

Боровков Сергей Евгеньевич
Заведующий Лабораторией
молодого специалиста
Окружного методического
центра Западного окружного
управления образования
Департамента образования
города Москвы.
Borovkov Sergey, competitor,
The Managing Laboratory of the young specialist
of the District methodical centre of West district
governing the forming the
Department of the forming the city of the Moscow.
E-mail: 123-g@mail.ru

**Процесс и результаты опытно-экспериментальной проверки
эффективности региональной системы управления профессиональным
становлением начинающего руководителя общеобразовательного
учреждения**

The Process and results experienced-experimental check to efficiency regional
managerial system by professional formation beginning leader of the general
institution.

Аннотация. В статье обобщен опыт научного исследования по проблемам освоения начинающими руководителями основных профессиональных задач. В ходе, которого была подтверждена гипотеза, что увеличению эффективности профессионального становления начинающего руководителя общеобразовательного учреждения способствует разработка, теоретическое обоснование и внедрение в процесс управления школой целостного пакета теоретических и практических материалов, которые определяют основные позиции содержания, методов и форм организации процесса профессионального становления.

Ключевые слова: Корпоративная культура, начинающий руководитель общеобразовательного учреждения, типовые профессиональные задачи.

The Abstract: Experience of the scientific study is generalised In article on problem of the mastering beginning leader of the main professional problems. In the course of, which was confirmed hypothesis that increase to efficiency of the professional formation beginning leader of the general institution promotes the development, theoretical motivation and introduction in process of school management holistic package theoretical and practical material, which define the main positions of the contents, methods and the forms to organizations of the process of the professional formation.

The Keywords. The Corporative culture, beginner leader general institution, standard professional problems.

Радикальные преобразования в области образования, внесли серьезные коррективы в содержание профессиональной деятельности современного руководителя общеобразовательного учреждения. В условиях социально-экономической нестабильности управленческая деятельность существенно усложнилась и в значительно большей мере затронула внутренние психологические ресурсы личности, обуславливающие понимание происходящих изменений, отношение к ним, самооценку своих возможностей влияния на них и осознание необходимости адаптации деятельности и поведения к этим изменениям.

Большую роль директор школы играет как в формировании, так и в поддержании, такого сложного явления как корпоративная культура вверенного ему образовательного учреждения.

Сам термин «корпоративная культура» достаточно новый для российского менеджмента (необходимо отметить, что в литературе используются как понятия «корпоративная культура» так и понятие «организационная культура» что в рамках данного исследования будут рассмотрены как идентичные).

Чаще всего под корпоративной культурой понимают «систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития» [6]. Т.е. как мы видим из приведенного определения это целый набор свойств трудового коллектива, в том числе и школьного. По мнению исследователей корпоративной культуры главным лицом в ее формировании и совершенствовании является руководитель организации – в нашем случае директор школы, именно от него зависит микроклимат в коллективе, уровень заинтересованности каждого работника в повышении качества своей деятельности.

Специалисты рекомендуют регулярно проводить диагностику корпоративной культуры организации для поиска ответа на вопросы: «В каком состоянии корпоративная культура нашей организации, необходимо ли ее корректировать (совершенствовать), и если да, то, в каком направлении»? Такая диагностика предполагает, прежде всего, анализ и оценку состояния педагогического коллектива. Теорией и практикой менеджмента разработаны различные приемы диагностики корпоративной культуры персонала организации, как правило, они основаны на социологических методах устного и письменного анкетирования. У этих методов есть один явный недостаток – субъективность, нет никакой гарантии, что ответы сотрудников будут отражать их настоящее мнение, большую роль здесь играет страх перед критикой начальства, даже при условии анонимности опросов [1].

Автором предложен подход к совершенствованию корпоративной культуры персонала организации основанный на идее сознательного прохождения по пути постепенных изменений, с целью получения типа культуры максимально близкого к идеально соответствующей принятой стратегии.

В ходе исследования автором была проделана опытно-экспериментальная работа по изучению процесса профессионального становления начинающего руководителя общеобразовательного учреждения, с целью выявить эффективность различных методов адаптации к новому виду деятельности.

Разработка, теоретическое обоснование и апробация системы профессионального становления начинающего руководителя ОУ осуществлялась в период с 2008 по 2010 год на базе ГОУ СОШ № 1230, ГОУ СОШ №914, ГОУ СОШ №1726, ГОУ СОШ №65, ЦО №1432.

Взаимосвязанные направления экспериментальной работы осуществлялись по следующим направлениям:

- разработка и апробация организационной диагностики общеобразовательного учреждения на основе документального метода (с.
- составление номенклатуры типовых профессиональных задач осваиваемых в ходе профессионального становления начинающего директора школы на базе освоения;
- разработка и апробация специального тестирования для проведения самооценки прохождения процесса профессиональной адаптации начинающими руководителями.

Изменение эффективности профессионального становления начинающего руководителя общеобразовательного учреждения устанавливалось в ходе соотнесения реально полученных результатов с планируемыми и приложенными при этом усилиями, определяемыми через затратные показатели (временные, трудовые, материальные, финансовые). В качестве уровня освоения начинающими руководителями типовых профессиональных задач были определены базовый и продвинутый уровни.

Под *базовым уровнем* освоения начинающими руководителями **типовых профессиональных задач** (ТПЗ), подразумевается уровень освоения ТПЗ в пределах компетенций определенных в нормативных документах органов управления (Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования"). *Творческий (продвинутый) уровень* предполагает способность начинающего руководителя творчески переосмысливать решаемые им типовые профессиональные задачи, предлагать нестандартные, креативные способы их решения на основе исследовательской деятельности. В качестве *показателей динамики процесса профессионального становления начинающего руководителя ОУ* установлено увеличение доли, *во-первых*, освоенных типовых профессиональных задач, доведение их решения до автоматизма, *во-вторых*, освоение типовых профессиональных задач на основе исследовательской деятельности.

Оценка динамики осуществлялась несколькими способами. В ходе опытно-экспериментальной работы применялись три взаимодополняющих способа изучения динамики профессионального становления начинающего руководителя общеобразовательного учреждения. *Первый способ* предполагал анализ предыдущей деятельности руководителя на основе пяти уровней опыта начинающего директора школы, предложенных автором в данном диссертационном исследовании. *Второй*, заключался в самооценке начинающих руководителей уровня освоения ТПЗ после прохождения курсов повышения квалификации и индивидуальных консультаций.

Если первый способ осуществлялся в режиме последовательного эксперимента, то два остальных применялись при параллельном эксперименте. В качестве контрольных выступали три школы г. Москвы.

В ходе констатирующего эксперимента нами было установлено, что во всех экспериментальных школах в первый год диссертационного исследования не осуществлялось целенаправленное изучение процесса освоения ТПЗ начинающими руководителями. Так, директора школ не выделяли те типовые профессиональные задачи

которые им необходимо освоить в первую очередь, не проводили организационную диагностику общеобразовательного учреждения которое им пришлось возглавить, с целью выявления его наиболее сильных и слабых сторон, органами управления образованием не учитывался уровень предыдущего опыта начинающего руководителя и его взаимосвязь с корпоративной культурой данного учебного заведения.

Организация и ежегодное проведение научно-практических конференций, позволяющих начинающим руководителям обсудить свои проблемы и поделиться накопившимся опытом является, с одной стороны, одним из эффективных компонентов процесса профессиональной адаптации, с другой – одним из средств публичной демонстрации освоения директорами все определенного количества типовых профессиональных задач. Так, например, в Западном округе Г. Москвы при поддержке Московского педагогического государственного университета, ежегодно проводятся научно-практические конференции среди учителей и руководителей общеобразовательных учреждений (2008 г. - «Школа будущего глазами молодого поколения», 2009 г. - «Учитель новой школы: проблемы становления, профессионального роста и творческого развития»).

Каждая конференция сопровождалась публикацией сборника тезисов исследовательских работ и их рецензий

Обобщение полученных данных позволяет констатировать увеличение количества освоенных ТПЗ начинающими руководителями, стремление к работе на основе исследовательского подхода, а также способности выполнить к нестандартным, креативным управленческим решениям. В ходе самооценки анализировался уровень освоения типовых профессиональных задач по следующим уровням: базовый, продвинутый (творческий).

Таблица 1

Динамика освоения ТПЗ начинающими руководителями общеобразовательных учреждений западного округа г. Москвы

№	Показатели освоения ТПЗ	Уровни	2008-09	2009-10
		выраженности	уч. г.	уч. г.
1	Освоение основного массива ТПЗ	базовый	75% ТПЗ	90 %
		творческий	50 %	80%
2	Освоения ТПЗ на основе исследовательской деятельности	базовый	70%	85%
		творческий	10%	45%

Представленные в таблице данные убедительно демонстрируют рост показателей освоения типовых профессиональных задач начинающими руководителя общеобразовательных учреждений.

Нами была организована работа начинающих руководителей по выработке номенклатуры типовых профессиональных задач, способствующего осознанному прохождению процесса профессионального становления. В ходе опытно-экспериментальной работы было проведено анкетирование директоров школ Западного округа г. Москвы. В исследовании приняли участие 105 директоров школ, что составляет более 70% всех руководителей общеобразовательных учреждений данного округа. На первом этапе опроса директорам было предложено составить список тех профессиональных задач, с необходимостью решения которых они столкнулись в своей практической работе. На следующем этапе автором было проведено обобщение собранного материала, на основе которого был составлен первоначальный список ТПЗ.

Далее был проведен еще один опрос в ходе которого директорам школ было предложено разделить все типовые профессиональные задачи на три категории: ТПЗ не встречающиеся в практике данного директора, основная ТПЗ и дополнительная ТПЗ. В результате были выявлены ТПЗ встречающиеся в работе большинства директоров школ и составлена таблица включающая как основные, так и дополнительные ТПЗ (таб. 1).

Все типовые профессиональные задачи были разделены на блоки:

1. **Аналитико - исследовательские** – это задачи требующие изучения на основе теоретических знаний состояния вверенной руководителю организации и планирования на этой базе дальнейшего ее развития. К этим ТПЗ были отнесены: аналитическая, гендерная, диагностическая, креативно – эвристическая, научно-исследовательская, рискологическая и стратегическая задача.

2. **Корпоративные** – это задачи направленные на формирование корпоративной культуры коллектива. К ним относятся: корпоративная, коммуникативная и конфликтологическая задачи.

3. **Хозяйственно - экономические ТПЗ** - бухгалтерская, инвестиционно - финансовая, хозяйственная, благотворительная, маркетинговая и экономическая задачи.

4. **Утилитарные задачи**, связаны с решением каждодневных организационных проблем, которые не становятся менее важными в силу своей утилитарности. Это следующие ТПЗ – документационная, информационная, и медицинская (здоровье сберегающая) задачи.

5. **Управленческие ТПЗ** связаны непосредственно с осуществлением менеджерских функций руководителем – исполнительская, политическая и управленческая задачи.

6. В отдельные блоки выделены воспитательная задача и юридическая задача.

В ходе опытно - экспериментальной работы с начинающими руководителями автором были организованы индивидуальные консультации, в ходе которых проводилась оценка уровня освоения отдельных ТПЗ. Так было выявлено следующее: быстрота и эффективность освоения ТПЗ напрямую зависят от предыдущего опыта вступившего в директорскую должность. Для всей номенклатуры ТПЗ был разработан вопросник включавший утверждения «не имею опыта решения», «имею опыт решения», «имеют превосходный опыт решения». Второй вариант ответа соответствует базовому уровню владения общими учебно-познавательными умениями, третий – продвинутому уровню. Полученные данные по самооценке выявили, что все пять руководителей принявших участие в эксперименте имеют опыт решения 80% ТПЗ. Отсутствие опыта было отмечено, в большинстве случаев, в работе связанной с решением задач из аналитико- исследовательского блока. Продвинутый уровень решения типовых профессиональных задач участники опроса отметили в 5% случаев.

Проведенная в экспериментальных школах организационная диагностика позволила улучшить эффективность решение корпоративных и аналитико-исследовательских задач.

Участники эксперимента отмечали улучшение эффективности решения ТПЗ после прохождения специальных курсов повышения квалификации, в частности на базе ФПК и ППРО МПГУ.

Таким образом, в ходе научного исследования была подтверждена гипотеза, что увеличению эффективности профессионального становления начинающего руководителя общеобразовательного учреждения способствует разработка, теоретическое обоснование и

внедрение в процесс управления школой целостного пакета теоретических и практических материалов, которые определяют основные позиции содержания, методов и форм организации процесса профессионального становления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аксенова Е. Л., Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П.В. Малиновский, Н.М. Малиновская. Управление персоналом. – М.:ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
2. Ананьев Б.Г. Избранные психологические труды. М.: Педагогика, 1980.
3. Вишнякова С.М. Профессиональное образование: Словарь, Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. М.,1999. 5 с.
4. Кирсанов К.А., Буянов В.П., Михайлов Л.М. Теория труда: Учебное пособие./- М.: Издательство «Экзамен», 2003.- 58 с.
5. Левитан К.М. Личность педагога: становление и развитие. Саратов, 1991. 38 с.
6. Организационная культура: Учеб. пособие./ кол. авт. И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.