

УПРАВЛЕНИЕ СТАНОВЛЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ САМОРЕАЛИЗАЦИИ

С. А. Сергейко, ректор, кандидат педагогических наук, доцент
Гродненский областной институт развития образования
(г. Гродно, Республика Беларусь) sergejkoS@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена вопросам профессиональной самореализации руководителей учреждений образования, что является необходимым условием продуктивности и качества их работы. Правильное выстраивание персональной стратегии профессиональной деятельности и повышение уровня профессионального развития педагога-руководителя будет обеспечивать оптимальные условия для стабильно высокого качества предоставляемого образования.

Summary. The article is devoted to the issues of professional self-realization of heads of educational institutions, which is a necessary condition for the productivity and quality of their work. Correct development of a personal strategy of professional activity and increasing the level of professional development of a teacher and/or head of educational institution will form optimal conditions for a consistently high quality of education provided.

Первостепенное значение для обеспечения стабильно высокого качества системы образования имеет управление становлением и развитием ее руководящих кадров. Автор концепции постоянного улучшения качества Эдвард Деминг считает, что только 15% отклонений в качестве зависят от непосредственных исполнителей, а 85% дефектов определяются недостатками управления [1]. Невозможно изменение ситуации с образованием в учреждении образования (УО) коренным образом при отсутствии талантливого руководителя.

Необходимым и достаточным условием продуктивности и качества работы руководителей УО является их профессиональная самореализация – персональная стратегия профессиональной деятельности, совершенствования личностных качеств, развития профессиональных компетенций, выстраиваемая на основе самопознания, самоактуализации, самоидентификации, самопроектирования, саморазвития и самопрезентации [3]. Для того, чтобы педагог-руководитель реализовал себя в профессии, он должен обладать готовностью к профессиональной самореализации – синергизирующей надстройкой над профессиональной компетентностью, представляющей собой динамичную интегративную характеристику личности, проявляющуюся в определенной целостно-

сти и обуславливающую способность выстраивания персональной стратегии профессиональной деятельности [2].

Изучение в 2017–2021 гг. руководителей УО Гродненской области выявило преобладание продуктивного уровня профессиональной самореализации у респондентов (58,99%). Рефлексивный (устойчивый) уровень проявления профессиональной самореализации отмечен лишь у 6,98% респондентов. Адаптивный (13,88%) и репродуктивный (20,15%) уровни профессиональной самореализации характерен для 34,03% респондентов, он связан с пассивностью в саморазвитии, где выполнение профессиональных функций выступает как необходимость. При этом анализ управленческого корпуса УО региона по стажу работы на протяжении ряда последних лет констатирует стабильное обновление кадров: ежегодно в ряды менеджеров образования приходит 8–9% молодых директоров и 9–15% молодых заместителей.

Это потребовало разработки стратегической программы «*Управление становлением и развитием руководящих кадров в системе образования*» в рамках авторской Концепции самореализации педагога в непрерывном образовании, направленной на выстраивание единого интегрированного образовательно-профессионального пространства Гродненского региона (рис. 1), способствующего профессиональному развитию, и как следствие, профессиональной самореализации каждого педагога, в первую очередь, педагогов-руководителей.



Рисунок. – Единое интегрированное образовательно-профессиональное пространство для профессиональной самореализации педагога

Цель программы – содействие самоутверждению и самореализации руководителей учреждений образования в профессиональной деятельности.

Задачи: 1) определение личностных ресурсов руководителей учреждений образования; 2) выстраивание системы ценностей менеджеров образования; 3) развитие управленческо-профессиональной компетентности; 4) создание условий, позволяющих определить направление и средства профессиональной самореализации педагога-руководителя.

Программа ориентирована на осознание педагогами-руководителями личной миссии, выстраивание системы профессиональных (педагогически-управленческих) ценностей, определение ими личностных ресурсов и развитие необходимых компетенций, овладение эффективными методами и инструментами, способствующими собственной устойчивой профессиональной самореализации, а также составляющими создания конкурентной образовательной среды учреждения образования и эффективного управления ею. Отличительной особенностью и преимуществом рассматриваемой программы является ее комплексность, системный характер и реализация на когнитивном, деятельностном, эмоциональном, аксиологическом уровнях.

Когнитивный уровень предполагает образование системы смыслов (концептов), относящихся к содержанию стратегической концепции и входящих в концептуальную систему личности педагога-руководителя. На основе диагностики институт развития образования организует:

1) мотивационные тренинговые занятия, основной целью которых является актуализация у руководителей проблемы профессиональной самореализации и формирование у них субъектной позиции, установки на приобретение системы знаний, необходимых современному руководителю УО, развитие у них личностных и профессиональных качеств, социально-личностных компетенций, соответствующих логике управленческой деятельности;

2) целевые образовательные программы «Профессиональная самореализация руководителя учреждения образования: формула успеха», «Лидер и команда», «Лидер и учебная среда», «Лидер и воспитательная среда», «Лидер и информационная среда», «Лидер и конкурентоспособность УО» и др., направленные на устранение педагогическо-управленческих дефицитов руководителей;

3) «Директорская среда» – образовательный интенсив, призванный обеспечить своевременное информирование по всем изменениям, про-

исходящим в нормативном правовом поле, касающемся деятельности УО, сократить время на принятие важных решений, синхронизировать основные управленческие процессы во всех районах области, оперативно реагировать на возникающие проблемы, формировать новые знания и умения по направлениям деятельности и методически сопровождать текущие изменения в системе образования.

Образование педагогов-руководителей использует формы и методы, основные характеристики которых: активный и интерактивный характер; коллективная творческая деятельность, сотрудничество; имитационная (игровая) деятельность; диалог и полилог, дискуссия; самостоятельность и самодеятельность; ролевое многообразие; рефлексия; самопознание и познание других; самооценка и взаимное оценивание.

Критериями развития на когнитивном уровне являются понимание руководителем УО своей способности выполнить определенную профессионально-управленческую задачу (уровень развития рефлексии) и эффективность стратегии, которой он руководствуется в профессиональной деятельности для достижения самореализации.

Деятельностный уровень программы реализуется через Школу педагогического лидера для будущих руководителей, клуб «Перспектива» для молодых менеджеров образования, Ассоциацию руководителей УО для управленцев со стажем управленческой деятельности более 2-х лет. Предусматриваются стажировки в УО, которые длятся несколько месяцев. Предлагаются *мастер-классы* «Самореализационные технологии креативной педагогической деятельности», «Я – директор» и др., *уроки для взрослых* «Основы профессионального мастерства руководителей учреждений образования», «Технология управления современной школой», «Содержание и организация самоконтроля за обеспечением качества образования в учреждении общего среднего образования» и др., *семинары-практикумы* «Управление временным ресурсом», «Управление личным коммуникативным ресурсом», «Управление собственной эффективностью» и т.д., направленные на отработку деятельностного компонента готовности к профессиональной самореализации педагогов-управленцев. Участники мероприятий осваивают технологии эффективного использования личных и групповых ресурсов для достижения значимых целей, изменяют психологические детерминанты собственной профессиональной самореализации.

Содержание образования разработано в нескольких направлениях. *Коммуникативном*: направлено на повышение уровня развития комму-

никативных навыков (воздействие на детерминанты: общительность, социальная смелость). *Ценностно-смысловом*: осознание и развитие профессиональных целей, понимание значимости ценностных ориентаций для профессионального развития (воздействие на детерминанты – осмысленность жизни). *Мотивационном*: осознание структуры мотивов профессиональной деятельности, развитие внутренней мотивации (воздействие на детерминанты – внутренние мотивация, мотивация на смены деятельности, мотив самоуважения, уровень притязаний). *Эмоционально-волевым*: повышение уровня эмоциональной устойчивости, навыков работы со стрессовыми состояниями, умение ставить цели (воздействие на детерминанты – эмоциональная устойчивость, ЛК, ВСК, самоконтроль, тревожность, напряженность). Определено три стратегии методического сопровождения руководителей: для молодых (со стажем работы 1–3 года в должности) – поддерживающая стратегия, для руководителей со стажем работы 3–5 лет в должности – сопровождающая, для руководителей со стажем работы более 5 лет в должности применяется компаративистская образовательная стратегия.

Эмоциональный уровень программы предполагает систему мероприятий (фестиваль «Инновационная школа: информационный и аналитический портрет», педагогический марафон «Цепная реакция», педагогический квест «Лидер и его учреждение» и др.), участие в которых связано с эмоциональным проживанием успеха руководителями УО. У педагогов-руководителей нарабатываются и закрепляются механизмы позитивной эмоциональной самоподдержки посредством техник Сандарт, вербальных и невербальных техник проживания успеха, отдельных стратегий и способов реализации себя в профессии. Значительное эмоциональное воздействие на руководителей УО, помогающее глубокому осознанию и максимальному усвоению ими моделей успешной профессиональной деятельности, оказывает просмотр и последующий анализ специально организованных мастер-классов педагогов-руководителей – участников республиканского клуба Хрустальный журавль, демонстрирующих пути реализации себя в профессии. Рефлексия увиденного в контексте стратегической подпрограммы помогает существенно расширить представление участников о возможных вариантах, тактиках и стратегиях профессионального становления как управленца и достижения самореализационных целей в профессии (формирование команды единомышленников, обеспечение оптимальных условий для творческой деятельности детей и взрослых, поддержка инициативы; делегирование полномочий и др.).

Аксиологический уровень программы реализуется посредством тимбилдинга, игр типа «Миссия», конкурса «Руководитель года» и др. Под руководством преподавателей ИРО с момента вступления на должность деятельность педагога-руководителя в регионе направлена на осознание своих потенциальных возможностей и профессиональных проблем. Происходит анализ собственной управленческой деятельности, когда явления педагогической действительности соотносятся педагогом-руководителем со своими действиями. Формируется жизненная философия человека в целом, осознается смысл жизни, собственная общественная ценность. Педагоги-руководители под тьютерством преподавателей ИРО, на основе определения исходного уровня профессионально-управленческой компетентности с помощью изучения своих возможностей, потребностей и запросов, выявления проблем, с которыми они сталкиваются в процессе работы, выстраивают индивидуальные траектории профессиональной самореализации. Предусматриваются конкретные цели и задачи, включаются мероприятия по их достижению, планируется самоконтроль выполнения индивидуальной программы, мониторинг и анализ ее реализации.

Итогом реализации служит изменение уровня профессионального развития педагога-руководителя, который компетентно будет формировать команду единомышленников; обеспечивать оптимальные условия для самореализации субъектов образовательного процесса, стимулировать их творческую деятельность и инициативу; делегировать полномочия и развивать формы самоуправления, общественного контроля, попечительства; привлекать и грамотно использовать дополнительные источники и способы финансирования; задействовать новые социальные ресурсы в кадровой политике; выстраивать собственные отношения с другими субъектами социальной системы; заботиться о создании имиджа и поддержании социального статуса УО; внедрять новые технологии в управленческие процессы. Все это в свою очередь обеспечивает стабильно высокое качество образования.

Индикатором качества авторской программы *«Управление становлением и развитием руководящих кадров в системе образования»* является повышение престижа педагога-руководителя в контексте личностной и общественной составляющей; развитие управленческой компетентности педагогов-руководителей, обеспечивающих оптимальные условия для самореализации субъектов образовательного процесса; опережающий характер повышения квалификации будущих руководителей учреждения образования; формирование качественно нового и стабильного кадрового состава руководителей УО.

Список использованных источников

1. Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М. : «Альпина Паблишер», 2011. – 400 с.
2. Сергейко, С. А. Готовность педагога к профессиональной самореализации: сущность и структура / С. А. Сергейко // Адукацыя і выхаванне. – 2022. – № 2. – С. 37–45.
3. Сергейко, С. А. Определение сущности и структуры понятия «профессиональная самореализация педагога» / С. А. Сергейко // Веснік адукацыі». – 2021. – № 11. – С. 50–57.