

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ
КОНВЕНЦИОНАЛЬНЫХ ОСНОВАНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ В СИСТЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

*Работа представлена кафедрой управления и экономики образования
Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования.
Научный руководитель - доктор педагогических наук, профессор И. В. Гришина*

Настоящая статья посвящена выявлению конвенциональных оснований управленческой деятельности директоров школ. В ней определены основные направления повышения квалификации руководящих работников. Дано обоснование методики case-study как базиса проектирования педагогических условий обучения руководителей школ.

The article is devoted to revelation of conventional bases for headmasters' management activity. The author defines the main directions of executive employees' further training and justifies the «case-study» method as a basis for projecting pedagogical conditions for headmasters' training.

Развитие рыночных отношений в обществе приводит к тому, что прежняя модель профессиональной деятельности педагогов и руководителей образовательных учреждений не способна обеспечить современное качество образования. Практика образовательной деятельности констатирует, что в настоящее время качество образования уже невозможно обеспечить посредством норм и действий, имеющих принудительный характер. В инновационном развитии образования все большее значение приобрета-

ют конвенциональные взаимодействия между социальными субъектами, основанные на добровольном принятии каких-либо условностей (правил) и дающие возможность установления позитивных, всех удовлетворяющих отношений. Следствием таких взаимодействий становятся соглашения между субъектами образовательной деятельности, а суммарным результатом - согласованное понимание качества образования.

Повышение качества российского образования во многом определяется тем, на-

сколько система постдипломного образования сможет обеспечить готовность руководителя образовательного учреждения выступать в качестве самостоятельного лица в равноправном диалоге по проблеме обеспечения качества образования. Среди целей повышения его квалификации важное место занимает формирование конвенциональных оснований его управленческой деятельности. Конвенция (от *лат.* *conventionalis* - соответствующий условию, договору; от *фр.* *conventio* - договор, соглашение) как опора на определенные социальные регламенты социального взаимодействия играет первостепенную роль в правовом обществе. Все социальные нормы взаимодействия имеют в той или иной степени конвенциональную природу, т. е. формируются на основе соглашения. Социальные субъекты договариваются между собой относительно взаимоприемлемых условий взаимодействия, и эта договоренность начинает оказывать на них регулирующее воздействие. Регуляция на основе взаимной и непосредственной договоренности социальных субъектов, т. е. конвенциональная регуляция, осуществляется в формах договоров, обещаний, обязательства. Развитие рыночных отношений и демократизация общественной жизни расширяет сферу конвенционально-договорных отношений образовательного учреждения как субъекта социальных отношений, однако этот процесс сдерживается неразвитостью управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений. Необходимость формирования конвенциональных оснований управленческой деятельности современных руководителей школ является важнейшей задачей системы повышения квалификации. Особенностью решения этой задачи является то, что системе повышения квалификации предстоит изменить социально-личностные основания профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения, т. е. сформировать новые профессиональные

компетентности. Теоретические основы формирования компетентности специалиста изложены в контекстном подходе, разработанном профессором А. А. Вербицким как альтернативе объяснительно-иллюстративного типа обучения. Потребность в разработке контекстного подхода обусловлена необходимостью поиска таких психолого-педагогических условий организации содержания обучения и самой учебной деятельности, при которых знания служат не самоцелью (знать, чтобы сдать экзамен, получить диплом или иной документ об образовании), а средством формирования профессионального поведения человека в контексте будущей и/или настоящей специальности. В этом случае единицей развертывания содержания образования является профессиональная проблема, а формой ее развертывания выступает проект.

Анализ трактовок, представленных в данных исследованиях по педагогике, позволяют говорить об определении компетентности через систему имеющихся у руководителя образовательного учреждения компонентов, позволяющих ему профессионально выполнять свою работу (Т. Г. Браже, В. Г. Воронцова, И. В. Гришина, Ю. Н. Кулюткин¹, В. А. Сластенин и др.). В качестве оценки трудовой деятельности компетентность рассматривается как комплексный параметр, отражающий степень осмысления руководителем себя как специалиста. Эта многоуровневая социально-профессиональная компетентность показывает социально-психологическую характеристику личности, не акцентируя внимания на профессиональной квалификации и мастерстве (С. Г. Вершловский)².

Компетентность в данном случае понимается как наиболее общая (универсальная) модель поведения специалиста, позволяющая понимать ситуацию, достигать результатов в личной и профессиональной жизни в условиях конкретного общества. Она используется как результирующее понятие по отношению к мотивационной готовности,

способностям, специальным знаниям, личностному опыту и др.

Все это позволяет проектировать педагогические условия процесса повышения квалификации руководителей образовательных учреждений по следующим направлениям:

- основной акцент делается на организацию различных видов деятельности обучающихся;
- преподаватель выступает в роли педагога-тьютора, а не транслятора учебной информации;
- информация используется как средство организации деятельности, а не цель обучения;
- обучаемый выступает в качестве субъекта деятельности наряду с преподавателями, а его личностные потребности в развитии выступают как одна из главных образовательных целей.

Основными направлениями повышения квалификации руководителей образовательных учреждений по формированию конвенциональных оснований их управленческой деятельности выступают:

- а) социализация и воспитание социальной ответственности;
- б) организационное поведение в рамках целостной образовательной системы;
- в) правовая культура соблюдения основных норм и регламента нормативно-правовой базы;
- г) управленческая культура в рамках работы автономного образовательного учреждения;
- д) организационно-управленческая ответственность перед педагогическим персоналом школы и другими субъектами образовательного процесса;
- е) служебная ответственность в эффективном исполнении требований государственного образовательного стандарта;
- ж) моральная ответственность за исполнение взятых на себя обязательств.

Базовой технологией при проектировании педагогических условий обучения руководителей школ стала методика case-

study³, т. е. обучения на основе ситуаций, требующих выполнения профессиональных действий на основе конвенционально-договорных отношений метод case-study или метод конкретных ситуаций (от *англ.* case - случай, ситуация) является методикой активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач - ситуаций (решение кейсов)⁴.

В кейс-технологиях нас привлекало то, что:

- метод предназначен для получения знаний по дисциплинам, истина в которых плюралистична, т. е. нет однозначного ответа на поставленный вопрос, а есть несколько ответов, которые могут соперничать по степени истинности; задача преподавания при этом сразу отклоняется от классической схемы и ориентирована на получение не единственной, а многих истин и ориентацию в их проблемном поле;
- акцент обучения переносится не на овладение готовым знанием, а на его выработку, на сотворчество слушателя и преподавателя; отсюда принципиальное отличие метода case-study от традиционных методик - демократия в процессе получения знания, когда слушатель по сути дела равноправен с другими коллегами по обучению и преподавателем в процессе обсуждения проблемы;
- результатом применения метода являются не только знания, но и навыки профессиональной деятельности;
- технология метода заключается в том, что по определенным правилам разрабатывается модель конкретной ситуации, произошедшей в реальной жизни, и отражается тот комплекс знаний и практических навыков, которые слушателям нужно получить; при этом преподаватель выступает в роли ведущего, генерирующего вопросы, фиксирующего ответы, поддерживающего дискуссию, т. е. в роли диспетчера процесса сотворчества;
- несомненным достоинством метода ситуационного анализа является не только

получение знаний и формирование практических навыков, но и развитие системы ценностей слушателей, профессиональных позиций, жизненных установок, своеобразного профессионального мироощущения и миропреобразования;

- в методе case-study преодолевается классический дефект традиционного обучения, связанный с «сухостью», неэмоциональностью изложения материала - эмоций, творческой конкуренции и даже борьбы в этом методе так много, что хорошо организованное обсуждение кейса напоминает театральные спектакль.

Применение кейс-технологий позволило сформулировать педагогические условия формирования конвенциональных оснований управленческой деятельности руководителей школ в системе повышения квалификации.

К этим педагогическим условиям можно отнести:

1. Целевая направленность учебной программы ориентирована на развитие образовательного учреждения в условиях гражданско-правовых отношений. Такая формулировка цели обучения позволит включить правовые знания в управленческий контекст развития школы. Для руководителей школы правовые знания в этом случае приобретают личностный смысл использования их на практике.

2. В содержании контекстного обучения управленческая деятельность должна стать составной частью правового развития образовательного учреждения. Правовые вопросы обучения руководителей образовательных учреждений должны быть включены в контекст финансово-хозяйственной

самостоятельности школы, государственно-общественного управления, перехода в новые организационно-правовые статусы и т. д. Это позволит преодолеть «изолированность» управленческой деятельности от конвенционально-договорных условий развития образовательного учреждения и мотивировать руководителя на инициативное осуществление своей профессиональной деятельности.

3. Цикл управленческой деятельности должен стать основой выполнения кейс-технологий, построенных на контекстном проектировании ситуаций взаимодействия образовательного учреждения с различными субъектами социально-экономической сферы общества. Только в коллективном выполнении ролевых функций в рамках заданных сценариев кейсов возможно формирование конвенциональных оснований управленческой деятельности руководителя школы.

4. В основе технологической составляющей модели обучения должны быть интерактивные методы обучения. Эти методы обеспечат интегрированное «проживание» роли управленческой деятельности руководителем школы, сформируют диалогичность в проведении управленческой деятельности и обеспечат ее этическую основу. На завершающей стадии обучения происходит рефлексия слушателем технологии своего обучения.

5. Результативность образовательного процесса определяется личностной самооценкой руководителя степени своей готовности к работе в условиях конвенционально-договорных отношений и проектом договора, выполненным в ходе самостоятельной работы.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Кулюткин Ю. Н., Муштавинская И. В. Образовательные технологии и педагогическая рефлексия. СПб.: СПбГУПМ, 2003.

² Веряноевский С. Г. Пути повышения профессиональной компетентности руководителя школы // Управление современной школой. СПб.: СПбГУПМ, 1997. С. 27-34.

³ Кейс метод. Окно в мир ситуационной методики обучения (case-study). Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.casemethod.ru.

⁶ Метод кейс решений (case-study) - создание кейсов, обсуждение кейсов, анализ, проблема. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cases.ru/>, май 2005.