

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Н.В. Уварина**

**Челябинский государственный педагогический университет**

Укрепление управленческих кадров учреждений общего образования является одной из первоочередных государственных задач, результатом решения которой станет достижение современного качества образования, адекватного меняющимся запросам общества и социально-экономическим условиям.

Проанализированы основные тенденции развития профессиональной деятельности управленческих кадров учреждений общего образования, в частности: управление инновациями, создание мониторинговой системы отслеживания качества образовательной деятельности, создание современной информационной среды в системе общего образования, образовательный маркетинг, реализация компетентностной парадигмы и др.

Обоснована необходимость разработки обобщенной структуры деятельности педагогических работников, формулирование компетенций по ее различным видам, разработки целостной системы сертификации квалификаций работников общего образования, механизмов ее проведения, процедуры оценки кадров на основе изучения современных тенденций развития профессиональной деятельности управленческих кадров учреждений общего образования.

Результаты исследования позволяют определить тенденции развития профессиональной деятельности управленческих кадров учреждений общего образования и дальнейшего решения задачи разработки профессионального стандарта и создания новой системы сертификации квалификаций работников общего образования.

*Ключевые слова:* управленческие кадры, профессиональная деятельность, управление инновациями, компетентностная парадигма.

В рамках модернизации системы образования общеобразовательные российские школы включены (непосредственно или опосредованно) в целую систему федеральных экспериментов: эксперимент по совершенствованию структуры и содержания общего образования, профилизация старшей ступени общего образования, введение портфолио, института единых государственных экзаменов как механизма проверки знаний обучающихся, разработка целевых федеральных и региональных программ, создание образовательных округов, введение нормативного (подушевого) финансирования общеобразовательных учреждений и др.

В связи с этим обратимся к анализу исследований, в которых определены основные тенденции развития профессиональной деятельности управленческих кадров учреждений общего образования.

### **1. Управление инновациями**

Инновационные процессы, определяющие реформирование российского образования, не смогут обеспечить системных, устойчивых

результатов без распространения практики нововведений на уровень управления образовательными системами. Исследователи в области управления образованием [7, 11, 14, 15] отмечают две современных стратегии управления:

а) активно-приспособительная, в которой управленческая система ориентируется преимущественно на изменения внутри образования, стремится приспособить его к изменениям внешней среды: социальной, культурной, правовой, экономической;

б) активно-адаптирующая, в которой инновации на управленческом уровне направлены не только на изменение системы образования в соответствии с потребностями внешней среды, но и воздействуют на внешнюю для образования среду с целью использования ее возможностей для реализации образовательных целей.

Активно-адаптирующая инновационная стратегия представляет собой ведущий способ реализации государственной политики

в образовании, когда органы управления образованием выступают в качестве заказчика по отношению к другим системам. Тем самым реализуется возможность целенаправленно воздействовать на внешнюю для образования среду, создавая условия для изменения среды внутри системы образования.

Инновации в управлении образовательными системами делятся также на частичные и системные. Частичная стратегия управленческих нововведений предполагает реализацию отдельных инновационных проектов. Это – путь создания так называемых «точек роста» в развитии образования. На первых этапах реформирования российского образования данный путь чаще всего преобладал в управленческой стратегии. Преимущественная ресурсная поддержка оказывалась образовательным учреждениям новых типов (гимназиям, лицеям и др.) и тем, в которых проводилась экспериментальная работа. Практика показала, что ориентация только на создание «точек роста» не обеспечивает реформирования всей системы, а снижение внимания к работе массовых адаптивных образовательных учреждений ведет к ухудшению качества образования в целом. Высокий уровень учебных достижений нескольких «продвинутых» школ не компенсирует низкой образовательной подготовки большей части детей в массовых школах. Поэтому стратегия системных инноваций, которая ориентирует нововведения на достижение общего результата в образовании, более адекватна.

Системная стратегия прогнозирует изменение требований к образованию в перспективе, использует метод программно-целевого планирования на среднесрочную и более отдаленную перспективу, определяет приоритетные звенья, позволяющие реорганизовать образование в целом, обеспечивает согласование связей между различными нововведениями.

### **2. Создание мониторинговой системы отслеживания качества образовательной деятельности**

Опыт стран Европейского Союза в области разработки системы отслеживания качества образовательной деятельности многообразен [12, 13, 18] и имеет в каждой стране свою историю, определяемую особенностями и традициями национальных систем образования и принятыми механизмами его регулирования. Система квалификаций – это инструмент для разработки и классификации квали-

фикаций, основанный на наборе критериев для уровней освоенного обучения. Этот набор критериев может содержаться в описании квалификаций или может быть оформлен в отдельный набор описания уровней.

Международная стандартная классификация образования (МСКО – ISCED) – это принятая ЮНЕСКО рамочная классификация для унификации описания, представления и сравнения систем образования в терминах статистических показателей/индикаторов, основанных на системе определений и критериев. Международная стандартная классификация образования (МСКО – ISCED) выделяет семь уровней образования:

- 0 – доначальное образование;
- 1 – начальное образование или первая ступень основного образования;
- 2 – неполное среднее образование, или вторая ступень основного образования;
- 3 – полное среднее образование;
- 4 – послесреднее третичное образование;
- 5 – первая ступень третичного образования;
- 6 – вторая ступень третичного образования.

Однако данной классификации недостаточно для сопоставления квалификаций с целью обеспечения как образовательной, так и трудовой мобильности граждан.

В настоящее время идет разработка европейской системы квалификаций, которая вызвана необходимостью реализации стратегии обучения в течение всей жизни: стратегия обучения в течение всей жизни в постиндустриальном обществе охватывает все формы и способы целенаправленного обучения (формальное, неформальное, спонтанное; любое целенаправленное обучение), осуществляемые на постоянной основе, необходимые для личностного и профессионального развития, дальнейшего трудоустройства, а также является основной стратегией, определяющей парадигму образования в XXI веке.

Европейская система квалификаций (ЕСК) является рамочной конструкцией, описывающей обобщенную структуру квалификаций образования всех уровней, сопоставимую с национальными системами квалификаций образования.

Разработка европейской системы квалификаций осуществляется в рамках Копенгагенского процесса на основе широкомасштабных исследований и обобщения практики и наработок в различных странах Европейского Союза. Задачи разработки европейской системы квалификаций были поставлены в Сов-

местном докладе Совета по образованию и Европейской Комиссии (2004 г.), посвященном реализации рабочей программы «Образование и обучение – 2010» [12, 18].

В европейских странах происходит активная разработка национальных систем квалификаций, направленных на упорядочение существующего разнообразия форм образования и обучения.

Национальная система квалификаций (страны ЕС) – это организованные в единую структуру описания квалификаций, признаваемые на национальном и международном уровнях, посредством которых осуществляется измерение и взаимосвязь результатов обучения и устанавливается соотношение дипломов, свидетельств (сертификатов) об образовании. Ее задача состоит в обеспечении возможности выстраивания множественных траекторий обучения, приводящих к получению конкретного уровня квалификации и повышению квалификационного уровня, а также четких процедур официального признания полученных квалификаций. Эти системы служат задачам обеспечения качества.

Целями национальных систем квалификаций являются:

- установление общенациональных стандартов и набора компетенций;
- совершенствование качества профессионального образования и обучения;
- обеспечение системы взаимодействия и сравнимости квалификаций путем их сопоставления между собой;
- расширение и обеспечение доступности к обучению, перехода на следующий уровень обучения.

На основе отечественных исследований [1, 3, 4, 15, 17], мониторинг формируется как многоуровневая система повторяющихся диагностических процедур, проводимых с использованием количественных методик, максимально объективирующих качественные показатели учебных достижений учащихся. Мониторинг качества образовательной деятельности включает:

- работу Центра независимого тестирования выпускников общеобразовательных школ при Министерстве образования и науки Российской Федерации;
- систему отслеживания качества образовательной деятельности школ на основе тестового инструментария, прошедшего лицензирование;
- систему сбора статистического мате-

риала, отражающего традиционные показатели успеваемости, участия школьников в олимпиадах, поступления выпускников в высшие учебные заведения.

### **3. Создание современной информационной среды в системе общего образования**

Обращаясь к работам [4, 14–16], отметим, что современная информационная среда включает:

- сеть школьных библиотек, которые выступают не в роли книжных складов, а выполняют функцию создания и распространения информационных потоков для учащихся, педагогов, менеджеров образования, а, возможно, и родителей;
- школьные компьютерные сети, объединяющие и делающие доступной нормативно-правовую, образовательную и оперативную информацию;
- административные компьютерные сети;
- подключение к общероссийским и международным информационным системам.

Создание системы квалификаций не является самоцелью – оно призвано обеспечить реализацию основных государственных политических целей. Национальная квалификационная система и программы обучения должны быть структурированы таким образом, чтобы обеспечивать как беспрепятственное поступление на получение образования, так и возможность мобильности и продвижения в рамках программ с целью полноценной реализации потребностей и способностей граждан.

Так, например, в основе системы квалификаций Ирландии [18] лежит ряд принципов:

- вариативность возможностей поступления на обучение для всех категорий граждан;
- соответствие образовательной политике в области равенства прав на обучение, определенной в Законе «О равном статусе» (2000 г.) и Законе «О равных правах на занятость» (1998 г.);
- равноценность всех сертификатов одного уровня и получение сертификата означают возможность обучения по программе, приводящей к получению еще одного сертификата на следующем уровне, где предусмотрено присвоение сертификата в той же самой или смежной области, а также продвижение затем на более высокий уровень.

Для успешности внедрения новой международной системы квалификаций предусматривается создание системы информационной поддержки, доступной всем гражданам и по-

звляющей им планировать собственное обучение на основе четкого представления об имеющихся возможностях получения сертификатов и их разнообразии, а также об условиях поступления, перехода и продвижения.

Создание в образовании информационной среды, отвечающей возможностям современных технологий, обеспечивает накопление, систематизацию и доступность любому пользователю неограниченных объемов информации. Это дает возможность обеспечить оперативность и достаточность информации для руководителей, педагогов, учащихся, создает обратную связь вплоть до осуществления групповой управленческой и учебной деятельности.

#### **4. Образовательный маркетинг**

Обобщая выводы современных отечественных ученых [5, 7, 11, 13] обозначим, что образовательный маркетинг предполагает выявление, анализ и использование при принятии управленческих решений механизма соотношения спроса и предложения на образовательные услуги.

Этот механизм необходимо рассматривать на двух уровнях:

– востребованность результатов образовательной деятельности на рынке труда, создающая первый – экономико-производственный – уровень спроса;

– востребованность образовательных услуг, предлагаемых государственной системой общего образования, родителями и учащимися – второй уровень спроса, опосредованно определяемый первым уровнем.

#### **5. Реализация**

##### **компетентностной парадигмы**

Современный период развития образования характеризуется провозглашением компетентностной парадигмы [2, 3, 6, 8, 13–15], как одной из существенных концептуальных идей, определяющих направление и характер изменения системы образования.

Сущность концептуальных проблем реализации компетентностного подхода определяется множественностью и разнонаправленностью интересов всех участвующих в этом процессе субъектов. Между тем, существует ряд проблем в системе общего образования, которые, формально не затрагивая сущность и структуру компетентностного подхода, очевидным образом влияют на возможности его применения. Среди них [3, 8, 9]:

1) проблема государственного стандарта, его концепции, модели и возможностей непротиворечивого определения его содержа-

ния и функций в условиях российского образования;

2) проблема квалификации преподавателей и их профессиональной адекватности не только вновь разрабатываемому компетентностному подходу, но и гораздо более традиционным представлениям о профессионально-педагогической деятельности.

#### **6. Постоянное развитие**

##### **профессионализма управленческих кадров**

Лишь некоторые современные тенденции развития профессиональной деятельности управленческих кадров учреждений общего образования наглядно демонстрируют процессы профессионального продвижения руководителей в государственных общеобразовательных учреждениях [11]. В частности, руководители школ отмечают: их работа требует постоянного самообразования, причем совершенствоваться должны навыки не только педагогического мастерства, но и управленческой деятельности.

Помимо должностных обязанностей, связанных с управленческой деятельностью, 91,4 % руководителей школ занимаются и педагогической деятельностью, 78,5 % – методической работой, 75,5 % – классным руководством. В связи с этим, отметим, что руководители школ уделяют мало времени личной научной деятельности. В среднем научная деятельность занимает 6,2 % рабочего времени респондентов. В свою очередь, это приводит к тому, что среди управленческого персонала исследуемых общеобразовательных учреждений отсутствуют руководители, имеющие ученые звания и ученые степени.

Многие вновь назначенные руководители (особенно директора, их заместители) не всегда умеют правильно определить сферу своей деятельности в системе управления, слабо владеют методами решения нестандартных ситуаций, испытывают затруднения в координации работы подчиненных и организации взаимодействия с ними.

Часто руководители учреждений около половины своего рабочего времени заняты научно-организационной деятельностью, однако большинство из них никогда не обучалось современным методам управления научно-исследовательской деятельностью, планированию и прогнозированию, правовым и социально-экономическим основам деятельности, оценке результатов, стимулированию труда и многому другому, без чего невозможно эффективное управление в современном образовании [7].

Профессиональное продвижение руководителей напрямую связано с развитием управленческих кадров, которое наряду с подготовкой и переподготовкой происходит и за счет повышения квалификации. Повышение квалификации обеспечивает не только освоение знаний и умений, но и рост профессиональной компетентности, развитие управленческих способностей.

Результаты анализа тенденций развития профессиональной деятельности управленческих кадров учреждений общего образования заставляют нас обратиться к действующим нормативным документам.

Так, в Едином квалификационном справочнике должностей в разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования» представлены должностные обязанности руководителя (директора, заведующего, начальника) образовательного учреждения [10]. Все представленные характеристики являются декларативными, не имея четко обозначенной структуры задач, видов деятельности и т. п.

Аналогично представлено описание должностных обязанностей в разделе «Должности руководителей»: должностные обязанности заместителя руководителя (директора, заведующего, начальника) образовательного учреждения, руководителя (заведующего, начальника, директора, управляющего) структурного подразделения, старшего мастера.

Наряду с декларированием компетентностной парадигмы и необходимостью реализации компетентностного подхода в квалификационных характеристиках отсутствует описание требований к знаниям, умениям, личностным качествам руководителя. Это свидетельствует об отсутствии в современный период развития образования разработанных требований к уровню профессиональной компетентности управленческих кадров в образовании, а соответственно к составу и перечню их компетенций.

Таким образом, анализ проявляющихся и перспективных тенденций может заложить основу корректирующих мероприятий краткосрочного, среднесрочного и пролонгированного действия, обеспечивающих необходимый баланс со стороны предложений в системе общего образования.

#### Литература

1. Алферов, Ю.С. Мониторинг развития образования в мире / Ю.С. Алферов // Педагогика. – 2002. – № 7. – С. 88–96.

2. Андреев, А.Л. Компетентностная парадигма в образовании: опыт философско-методологического анализа / А.Л. Андреев // Педагогика. – 2005. – № 4. – С. 19–27.

3. Болотов, В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе / В.А. Болотов, В.В. Сериков // Педагогика. – 2003. – № 10. – С. 8–14.

4. Виноградова, Т.С. Информационная компетентность: проблемы интерпретации / Т.С. Виноградова // Человек и образование. – 2012. – № 2 (31). – С. 92–98.

5. Волков, А.Е. Российское образование – 2020 (модель образования для экономики, основанной на знаниях) / А.Е. Волков. – М.: ГУ ВШЭ, 2009. – 39 с.

6. Иванов, Д. Компетентности и компетентностный подход в образовании / Д. Иванов. – М.: Чистые пруды, 2007. – 32 с.

7. Ипатов, Ю.М. Экономико-управленческая подготовка – важнейший элемент квалификационного уровня руководителей / Ю.М. Ипатов // Человек и образование. – 2010. – № 3 (24). – С. 47–50.

8. К вопросу о структурировании и стандартизации профессиональных компетенций / Н.О. Вербицкая, Д.И. Котова, Г.М. Романцев, В.А. Федоров // Образование и наука. – 2007. – № 5. – С. 119–125.

9. Лау, Х. Руководство по информационной грамотности для образования на протяжении всей жизни: пер. с англ. / Х. Лау. – М.: МОО ВПП ЮНЕСКО «Информация для всех». – 45 с. – <http://www.ifap.ru/library/book101.pdf>.

10. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» // Рос. газ. – 2010. – № 5316. – 20 окт.

11. Резник, С.Д. Особенности профессионального продвижения управленческих кадров в государственных общеобразовательных учреждениях / С.Д. Резник, А.Г. Юдаков, С.Н. Макрова // Управление персоналом. – 2008. – № 20. – С. 45–58.

12. Совет Европы: Симпозиум по теме «Ключевые компетенции для Европы»: Док. DECS / SC / Sec (96) 43. – Берн, 1996.

13. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декаб-

## Теория и практика управления образованием

---

ря 2011 г. № 2227-р. – <http://правительство.рф/gov/results/17449>.

14. Татур, Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста / Ю.Г. Татур // *Высшее образование сегодня*. – 2004. – № 3. – С. 20–24.

15. Федоров, А.В. Медиакомпетентность личности: от терминологии к показателям / А.В. Федоров // *Инновации в образовании*. – 2007. – № 10. – С. 75–108.

16. Фролов, Ю.В. Компетентностная

модель как основа оценки качества подготовки специалистов / Ю.В. Фролов, Д.А. Махотин // *Высшее образование сегодня*. – 2004. – № 8. – С. 30–39.

17. Хуторской, А.В. Педагогическая инноватика: методология, теория, практика / А.В. Хуторской. – М.: Изд-во УНЦ ДО, 2005. – 222 с.

18. Шишов, С.Е. Школа: мониторинг качества образования / С.Е. Шишов, В.А. Кальней. – М.: Пед. о-во России, 2000. – 320 с.

**Уварина Наталья Викторовна**, доктор педагогических наук, доцент, заместитель директора по научной работе, Профессионально-педагогический институт, Челябинский государственный педагогический университет, [nuvarina@yandex.ru](mailto:nuvarina@yandex.ru)

---

## DEVELOPMENT TRENDS OF MANAGERIAL STAFF'S PROFESSIONAL ACTIVITY IN INSTITUTIONS OF GENERAL EDUCATION

**N.V. Uvarina**  
**Chelyabinsk State Pedagogical University**

The consolidation of managerial staff of institutions of general education is one of the primary state tasks. The result of solving the task will be the achievement of modern education quality which is changed appropriately with the needs of a society and socio-economic circumstances.

The basic development trends of managerial staff's professional activity in institutions of general education are analyzed: management of innovations, development of monitoring system of watching over the quality of educational activity, development of modern information environment in the system of general education, educational marketing, implementation of educational paradigm and some others.

The necessity of working out the generalized structure of pedagogical staff's activity and of formulating the competences in their different types is substantiated. It is also validated that there is a necessity of working out an integral system of certifying the qualification of general education staff, of mechanisms of its implementation and of the procedure of assessment of the staff on the basis of studying the modern development tendencies of professional activity of managerial staff working in general educational institutions.

The results of the research work make it possible to determine the tendencies in the development of professional activity of managerial staff of institutions of general education and in further solving of the problem of working out the professional standard and in creating the new qualification certification system of general education staff.

*Keywords: managerial staff, professional activity, management of innovations, competence paradigm.*

**Uvarina Natalya**, Doctor of Pedagogical Sciences (Grand PhD), Associate Professor, Deputy Director on research work, Professional and Pedagogical Institute, Chelyabinsk State Pedagogical University, [nuvarina@yandex.ru](mailto:nuvarina@yandex.ru)

*Поступила в редакцию 8 декабря 2012 г.*