

УДК 378.046.4

DOI: 10.26140/anip-2020-0904-0058

## НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

© 2020

SPIN-код: 6171-4085

**Кидина Лилия Михайловна**, кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой  
управления образованием, педагогики и психологии  
*Институт развития профессионального образования*

(283076, Донецкая Народная Республика, Донецк, проспект Мира, 56, e-mail: l.kidina@gmail.com)

**Аннотация.** Эффективность управления образовательной организацией в большей степени зависит от профессиональной компетентности руководителя, которая складывается из готовности к управленческой деятельности и степени развития профессиональной компетентности субъекта. Процесс формирования и развития профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций в системе дополнительного профессионального образования актуален и востребован. Профессионализация кадрового потенциала в сфере управления и резерва управленческих кадров выступает необходимым основанием для повышения качества управления и обеспечения качества функционирования образовательных организаций. Ее достижение связано с организацией системы целенаправленной подготовки и переподготовки управленческих кадров. Процесс непрерывного образования руководителей образовательных организаций включает курсы повышения квалификации руководящих работников (очные, заочные с применением дистанционных образовательных технологий и по модульно-накопительной системе) и межкурсовые мероприятия (учебно-методические объединения руководителей, Школа управленческого мастерства, круглые столы, мастер-классы, семинары-практикумы, вебинары, научно-практические конференции, профессиональные конкурсы). Анализ опыта организации курсов повышения квалификации руководителей образовательных организаций показал эффективность и оптимальность модульно-накопительной системы организации курсов повышения квалификации руководящих кадров. Данная форма организации курсов повышения квалификации позволяет удовлетворить профессиональные запросы слушателей, поделиться опытом в решении определенных управленческих задач, а также повысить качество курсовой подготовки.

**Ключевые слова:** непрерывное образование, профессиональная компетентность, управленческая компетентность, руководитель образовательной организации, среднее профессиональное образование, кадровый резерв, курсы повышения квалификации, переподготовка, профессиональное развитие, дополнительное профессиональное образование.

## LIFELONG EDUCATION OF LEADERS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN THE SYSTEM OF ADDITIONAL PROFESSIONAL EDUCATION

© 2020

**Kidina Lilia Mikhailovna**, candidate of pedagogical Sciences, associate Professor, head  
of the Department of education management, pedagogy and psychology  
*Institute of Professional Education Development*

(283076, Donetsk People's Republic, Donetsk, 56 Mira Avenue, e-mail: l.kidina@gmail.com)

**Abstract.** The effectiveness of management of an educational organization largely depends on the professional competence of the leader, which consists of the readiness for managerial activities and the degree of development of the subject's professional competence. The process of formation and development of professional competence of heads of educational organizations in the system of additional professional education is relevant and in demand. The professionalization of human resources in the field of management and the reserve of management personnel is a necessary basis for improving the quality of management and ensuring the quality of functioning of educational organizations. Its achievement is associated with the organization of a system of targeted training and retraining of management personnel. The process of continuing education of leaders of educational organizations includes advanced training courses for executives (full-time, part-time with the use of distance learning technologies and a modular accumulative system) and intercourse events (educational and methodological associations of leaders, School of Management Skills, round tables, master classes, seminars - workshops, webinars, scientific and practical conferences, professional competitions). An analysis of the experience of organizing advanced training courses for heads of educational organizations showed the effectiveness and optimality of the modular accumulative system for organizing advanced training courses for executive personnel. This form of organizing advanced training courses allows you to meet the professional needs of students, share experience in solving certain managerial problems, and also improve the quality of coursework.

**Keywords:** continuing education, professional competence, managerial competence, head of an educational organization, secondary vocational education, personnel reserve, advanced training courses, retraining, professional development, additional vocational education.

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.* В период реформирования в системе образования Донецкой Народной Республики особого внимания заслуживает проблема эффективного руководства педагогическими коллективами образовательных организаций. Эффективность руководства в большей степени зависит от профессиональной компетентности руководителя, которая складывается из готовности к управленческой деятельности и степени развития профессиональной компетентности субъекта.

Статистический анализ данных 2019 года показал, что средний возраст руководителей образовательных организаций среднего профессионального образования Донецкой Народной Республики более 55 лет. Что

может указывать, с одной стороны, на опыт и уровень профессиональной компетентности, а с другой – необходимость подготовки кадрового резерва. Здесь необходимо отметить, что «возрастной» не значит компетентный. Одной из проблем руководящих и педагогических работников среднего профессионального образования является то, что значительная их часть без педагогического и управленческого образования. Многие из них пришли в систему среднего профессионального образования с производства, имея высшее техническое образование. Поэтому в процессе развития профессиональной компетентности (в условиях непрерывного образования) надо учитывать данный фактор.

Непрерывное образование можно описать как систематическую целенаправленную деятельность по получению и совершенствованию знаний, умений и навыков

как в образовательных организациях, так и путем самообразования. Концепция непрерывного образования признает учение необходимой деятельностью человека во все периоды его жизни и предполагает возможность и необходимость для людей любого возраста обновлять, дополнять и применять ранее приобретенные знания и умения, постоянно расширять свой кругозор, повышать культуру, развивать способности, получать профессию и совершенствоваться в ней, а также приобретать новую специальность [1-7].

А.Е. Карпухина в своих исследованиях выделяет три различающихся представления о непрерывном образовании [8]:

- образование в течение всей жизни (цель – качественное улучшение компетенций, знаний и навыков человека);

- образование взрослых (возраст от 18 лет и старше);

- непрерывное профессиональное обучение (переподготовка и овладение людьми новыми профессиональными навыками, необходимыми в условиях быстро меняющегося производства и технологий).

Непрерывное образование руководящих и педагогических работников в Донецкой Народной Республике реализуется как в системе дополнительного профессионального образования (курсы повышения квалификации, курсы переподготовки, мероприятия различного уровня (территориального, республиканского) в межтестационный период и т.п.), так и в условиях самообразования.

#### МЕТОДОЛОГИЯ

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

Целью данной статьи является краткий обзор организации процесса непрерывного образования руководителей образовательных организаций среднего профессионального образования на базе государственной организации дополнительного профессионального образования «Институт развития профессионального образования» (ГО ДПО ИРПО).

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.* Профессиональную компетентность руководителя образовательной организации в своих трудах рассматривали Л.М. Асмолова, И.В. Гришина, А.В. Губанов, Н.Н. Коваль, А.В. Коптелов, А.А. Коростелев, А.В. Машуков, А.Г. Обоскалов, Т.И. Руднева, С.В. Соловьев и др. [9-15]. Обобщая их мнения, можно определить управленческую компетентность как «совокупность личностных качеств руководителя, где раскрывается содержание данного свойства личности с позиции современной управленческой педагогической деятельности руководителя образовательной организации», или «способность и готовность целостно и глубоко анализировать, выявлять, точно формулировать проблемы образовательной организации и находить из большего числа альтернативных подходов к их решению наиболее целесообразный и эффективный относительно конкретной ситуации этого учреждения» [16, с. 22-23]. Поэтому современный руководитель должен владеть не только педагогическим опытом, определенными личностными качествами, но и обладать знаниями и умениями в области менеджмента, экономики, юриспруденции.

С позиции современной управленческой педагогической деятельности руководителя образовательной организации компетентным можно назвать руководителя способного и готового целостно и глубоко анализировать, выявлять, точно формулировать проблемы образовательного учреждения и находить из большего числа альтернативных подходов к их решению наиболее целесообразный и эффективный относительно конкретной ситуации [17].

Мы согласны с С.Д. Сажиной, что сфера образования выдвигает особые требования к руководителям образо-

вательных организаций, что обусловлено со спецификой образовательной сферы. А именно:

- организация работы связана не только с непосредственными подчиненными – педагогами, но и с потребителями услуги – обучающимися и с непосредственным взаимодействием с третьими лицами – родителями детей;

- отдача от того, что было затрачено на подготовку, переносится на неопределенный период в связи с тем, что итог обучения заключается в развитии не только самого обучающегося, но и всего общества;

- большая ответственность, по сравнению с управлением производственным процессом, так как сбои в управлении производственным процессом могут привести как максимум к остановке производства, а в образовательной организации – к проблемам в развитии личности обучающегося [18].

Поэтому процесс формирования и развития профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций актуален и востребован.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.* Одной из эффективных форм в мировой практике является подготовка кадрового резерва. Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [19]. Кадровый резерв в экономике делится на внешний и внутренний. Первый формируется за счет работников, которые не являются сотрудниками компании, но ценны для организации, второй образуется из специалистов компании, которых можно перевести на более высокие должности [20]. В системе образования, чаще всего, кадровый резерв формируется из членов педагогического коллектива, способных и готовых к управленческой деятельности.

По мнению В.А. Дятлова и В.В. Травина «резерв создается для осуществления целенаправленной и непрерывной подготовки руководителей, составляющих ядро организации», подготовка резерва необходима для «сведения к минимуму риска назначения на должность работника, не соответствующего предъявляемым к нему требованиям должности» [21, с. 12].

Профессионализация кадрового потенциала в сфере управления и резерва управленческих кадров выступает необходимым основанием для повышения качества управления и обеспечения качества функционирования образовательных организаций. Ее достижение связано с организацией системы целенаправленной подготовки и переподготовки управленческих кадров.

В процессе формирования и развития профессиональной компетентности менеджера, особую роль играет его готовность к управленческой деятельности. Каждый педагог – управленец. Он руководит студенческим коллективом, общественными объединениями и др., но среди руководителей и педагогических работников среднего профессионального образования не все руководители имеют управленческое или педагогическое образование. В процессе управления педагогическим коллективом важным является не только знание основ менеджмента, но и осознание педагогических явлений, происходящих в образовательном процессе. Следовательно, для будущих руководителей необходима подготовка к управленческой деятельности, отражающая специфику педагогической сферы [22].

В состав резерва следует зачислять инициативных педагогических работников, способных к руководящей деятельности, ответственно относящихся к порученному делу, владеющих педагогическим мастерством, умеющих работать с людьми и пользующихся заслуженным авторитетом в педагогическом коллективе [23-25].

При условии предварительного отбора и профессиональной подготовки кадрового резерва руководителей, в системе профессионального образования Республики не было бы проблем с качеством управленческой деятельности или она была бы сведена к минимуму.

Курсы подготовки кадрового резерва для образовательных учреждений среднего профессионального образования должны быть организованы таким образом, чтобы охватить психолого-педагогическую, экономико-правовую и управленческую составляющие. При комплектовании групп обязательно учитывать фактор наличия или отсутствия базового педагогического образования обучающихся. Для более эффективной подготовки руководителей образовательных организаций без базового педагогического образования, необходимо раскрыть современные педагогические технологии, методику профессиональной подготовки, акмеологические основы профессионального развития и саморазвития педагогических работников, стратегию бесконфликтного общения и т.п. Эффективнее всего организовывать такие курсы с отрывом от производства и полным погружением в работу [26-27]. На сегодняшний день таких курсов повышения квалификации в ГО ДПО нет, поэтому для компенсации данного аспекта была создана Школа управленческого мастерства для начинающих руководителей.

Процесс непрерывного образования руководителей образовательных организаций среднего профессионального образования на базе государственной организации дополнительного профессионального образования «Институт развития профессионального образования» отражен в ежегодном плане работы института, согласно которому запланированы как курсы повышения квалификации руководящих работников (очные, заочные с применением дистанционных образовательных технологий и по модульно-накопительной системе), курсы переподготовки по Дополнительной программе переподготовки «Руководитель образовательной организации среднего профессионального образования», а также ряд мероприятий межкурсового периода: заседания Республиканского учебно-методического объединения руководителей, круглые столы и мастер-классы, семинары-практикумы и вебинары, заседания Секции для руководителей Республиканской научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития профессионального образования в условиях перемен» и Республиканского профессионального педагогического Форума работников среднего профессионального образования, работа Школы управленческого мастерства.

Школа управленческого мастерства создана с целью полного и гибкого удовлетворения актуальных запросов руководящих работников среднего профессионального образования.

Задачами деятельности Школы являются:

- развитие профессиональных компетенций руководящих работников, способствующих повышению качества профессиональной деятельности;
- оказание помощи начинающим руководителям в овладении управленческим мастерством через получение опыта работы лучших руководителей образовательных организаций среднего профессионального образования;
- организация и создание оптимальных условий для профессионального роста начинающих руководителей;
- формирование позитивной мотивации профессиональной деятельности;
- вовлечение начинающих руководителей в профессиональное взаимодействие;
- распространение передового управленческого опыта.

Впервые в этом году с целью выявления и поддержки, творчески работающих заместителей директора по воспитательной, учебно-воспитательной работе, владеющих лучшими практиками управленческой работы

образовательной организации среднего профессионального образования по воспитанию молодежи, а также повышения престижа работы заместителей директора по воспитательной/ учебно-воспитательной работе и распространения опыта и технологий управления лучших работников проводится Республиканский конкурс профессионального мастерства «Лучший работник года–2020» в номинации «Заместитель директора по воспитательной, учебно-воспитательной работе».

Основными задачами Республиканского конкурса являются:

- активизация творческой деятельности заместителей директора по воспитательной/ учебно-воспитательной работе;
- выявление лучших практик управленческой работы в сфере воспитания молодежи;
- повышение профессионального мастерства заместителей директора по воспитательной/ учебно-воспитательной работе;
- стимулирование дальнейшего профессионального роста руководящих и педагогических работников образовательных организаций – организаторов воспитательного процесса;
- обобщение и продвижение лучшего опыта работы заместителей директора по воспитательной/ учебно-воспитательной работе по разработке и реализации системы воспитательной деятельности в образовательных организациях среднего профессионального образования;
- стимулирование и поощрение инновационных подходов в организации воспитательной работы;
- повышение эффективности профессионального образования через применение современных технологий воспитания подрастающего поколения.

Анализ опыта организации курсов повышения квалификации руководителей образовательных организаций среднего профессионального образования показал следующее:

1) очная форма проведения курсов повышения квалификации директоров и их заместителей оказалась недостаточно эффективной в сложившейся в Республике ситуации (согласно нормативно-правовым документам длительность курсов должна быть не менее 72 часов), потому что не позволяет руководителю длительное его отсутствие, а значит, может привести к систематическим пропускам занятий по так называемым уважительным причинам;

2) заочная форма работы не может дать необходимого уровня повышения профессиональной компетентности руководителя с небольшим управленческим стажем. Для такого типа руководителей важен личный контакт как с педагогами, так и одноклассниками. Нами был выявлен факт снижения уровня стресса у начинающих руководящих работников в условиях обсуждения актуальных управленческих затруднений в аудитории;

3) модульно-накопительная система организации курсов повышения квалификации руководящих кадров. Данная форма организации курсов повышения квалификации оказалась самой оптимальной и эффективной [28]. Согласно этой системе режим учебы – 1 день в неделю. Оптимальный выбор рабочего дня недели, который, чаще всего, свободен от плановых совещаний руководителей образовательных организаций в вышестоящих органах, показал 100% явку слушателей на занятия. Приглашение на курсы лекторов, специалистов в определенной области, а также практиков, которые могут удовлетворить профессиональные запросы слушателей, поделиться опытом в решении определенных управленческих задач также повышают качество курсовой подготовки.

#### ВЫВОДЫ

Выводы исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Формирование и развитие профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций – это непрерыв-



ный процесс, который осуществляется в непрерывном образовании. Непрерывное образование руководящих работников системы среднего профессионального образования может осуществляться как в образовательных организациях профессионального образования, так и путем самообразования. Важным аспектом организации непрерывного образования руководителей образовательных организаций является как курсовая подготовка, так и подготовка различного рода методических, научно-методических, научно-практических мероприятий, конкурсов профессионального мастерства. В дальнейшем планируем осуществить анализ эффективных форм реализации курсовой подготовки и переподготовки руководящих работников с применением электронных образовательных технологий.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Алиева А.С. Проблемы непрерывного образования в мировой практике // Балтийский гуманитарный журнал. 2016. Т. 5. № 2 (15). С. 108-111.
2. Кирдан А.П. Инновационные технологии профессиональной подготовки будущих экономистов в системе непрерывного образования // Гуманитарные балканские исследования. 2019. Т. 3. № 2 (4). С. 27-30.
3. Качахия Л.Л., Мишустин В.Н. О достоинствах и недостатках модели непрерывного медицинского образования // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 34-38.
4. Гусев В.А., Нисман О.Ю. Создание адаптивной системы непрерывной подготовки и переподготовки кадров для регионального рынка труда // Самарский научный вестник. 2017. Т. 6. № 4 (21). С. 214-218.
5. Ангелова А.Д. Позитивное образование при использовании инновационных моделей в школе // Балканское научное обозрение. 2019. Т. 3. № 4 (6). С. 15-18.
6. Кирдан А.П. Организационные основы профессиональной подготовки будущих экономистов в системе непрерывного образования // Научный вектор Балкан. 2019. Т. 3. № 2 (4). С. 25-28.
7. Маскаев А.И., Савко П.О. Роль институциональных изменений в сфере высшего образования в социально-экономическом развитии региона (на примере ростовской области) // Актуальные проблемы экономики и права. 2019. Т. 13. № 4. С. 1563-1578.
8. Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты / науч. рук. А. Е. Карпухина. Сер.: Мониторинг. Образование. Кадры. Москва : Изд-во МАКС Пресс, 2006. 340 с.
9. Асмолова Л.М. Мотивационный менеджмент как фактор успешности образовательных организаций в условиях введения ФГОС / Л.М. Асмолова // Отечественная и зарубежная педагогика. 2016. № 4. С. 33-49.
10. Гришина И.В. Методологические основания формирования профессиональной компетентности руководителей школ в системе дополнительного профессионального образования / И.В. Гришина // Интеграция образования. – 2013. – № 3 (72). – С. 43-50.
11. Губанов А.В. Моделирование профессиональной компетентности управленческих кадров в условиях непрерывного образования / А.В. Губанов // Вестник непрерывного образования. 2019. № 3. С. 60-71.
12. Коваль Н.Н. Педагогические условия процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования / Н.Н. Коваль // Балтийский гуманитарный журнал. 2019. Т. 8. № 4 (29). С. 82-90.
13. Коптелов А.В., Обоскалов А.Г., Машиков А.В. Развитие профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций средствами дополнительных профессиональных программ // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 31. С. 811-815. URL: <http://e-koncept.ru/2017/970177.htm> (дата обращения: 31.10.2020).
14. Коростелев А.А. Система повышения качества аналитической составляющей профессиональной деятельности руководителей образовательных учреждений : дисс. ... докт. пед. наук : 13.00.08 / А.А. Коростелев. Тольятти, 2009. 467 с.
15. Руднева Т.И. Управленческая компетентность руководителей учебных подразделений образовательных организаций сферы культуры / Т.И. Руднева, С.В. Соловьев // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2019 Т. 25. № 3. С. 70-74.
16. Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития / И.Д. Чечель. М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. 192 с.
17. Рассохин А.А. К вопросу о профессиональных компетенциях, необходимых для руководителя образовательной организации / А.А. Рассохин. // Молодой ученый. 2020. № 8 (298). С. 229-230. URL: <https://moluch.ru/archive/298/67611/> (дата обращения: 31.10.2020).
18. Сажина С.Д. Компетентностный подход как условие подготовки руководителей образовательных организаций на современном этапе / С.Д. Сажина // Человек. Культура. Образование. 2019. №1 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-kak-usloviye-podgotovki-rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizatsiy-na-sovremennoy-etape> (дата обращения: 31.10.2020).
19. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров [Текст] / Сост. В.В. Травин, В.А. Дятлов. М.: «Дело Лтд», 1995. 176 с.
20. Яшкова Е.В. Формирование кадрового резерва как источника стабильного экономического развития организации / Е.В. Яшкова, Н.Л. Синева, К.А. Бездетко, Т.А. Егорова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 3(29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovaniye-kadrovogo-rezerva-kak-istochnika-stabilnogo-ekonomicheskogo-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 31.10.2020).
21. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / Сост. В.В. Травин, В.А. Дятлов. М.: «Дело Лтд», 1995. 176 с.
22. Кидина Л.М. Подготовка кадрового резерва в системе последипломного образования / Л.М. Кидина // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы между. науч.-практ. конф., 25-26 октября, 2017, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». Донецк: ДонАУиГС, 2017. С. 467-471.
23. Коваль Н.Н. Структура аналитической деятельности руководителя общеобразовательной организации // Самарский научный вестник. 2016. № 1 (14). С. 161-167.
24. Тюрина И.В. Осмысление проблемы профессиональной самоактуализации руководителя образовательного учреждения // Вестник Амурского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. 2017. № 76. С. 123-127.
25. Комаров А.В., Брюханов Д.Ю. Влияние компетентностей руководителя на эффективность деятельности организации // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 4. С. 131-140.
26. Москвина Н.Б., Машовец С.П., Фролова М.И. Подготовка управленческого резерва для системы образования: осмысление первых шагов // Отечественная и зарубежная педагогика. 2018. Т. 2. № 5 (55). С. 24-37.
27. Сенашенко В.С., Марущина М.К. Алгоритм разработки корпоративной модульной программы обучения кадрового резерва // Профессиональное образование и рынок труда. 2019. № 3. С. 84-91.
28. Кидина Л.М. Курсы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений по модульно-накопительной системе / Л.М. Кидина // Материалы конференций ГНИИ «НАЦРАЗВИТИЕ». Август 2018. Часть 1: Сборник избранных статей. СПб.: ГНИИ «Нацразвитие», 2018. С. 35-38.

Статья поступила в редакцию 27.08.2020

Статья принята к публикации 27.11.2020