УДК 371.134(2Р53)

Светлана Владимировна СМИРНОВА, начальник отдела профессионального развития педагогических кадров министерства образования, науки и инновационной политики Новосибирской области

Организация адресного профессионального развития руководителей общеобразовательных школ Новосибирской области на уровне муниципалитета и региона: проблемы и способы их решения

В статье рассмотрены подходы к применению оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных школ Новосибирской области в организации их адресного профессионального развития.

Ключевые слова: оценка профессиональных компетенций, профессиональные дефициты, индивидуальный образовательный маршрут, развитие профессиональных компетенций.

Svetlana V. SMIRNOVA, head at the Professional Development of Teaching Staff Department, Ministry of Education, Science and Innovation Policy of Novosibirsk Region

The Organization of Targeted Professional Development of Heads of Secondary Schools of Novosibirsk Region on the Municipality and the Regional Level: Problems and Solutions

We describe the approaches to the use of evaluation of professional competence of heads of secondary schools of Novosibirsk region in the organization of their targeted professional development.

Keywords: evaluation of professional competencies, professional deficiencies, individual educational routes, the development of professional competencies.

Задачи развития системы образования требуют от руководителя общеобразовательной школы постоянного освоения новых профессиональных компетенций. Обязанностями директора мужской гимназии конца XIX века были надзор, оценка успешности обучения через культ экзаменов, оформление школьных дел, бумаг, наблюдение за учебным процессом, осмысление и обсуждение его содержания и развития, выполнение представительских функций [4]. Директор современной школы должен обладать не только опытом управления персоналом, педагогическими знаниями, пониманием государственной политики в сфере образования, определенными личностными качествами, но и знаниями в области экономики, ювенальной и образовательной юриспруденции, менеджмента [5].

Вместе с тем в российской системе образования до сих пор распространена практика назначения руководителем общеобразовательной школы наиболее опытного педагога. В большинстве случаев, имея лишь базовые педагогические компетенции, начинающему руководителю трудно представить весь объем управ-

ленческой деятельности, определить приоритетные направления, выбрать оптимальный вариант управленческого решения. В результате происходит замедление реализации приоритетных направлений системы образования. Социологические исследования по проблемам образования показали, что около 30 % респондентов указывают на следующие причины стагнации образовательных учреждений: отсутствие профессиональных управленческих квалификаций руководителей образовательных организаций, консервативные подходы к управлению учреждением, отсутствие времени у руководителей на развитие организации [1].

При таком положении дел можно сделать вывод: традиционное управление школой, основанное на «жизненном опыте», не позволяет большинству руководителей в новых условиях работы уйти от сложившихся стереотипов. Проблема развития профессиональных компетенций руководителей школ становится приоритетной.

Формирование новых профессиональных компетенций возможно в образовательной и профессиональной среде. В настоящее время все развитые страны мира реализуют современный принцип обучения — lifelong learning — «обучение через всю жизнь», который предполагает развитие профессиональных компетенций в формальной, неформальной и информальной среде [5].

В условиях нарастающего потока образовательных инноваций в российском образовании принцип «обучение через всю жизнь» остается пока на уровне деклараций, системные механизмы его реализации только начинают разрабатываться и внедряться. Даже при периодичности раз в три года ресурсы региональных систем повышения квалификации пока не могут обеспечить требуемый уровень развития профессиональных компетенций всех работников образования.

Не работают механизмы включения руководителей школ и в систему самообразования. По результатам нашего исследования, только каждый шестой руководитель способен адекватно определять свои профессиональные дефициты, а проблема разнообразия барьеров, затрудняющая процесс их восполнения, является общей для директоров разных стран.

Среди барьеров развития профессиональных компетенций директора Новосибирской области наиболее часто отмечают высокую стоимость программ (72 %), недостаток времени (72 %), отсутствие новых форм профессионального развития (72 %), «бумажную загруженность» (100 %), стереотипы опыта работы (72 %), ощущение бесполезности изменений (72 %).

Причинами этого являются не только отсутствие форм работы, нацеленных на анализ сформированных компетенций и мотивирующих руководителей к дальнейшему профессиональному росту и саморазвитию, но и отсутствие механизмов индивидуализации обучения.

Анализ российской системы обучения взрослых, в частности практики инновационного образования, показывает, что складывается новая практика, основанная на использовании технологий индивидуализации обучения. Это технологии тьюторского сопровождения слушателей (Т. М. Ковалева, Г. Н. Прозументова), технологии проектирования индивидуальной образовательной траектории (Е. В. Блохина, К. Ш. Шарифзянова, Е. А. Гутовская, Л. В. Лежнина).

Добровольная система сертификации успешно применяется в Великобритании (Англии, Северной Ирландии, Шотландии), в Уэльсе процедура сертификации является обязательной. Процедура оценки осуществляется Национальным колледжем для школы лидерства (NCSL) на основе национальных стандартов. С помощью результатов оценки любой тестируемый может восполнить выявленные профессиональные дефициты в рамках добровольной обучающей программы, которая длится от шести до 18 месяцев [7].

Однако российская модель непрерывного профессионального развития руководителей общеобразовательных школ находится только в стадии формирования, а запланированный в государственной программе РФ «Развитие образования на 2015–2020 годы» переход на адресные модели повышения квалификации требует поиска новых механизмов, направленных на индивидуализацию обучения, индивидуализацию процесса развития профессиональных компетенций руководителей.

В связи с этим актуализируются вопросы создания специальных условий, позволяющих руководителям самостоятельно выстраивать индивидуальный образовательный маршрут и тем самым влиять на процесс развития профессиональных компетенций.

С целью решения данной проблемы Новосибирским институтом мониторинга и развития образования разработан инструментарий оценки профессиональных компетенций руководителей.

Основа методологии инструментария опиралась на апробированную методику А. Н. Величко, О. М. Хлытиной и Ю. С. Захир, использованную для оценки профессиональных компетенций педагогов [2].

Общей рамкой оценки профессиональных компетенций руководителей стали следующие основные принципы:

1) соответствие нормативным документам;

2) значимость проверяемого элемента профессиональной деятельности;

3) принцип компетентностного подхода;

4) принцип однозначности;

5) принцип технологичности (возможность измерения проверяемой компетенции через степень проявления в профессиональной деятельности).

Инструментарий разработан на основе матрицы компетенций. Все оцениваемые компетенции сгруппированы по пяти блокам:

Блок 1 — «Стратегия развития и планирование деятельности образовательной организации»;

Блок 2 — «Управление деятельностью образовательной организации»;

Блок 3 — «Управление персоналом образовательной организации»;

Блок 4 — «Управление изменениями в образовательной организации»;

Блок 5 — «Управление саморазвитием (самоменеджмент)».

Разработанная матрица прошла общественно-профессиональное обсуждение на предмет установления степени значимости проверяемых компетенций, в котором приняли участие 128 руководителей общеобразовательных школ (ОШ) Новосибирской области, обучающихся на курсах повышения квалификации в учреждениях дополнительного профессионального образования области. По мнению респондентов, 49 % компетенций отмечены как очень значимые, 37 % — как значимые. 14 % руководителей отметили ряд незначимых компетенций.

К наиболее значимым компетенциям отнесены:

- готовность разрабатывать стратегию и осуществлять стратегическое планирование ОШ;
- готовность представлять и отстаивать интересы ОШ;
- готовность создавать и поддерживать благоприятный психологический климат в ОШ.

Основой инструментария является диагностическая работа, состоящая из 40 практико-ориентированных заданий, составленных с учетом профессиональных ситуаций из практики управления школой. Продолжением работы над инструментарием стала разработка единого технического задания, включающего уточнение предложенного плана диагностической работы.

Одно из основных требований, предъявляемых нами к разработанному инструментарию, — это объективность оценки в условиях отсутствия дополнительного финансирования. С этой целью тестовые задания открытого типа в диагностической работе не используются. Формы предлагаемых тестовых заданий: «Соответствие», «Выбор единственного ответа», «Множественный выбор».

Для исполнения технического задания была сформирована группа разработчиков, включающая преподавателей системы повышения квалификации учреждений дополнительного профессионального образования и лучших руководителей общеобразовательных школ области. Каждому разработчику-практику был прикреплен научный консультант. Все задания прошли содержательную и тестологическую экспертизу, по результату которой разработчиками проведена корректировка заданий.

Заключительным этапом в разработке инструментария стал этап апробации, который был проведен лабораторией педагогических измерений Новосибирского института мониторинга и развития образования под руководством Л. С. Лузгиной. В результате апробации методом экспертных оценок была определена

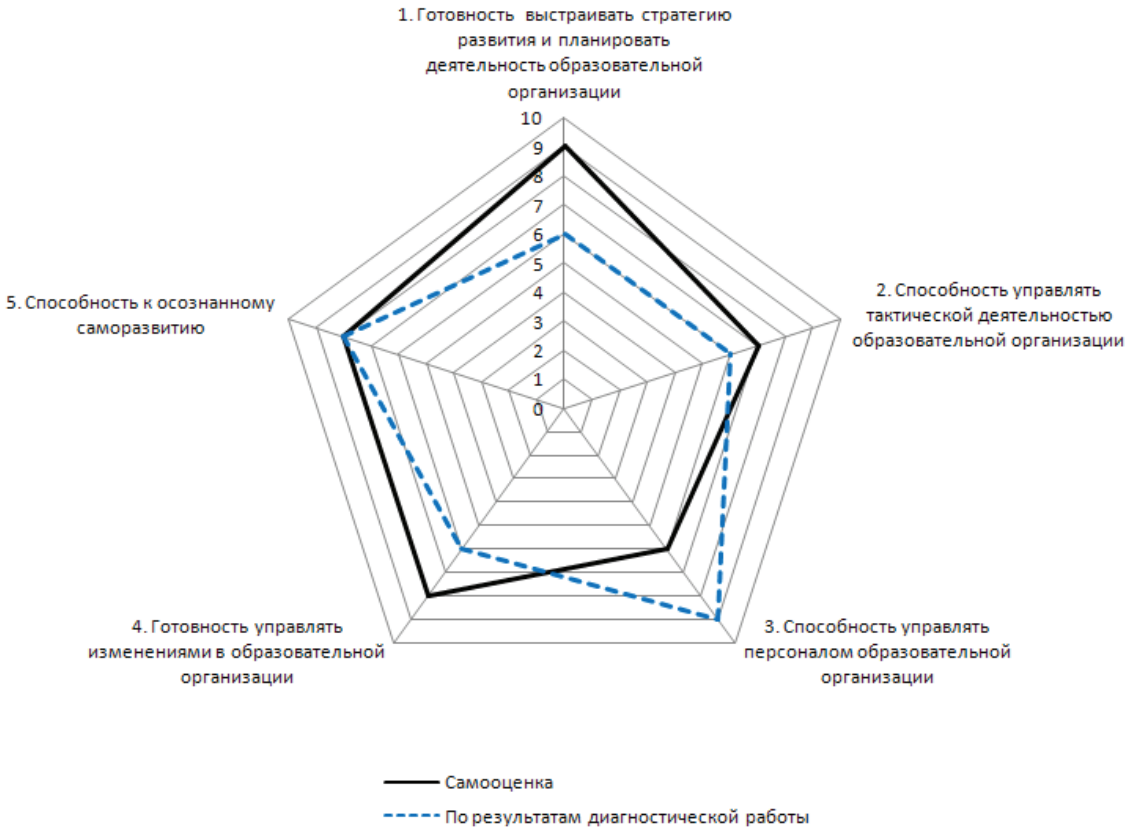

Рисунок. Графическая интерпретация обобщенных результатов диагностической работы руководителя общеобразовательной школы

валидность инструментария; при помощи снятия статистических данных были рассчитаны точность, однозначность диагностической работы, сбалансирована вся работа в целом.

Инструментарий прошел сертификацию и имеет сложность: 33 % задания высокого уровня сложности, 33 % — среднего уровня сложности, 33 % — задания низкого уровня сложности.

Диагностическая работа (демоверсия и два рабочих варианта) размещена на платформе Автоматизированной системы мониторинга профессионального развития работников образования Новосибирской области. Тестирование проводится в режиме онлайн. Время, рассчитанное на прохождение теста, составляет 120 минут. Максимальное количество баллов выполнения диагностической работы —100.

Для подготовки к прохождению процедуры тестирования нами разработана «Спецификация диагностического инструментария для оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных школ Новосибирской области в режиме онлайн», создан банк специальной литературы. Информация размещена на сайте Автоматизированной системы мониторинга профессионального развития работников Новосибирской области.

Сегодня каждый руководитель общеобразовательной школы Новосибирской области имеет возможность выполнить диагностическую работу в своем личном кабинете в режиме онлайн в удобное для него время. По завершении работы в этом же кабинете в разделе «Статистика» тестируемый получает полный отчет по результатам выполненных заданий с указанием проверяемых компетенций. Предусмотрена возможность получения графической интерпретации обобщенных результатов (рисунок).

На основе анализа полученных результатов руководитель:

– определяет сильные профессиональные стороны;

– выявляет профессиональные дефициты;

– определяет наиболее адекватные способы восполнения дефицитов и профессиональных потребностей;

– выстраивает индивидуальный образовательный маршрут.

Обобщенные статистические данные могут быть использованы:

• разработчиками и организаторами курсов повышения квалификации, специалистами тренинговых и учебных центров для разработки новых и корректировки содержания реализуемых образовательных программ в целях создания адресной помощи в формировании и развитии необходимых профессиональных компетенций;

• специалистами муниципальных органов управления образованием, муниципальных методических служб для внесения изменений в программы профессионального развития руководителей общеобразовательных школ, содержащие формальные (обучение по востребованным темам, проблемные стажировки и т. д.), неформальные (конференции, инициативы, форсайт-проекты, творческие группы и т. д.), информальные формы (информирование на сайтах, рассылки и т. д.).

Перспективу дальнейшего существования и развития оценки профессиональных компетенций мы видим в позиционировании этой процедуры как сервиса поддержки руководителя общеобразовательной школы, создающего условия для внедрения в Новосибирской области модели персонифицированного непрерывного профессионального развития руководителей общеобразовательных школ. Надеемся, что оценка профессиональных компетенций руководителей школы станет результативным условием повышения качества образования через повышение качества управленческого звена.

Список литературы

1. Болотов В. А., Кравцов С. С.,Чечель И. Д., Щенников С. А., Ростовцева Н. А. Управление развитием образовательных учреждений через профессиональную подготовку его руководителей. Институт управления образованием РАО. URL: http://www.iuorao.ru/05-06-2010-00/43-05-06-2010-3 (дата обращения: 09.08.2016).

2. Величко А. Н., Захир Ю. С., Хлытина О. М. Квалификационное испытание: как оценивать профессионализм учителя? // Журнал руководителя управлением образования. 2014. № 2. С. 39—42.

3. Захир Ю. С., Смирнова С. В. Автоматизированная система мониторинга профессионального развития педагогических работников Новосибирской области как инструмент эффективной кадровой политики региона // Вестник образования России. Приложение. 2015. № 1. С. 32—37.

4. Красиков А. С. Оценка качества труда руководителя сферы образования : учебное пособие. СПб., 2006. 176 с.

5. Чечель И. Д. Посттехнократическая модель непрерывного профессионального развития руководителей общеобразовательных учреждений // Стандарты и мониторинг в образовании. 2014. № 2. С. 47—56.

6. Caldwell Brian. Review of national and international practice in voluntary certification for principals. Principles Australia Institute. September 2013. URL: http://www.pai.edu.au/certification (дата обращения: 09.08.2016).

7. Michigan Association of School Administrators. URL: http://www.gomasa.org/administrator-certification (дата обращения: 09.08.2016).