательской и практической работы с руководителями и педагогами образовательных учреждений позволяет выделить особенности взрослых, которые необходимо учитывать педагогам в процессе образовательной деятельности в системе дополнительного профессионального образования.

Взрослый обучающийся:

- обладает развитым мышлением и уровнем самосознания, достаточными для ответственного самоуправляемого поведения;
- будучи относительно финансово независимым и самостоятельным, стремится к самоутверждению и самореализации в различных сферах жизни, в том числе и образовательной;
- нацелен на удовлетворение своих потребностей, мотивов и решение важных личных, социальных и профессиональных проблем и конкретных целей;
- обладает достаточным жизненным, социальным, практическим и профессиональным опытом, который может быть использован не только при его обучении, но и в процессе обучения его коллег в системе дополнительного профессионального образования;
- имеет определенный уровень подготовки в той области знаний, по которой он обучается, и сфере применения полученных знаний, умений, навыков и личностных качеств;
- стремится к овладению в сжатые сроки актуальными знаниями, умениями, навыками, которые бы он смог применить безотлагательно и немедленно в повседневной, социальной и профессиональной деятельности;
- ориентирован на совместное с педагогом определение потребностей и целей обучения, включенность в планирование, организацию и контроль по результатам учебного процесса, совместную деятельность на условиях партнерства»);
- нацелен в процессе обучения на соблюдение комфортного, неформального психологического климата, основанного на взаимном уважении и построении субъектно-субъектных отношений;
- может иметь ряд психологических барьеров, препятствующих эффективному осуществлению образовательного процесса (комплексы, стереотипы, установки, опасения и т.д.);
- ограничен в процессе обучения в значительной мере временными, пространственными, семейно-бытовыми, должностными и другими факторами (необходимость включенности в разнообразные виды деятельности).

В современных условиях одним из важных факторов успешной управленческой деятельности руководителя сферы образования при нацеленности на опережающее развитие всех происходящих в образовательном учреждении процессов является соблюдение им рационального баланса между традиционными и инновационными принципами и способами как педагогической, так и управленческой деятельности. Так, в процессе реализации приоритетного национального проекта «Образование» проходят апробацию и применяются самые разнообразные принципы, методы и формы проектной дея-

тельности, которые важно использовать и в дальнейшей деятельности коллектива. Среди них такие, как открытость образования к внешним запросам, конкурсное выявление и поддержка успешно реализующих новые подходы на практике лидеров, адресность ресурсной поддержки, комплексный характер принимаемых решений, внешняя и внутренняя мотивация участников проектов к осуществлению инновационной деятельности, создание ситуации успеха, применение разнообразных проектных методов и форм и т.д.

Реализация обозначенной совокупности принципов определяет актуальность усиления внимания к поиску путей рационального использования человеческих ресурсов, выбору оптимальных методов оценки педагогической и управленческой деятельности, поведенческому аспекту управленческой деятельности – вопросам, связанным с гибким, ситуационным стилем управления в условиях ориентации мирового сообщества на гуманистические ценности и построение человекоцентристской модели социального общества в рамках постнеклассической парадигмы рациональности [3–9].

Ориентация на современный уровень управленческой рациональности нацеливает руководителя на постановку вопроса о необходимости решения конкретной задачи и именно на конкретном этапе развития коллектива. Руководитель задает себе и коллегам вопросы типа: в чем смысл и ценность этой задачи? Входит ли решение этой задачи в нашу компетенцию? Имеем ли мы потенциал и достаточные ресурсы для ее выполнения? Каким образом мы можем восполнить отсутствующие ресурсы? Кому можно делегировать полномочия при решении отдельных операций этой задачи?

При делегировании полномочий важно соблюдать определенные правила: делегируем полномочия компетентному сотруднику; при этом делегируем не только обязанности, но и права; создаем у коллег при этом как внешнюю, так и внутреннюю мотивацию; обеспечиваем полную информационную базу для успешного решения поставленной задачи.

Неумение руководителя выделять приоритетные цели и отказываться от несвойственных для возглавляемой им образовательной системы задач, а главное корректно и аргументированно отстаивать свои позиции ведет к тому, что он может впасть в один из смертных грехов управленца, именуемый «стрельбой по воробьям», т.е. увязнуть в решении оперативных задач в ущерб тактическим, а главное – стратегическим целям. Компетентный руководитель, выстраивая стратегию развития управляемой им системы, использует рефлексивно-методологический подход и задает себе и коллективу череду вопросов в определенной последовательности: что из того, что мы делаем, нужно сохранять и продолжать развивать, несмотря на трудные условия или вообще отсутствие таковых? От чего можно и необходимо отказаться? Что из того, что мы не делаем, нужно начать делать?

Методологически грамотный управленец осознает важность работы с кадрами, классифицируя их как минимум на три группы. Первая группа – это генераторы идей, катализаторы инноваций, отличительная особенность которых состоит в том, что им не нужна определенность. Ко второй группе относятся люди, которые любят и умеют хорошо работать, их не надо контролировать, но им нужна определенность, и если таковой нет, то они сами ее создают. Третья группа – это сотрудники, которых надо обучать, направлять, подгонять, контролировать и делать все, чтобы они долго не застревали

в этой группе, а переходили на высшие уровни данной парадигмы. С учетом этих особенностей и необходимо по-разному, контекстуально выстраивать отношения с каждой категорией сотрудников. В теории управления существуют усредненные данные (в процентах) соотношения этих групп людей в коллективе (20/30/50), но они разнятся в зависимости от задач и выполняемых функций разных типов образовательных учреждений.

Анализ управленческой деятельности успешных руководителей, именно их стремление к преемственности и гармонии в использовании всех трех уровней управленческой рациональности способствуют достижению поставленных целей.

Указанные уровни (типы) управленческой рациональности могут выступать как в качестве критериев успешности управленческой деятельности руководителей, так и для оценки уровня компетентности в процессе повышения их квалификации. Так в спроектированной нами компетентностной модели повышения квалификации управленческих кадров мы используем такие критерии, как результативность, оптимальность и удовлетворенность [10].

Показатели критерия «результативности» отражают интегрированную структуру профессиональной компетентности руководителя, которая рассматривается в логике основных слагаемых его деятельности, т.е. включает такие компоненты, как потребностно-мотивационный (наличие адекватных современным целям и задачам мотивов управления образовательной системой, развитие ценностных ориентаций руководителя), когнитивный (наличие системы знаний, их приращение и актуализация для успешного осуществления управленческой деятельности), операционно-деятельностный (объем и полнота умений, их устойчивость и действенность, наличие системы умений и навыков осуществления поставленных задач) и личностный (влияние на развитие самосознания, нацеленность на непрерывный процесс развития личностных качеств, способностей и готовности к осуществлению успешной управленческой деятельности, т.е. достижение более высокого уровня управленческой компетентности).

Критерий оптимальности, основанный на идее осуществления ресурсосберегающей образовательной и управленческой парадигм, предполагает достижение образовательных и управленческих целей при наименьших психофизических, временных, материальных и других ресурсных затратах участников деятельности в рамках указанных уровней управленческой рациональности.

Что касается критерия удовлетворенности, то он распространяется на всех участников образовательного и управленческого процессов, ориентируя их на обеспечение достижения запланированных результатов на положительном эмоциональном фоне.

При решении задачи формирования механизмов оценки качества образования (как одной из задач, определенных в Концепции), на наш взгляд, важно исходить из того, что проектирование такой системы невозможно без учета определенных методологических принципов, несоблюдение которых создает проблемы самого разного характера и масштаба.

Во-первых, для конструктивного оценивания какого-либо процесса первостепенное значение имеет структурная оформленность и системная выверенность содержания самого оцениваемого процесса, в нашем случае –

образовательного процесса. Важность понимания значимости этого постулата просматривается в том, что в Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» на первом месте среди решаемых проблем поставлена задача создания федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) общего образования нового поколения, определяющих содержание образования, под которое и выстраиваются критерии и показатели его оценки.

Во-вторых, важно, чтобы формат оценивания соответствовал формату самого оцениваемого образовательного процесса. Примером несоблюдения этого принципа является тот факт, что первоначально российские школьники в ходе реализации международных сравнительных проектов по оценке качества общего образования (PIRLS, PISA, TIMSS) имели и пока еще имеют по определенным позициям низкие результаты. Это говорит о том, что содержание, формы и методы образовательного процесса в российских школах не всегда коррелируют с критериями его оценки в ходе международных исследований, т.е. имеет место несогласование форматов – это управленческий аспект рассматриваемой проблемы.

Третья позиция носит скорее психологический характер и основывается на понимании того, что человеческой природе претит отсутствие четко определенных критериев оценки его деятельности. Это ведет как минимум к интеллектуальному дискомфорту, не говоря уже о «психологической ошибке».

При этом если такие критерии отсутствуют или обозначены очень обобщенно (т.е. не как критерии и соответствующие им показатели оценки, а как направления работы), то человек начинает подстраиваться под то, что поощряется, оценивается в конечном результате. Пример тому – ситуация с единым государственным экзаменом (ЕГЭ) в России. Поэтому при введении чего-то нового на первоначальном этапе всегда существуют издержки, риски деятельности.

Таким образом, повышение квалификации управленческих кадров в системе дополнительного профессионального образования должно быть нацелено на осознание руководителями сферы образования стратегических линий и тактических задач современного образования в соответствии с Концепцией, овладение ими всем спектром парадигмы управленческой рациональности и развитие способностей и готовности ее использовать, что ведет к конструктивной реализации принятых ими управленческих решений и успешному осуществлению менеджмента качества российского образования.

Список литературы

1. **Луценко, Л. И.** Учет развития профессионального статуса директора школы как основа обновления повышения его квалификации / Л. И. Луценко // Известия Тульского государственного университета. Серия «Социология и политология». – 2005. – Вып. 6. – С. 124–131.
2. **Луценко, Л. И.** Становление и развитие профессионального статуса директора школы: исторический аспект / Л. И. Луценко // Известия Самарского научного центра РАН. Спец. вып. «Актуальные проблемы гуманитарных наук». – 2005. – № 1. – С. 63–70.
3. **Луценко, Л. И.** Повышение квалификации директора школы в современных условиях / Л. И. Луценко // Известия Тульского государственного университета. Серия «Социология и политология». – 2004. – Вып. 5. – С. 76–83.

4. Луценко, Л. И. Обучение и повышение квалификации взрослых в системе непрерывного образования / Л. И. Луценко // Известия Тульского государственного университета. Серия «Гуманитарные науки». – 2012. – Вып. 1, ч. 2. – С. 306–312.
5. Луценко, Л. И. Управление образовательным учреждением в условиях информатизации общества / Л. И. Луценко // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. Общественные науки. – 2012. – № 28. – С. 841–845.
6. Луценко, Л. И. К проблеме компетентностного подхода в определении целей и содержания образования / Л. И. Луценко // Известия Тульского государственного университета. Серия «Социология и политология». – 2004. – Вып. 5. – С. 69–76.
7. Сохранов, В. В. Особенности психологического тренинга и его применения в подготовке будущих управленцев / В. В. Сохранов, В. И. Проскурина // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. – 2008. – Т. 14, № 4. – С. 349–352.
8. Луценко, Л. И. Формирование коммуникативно-конфликтологической компетентности директора школы / Л. И. Луценко // Alma mater (Вестник высшей школы). – 2004. – № 9. – С. 33–36.
9. Луценко, Л. И. Социально-психологические аспекты управления образовательным учреждением / Л. И. Луценко // Известия Тульского государственного университета. Серия «Гуманитарные науки». – 2012. – Вып. 1, ч. 2. – С. 313–319.
10. Луценко, Л. И. Компетентностная модель повышения квалификации директора школы / Л. И. Луценко // Педагогика. – 2005. – № 3. – С. 61–68.

References

1. Lutsenko L. I. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Sotsiologiya i politologiya»* [Proceedings of Tula State University. Series “Sociology and political science”]. 2005, iss. 6, pp. 124–131.
2. Lutsenko L. I. *Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra RAN. Spets. vyp. «Aktual'nye problemy gumanitarnykh nauk»* [Proceedings of Samara research center of the RAS. Special issue “Topical problems of humanities”]. 2005, no. 1, pp. 63–70.
3. Lutsenko L. I. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Sotsiologiya i politologiya»* [Proceedings of Tula State University. Series “Sociology and political science”]. 2004, iss. 5, pp. 76–83.
4. Lutsenko L. I. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Gumanitarnye nauki»* [Proceedings of Tula State University. Series “Sociology and political science”]. 2012, iss. 1, part 2, pp. 306–312.
5. Lutsenko L. I. *Izvestiya Penzenskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. V. G. Belinskogo. Obshchestvennye nauki* [Proceedings of Penza State Pedagogical University named after V. G. Belinsky. Social sciences]. 2012, no. 28, pp. 841–845.
6. Lutsenko L. I. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Sotsiologiya i politologiya»* [Proceedings of Tula State University. Series “Sociology and political science”]. 2004, iss. 5, pp. 69–76.
7. Sokhranov V. V., Proskurina V. I. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta im. N. A. Nekrasova* [Bulletin of Kostroma State University named after N. A. Nekrasov]. 2008, vol. 14, no. 4, pp. 349–352.
8. Lutsenko L. I. *Alma mater* [Alma mater (Higher school bulletin)]. 2004, no. 9, pp. 33–36.
9. Lutsenko L. I. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Gumanitarnye nauki»* [Proceedings of Tula State University. Series “Humanities”]. 2012, iss. 1, part 2, pp. 313–319.
10. Lutsenko L. I. *Pedagogika* [Pedagogy]. 2005, no. 3, pp. 61–68.

Луценко Лариса Ивановна

доктор педагогических наук, профессор,
заведующая кафедрой технологий
управления развитием образовательного
учреждения и профессионального
образования, Институт повышения
квалификации и профессиональной
переподготовки работников
образования Тульской области
(Россия, г. Тула, ул. Ленина, 22)

E-mail: lli02@mail.ru

Lutsenko Larisa Ivanovna

Doctor of pedagogical sciences, professor,
head of sub-department of managerial
technologies of educational institution
and professional education development,
Institute of professional skills improvement
and teachers' professional retraining
of Tula region
(22 Lenina street, Tula, Russia)

УДК 371.11+371.14

Луценко, Л. И.

Повышение управленческой квалификации руководителя в условиях реализации «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» / Л. И. Луценко // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. – 2014. – № 3 (31). – С. 210–218.