

Тарасенко В.В.канд. пед. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва

e-mail: tarasenko56@mail.ru

Зарубежные практики реализации персонифицированного подхода к развитию управленческого персонала образовательной организации

Аннотация

Представлены результаты исследования зарубежных практик развития управленческого персонала образовательных организаций Австралии, Дании, Финляндии, Франции и Соединенных Штатов Америки на наличие маркеров персонифицированного подхода. Выявлены и описаны особенности применения такого подхода: признание и неукоснительное соблюдение прав и свобод, способностей и возможностей управленческого персонала как субъекта развития; направленность системы развития на внутреннюю мотивацию, трансформацию общих ценностей (системы образования, государства и общества в целом) в личностные ценности управленческого персонала; непрерывность системы развития персонала с ориентацией на формирующийся социально-профессиональный опыт субъекта развития. Разработаны рекомендации по проектированию отечественной персонифицированной системы развития управленческого персонала образовательной организации. Приведены риски, которые рекомендуется учитывать при проектировании и реализации соответствующей отечественной системы: отсутствие системного подхода к профессиональному развитию руководителя; низкая интегрированность целей и стратегии профессионального развития руководителя с целями и стратегией образовательной организации / системой образования; недостаточная ориентация программ профессиональной подготовки на персонифицированные возможности, включая накопленный профессиональный и социальный опыт субъекта развития; отсутствие специально подготовленного корпуса тьюторов (менторов, наставников, коучеров) в сфере персонифицированного сопровождения управленческого персонала образовательной организации; ограниченное количество объективных, научно обоснованных критериев и показателей оценки эффективности персонифицированной системы развития персонала и, как следствие, невозможность проведения объективного мониторинга и рефлексии результатов развития управленческого персонала.

Ключевые слова:

образовательная организация, управленческий персонал, развитие управленческого персонала, персонифицированный подход, персонификация, персонализация.

Tarasenko V.V.Candidate of Pedagogical Sciences,
State University of Management,
Moscow

e-mail: tarasenko56@mail.ru

Foreign experience of realization of the personified approach to development of management personnel of educational organization

Abstract

The results of a study of foreign practices in the development of management personnel of educational organizations in Australia, Denmark, Finland, France and the United States of America for the presence of markers of a personalized approach are presented. The features of the implementation of a personalized approach to the development of management personnel of foreign educational organizations are revealed and described: the recognition and strict observance of the rights and freedoms, abilities and capabilities of management personnel as a subject of development; the focus of the development system on internal motivation, transformation of common values (education system, the state and society as a whole) in the personal values of management personnel; the continuity of the personnel development system with a focus on the emerging socio-professional experience of the subject of development. The recommendations for the design of the domestic personalized system of development of management personnel of educational organization are developed. The risks identified by the analysis of foreign personalized systems of development of management personnel of educational organizations, which are recommended to take into account in the design and implementation of the relevant domestic system, – are presented: the lack of a systematic approach to the professional development of the head; low integration of the goals and strategies of professional development of the head with the goals and strategy of the educational organization / education system; insufficient orientation of training programs on personalized opportunities, including the accumulated professional and social experience of the subject of development; the lack of a specially trained body of Tutors (mentors, mentors, coaches) in the field of personalized support of the management personnel of the educational organization; a limited number of objective, scientifically based criteria and indicators for assessing the effectiveness of a personified system of personnel development and, as a consequence, the inability to conduct objective monitoring and reflection of the results of the development of management personnel.

Keywords:

educational organization, management personnel, development of management personnel, personified approach, personification, personalization.



Повышение доступности, качества и эффективности образования является приоритетным направлением государственной образовательной политики и необходимым условием социально-экономического развития Российской Федерации (далее – РФ). Ведущую роль в повышении результативности и эффективности отечественной системы образования играет управленческий персонал образовательной организации, обладающий актуальным уровнем профессионального развития [5; 6; 7]. Разделяя научную точку зрения А. Я. Кибанова, Е. А. Митрофановой и др., под профессиональным развитием управленческого персонала образовательной организации автор понимает систему организационно-экономических мероприятий в области профориентации, мотивации развития, деловой оценки (аттестации), планирования и управления деловой карьерой, обучения, служебно-профессионального продвижения, адаптации и сопровождения руководителей и кандидатов на должность руководителя образовательной организации [3].

Современным методологическим ориентиром проектирования и реализации системы развития управленческого персонала образовательной организации следует выделить персонифицированный подход. Такой подход к профессиональному развитию персонала, по мнению экспертов Организации экономического сотрудничества и развития, носит конструктивный характер, так как предполагает:

1) ориентацию на конкретную личность, персонал как субъект развития;

2) создание гибких программ профессионального развития с учетом контекста работы различных образовательных организаций, индивидуальных потребностей персонала в саморазвитии и уровня его подготовки к реализации управленческих функций;

3) наличие возможности у персонала выбирать цели процесса развития, технологии и формы его реализации [9]. Теоретический анализ научной литературы по проблеме персонификации позволил определить основные принципы персонифицированного подхода к развитию управленческого персонала (гуманитарность, открытость, непрерывность и рефлексивность), которые обуславливают [1; 2; 4; 9]:

- признание и неукоснительное соблюдение прав и свобод, способностей и возможностей управленческого персонала как субъекта развития;
- направленность системы развития на внутреннюю мотивацию, трансформацию общих ценностей (системы образования, государства и общества в целом) в личностные ценности управленческого персонала;

- непрерывность системы развития персонала с ориентацией на формирующийся социально-профессиональный опыт субъекта развития.

Теоретическая и практическая потребность в проектировании отечественной персонифицированной системы развития управленческого персонала образовательной организации актуализировала цель настоящего исследования, которая заключалась в выявлении и последующей диссеминации позитивных зарубежных практик реализации персонифицированного подхода к развитию управленческого персонала образовательной организации. Цель исследования обусловила решение следующих задач:

- выявить особенности реализации персонифицированного подхода к развитию управленческого персонала зарубежных образовательных организаций;
- разработать рекомендации по проектированию отечественной персонифицированной системы развития управленческого персонала образовательной организации.

Результаты исследования

Анализ современных практик персонифицированного развития управленческого персонала образовательных организаций, реализуемых в Австралии, Дании, Соединенных Штатах Америки, Финляндии и Франции, позволил выделить три приоритетных направления работы:

1) профессиональное развитие кадрового резерва на должности руководителя образовательной организации;

2) вводная подготовка вновь назначенных руководителей образовательных организаций;

3) непрерывная (систематическая) профессиональная подготовка руководителей образовательных организаций.

В Австралии программы профессионального развития управленческого персонала образовательных организаций доступны для всех заинтересованных лиц и разрабатываются в соответствии с персонифицированными потребностями субъекта развития. При реализации данных программ применяются такие персонифицированные гуманитарные технологии как наставничество, коучинг и проектирование. Программа наставничества управленческого персонала реализуется с ознакомительной целью о деятельности образовательной организации. Коучинг направлен на оказание тьюторского сопровождения управленческого персонала в процессе проектирования и реализации персонифицированной программы саморазвития и реализации лидерского потенциала. Программа коучинга предоставляется бесплатно и рассчитана на один

календарный год, участники могут выбрать один из трех вариантов коучинга:

- 1) индивидуальный коучинг для руководителя;
- 2) групповой коучинг для руководителя и управленческой команды;
- 3) групповой коучинг для руководителя и персонала организации.

Управленческому персоналу предоставляется возможность выбора места и формы проведения коучинга, включая возможность удаленного доступа к программе через ее официальный сайт в сети Интернет. Ключевым персонифицированным элементом программы профессионального развития управленческого персонала следует также выделить подготовку и презентацию индивидуального проекта по повышению эффективности и результативности управления образовательной организацией.

Интересен опыт Дании в реализации персонифицированных программ подготовки лидеров образования. Работа с кадровым резервом предполагает отбор участников из числа педагогического персонала с управленческими навыками и внутренней мотивацией к развитию лидерских качеств. Прошедшие отбор участники под руководством наставников знакомятся с должностными обязанностями руководителя и спецификой содержания функций управления образовательной организацией. В свою очередь, управленческий персонал образовательной организации, работающий в качестве наставников, имеет возможность переосмыслить процесс и результаты собственной профессиональной деятельности, а также актуализировать навыки наставничества. Важно отметить, что в процессе реализации данных программ предполагается создание индивидуального профиля резервиста и оценка его пригодности к управленческой деятельности. Вновь назначенные руководители образовательных организаций проходят профессиональную подготовку в объеме 150 часов. Персонифицированной характеристикой данной программы является наличие модуля «Оценка лидерских качеств руководителя», реализации которого направлена на формирование объективной оценки уровня профессионально-личностного развития руководителя и последующего проектирования/корректирования его персонифицированной стратегии развития. Из наиболее распространенных персонифицированных форм и технологий реализации программ профессионального развития управленческого персонала следует выделить: наставничество, обучение в небольших группах, онлайн-работа, проектная деятельность и др.

В Соединенных Штатах Америки (США) система профессионального развития управленческого персонала образовательных организаций децентрализована и варьируется от штата к штату, но в обязательном порядке отражает стратегические национальные приоритеты. Анализ результатов национального исследования программ профессионального развития управленческого персонала образовательных организаций *Preparing school leaders for a changing world: lessons from exemplary leadership development programs* («Подготовка школьных лидеров к меняющемуся миру: уроки из образцовых программ развития лидерства») позволил сделать вывод, что большинство программ в США представляют собой динамический конструктор, позволяющий каждому субъекту развития построить персонифицированный маршрут профессионального развития [8]. Маркерами персонифицированного подхода при реализации данных программ также были выделены:

- научно-исследовательский и образовательный контент, соответствующий профессиональным стандартам и уровню профессионального развития управленческого персонала образовательной организации;
- согласованность целей и технологий программы профессионального развития с набором внутренних мотивов, ценностей и убеждений управленческого персонала об эффективной организационной практике;
- приоритетность гуманитарных технологий проблемного обучения (кейс-методы, исследования действий, разработка проектов, связывающих теорию и практику и поддерживающих рефлексию);
- стажировки на местах, которые позволяют руководителям и кандидатам на должность руководителя образовательной организации применять лидерские знания и навыки под руководством опытного специалиста-практика;
- менторинг (наставничество) и коучинг управленческого персонала;
- командная работа, обеспечивающая взаимодействие и взаимную поддержку субъектов развития;
- сотрудничество между университетами, образовательными округами и организациями в целях обеспечения согласованности между обучением и практикой управленческого персонала.

В Финляндии система профессионального развития также разработана на основе методологии персонифицированного подхода. Программы профессионального развития кандидатов на должность руководителя образовательной организации направлены, в первую очередь, на теоретическую управленческую подготовку с обязательной ориентацией на имеющийся профессиональный опыт субъекта

развития. Существенным элементом персонифицированной системы развития управленческого персонала образовательной организации является вводное обучение вновь назначенных руководителей. Основное содержание вводного обучения подготовлено Финским национальным советом по вопросам образования и включает такие модули как: стратегическое планирование, проектирование образовательной программы и системы оценки результатов обучения, управление внутренними и внешними коммуникациями, основы финансового управления; управление человеческими ресурсами и развитие лидерства. При этом инвариантное содержание модулей может уточняться вариативным содержанием в соответствии с образовательными потребностями субъекта развития.

Требование к непрерывному профессиональному развитию руководителя образовательной организации в Финляндии не закреплено на законодательном уровне. Вместе с тем, учебные курсы, назначенные муниципальными HR-специалистами системы образования по результатам оценки эффективности управления образовательной организацией, являются обязательными для прохождения руководителями. При реализации данных курсов применяют такие гуманитарные технологии как: кейс-метод, тренинги, наставничество, проектная деятельность [10]. Действенным способом профессионального саморазвития управленческого персонала является их участие в эффективно функционирующих объединениях (сетях) образовательных организаций, где они имеют возможность осуществлять рефлексию и диссеминацию лучших управленческих практик. Перспективным направлением является актуализация потенциала профессиональной подготовки управленческого персонала на рабочем месте, а также создание резерва квалифицированных тренеров (тьюторов, коучеров, менторов и т. д.) в сфере управления образованием.

Во Франции исследуемая система профессионального развития управленческого персонала образовательной организации включает первоначальную и непрерывную подготовку. В процессе первоначальной подготовки за каждым кандидатом на должность руководителя закрепляется репетитор (наставник, тьютор), задачами которого является выявление его образовательных потребностей и ожиданий, имеющегося управленческого потенциала и дальнейшее сопровождение в процессе проектирования и реализации персонифицированной программы профессионального развития. В обязанности репетитора также входят регулярные встречи с вновь назначенными руководителями образовательных

организаций для планомерного введения в профессию, наблюдения за профессиональной деятельностью с целью оперативного выявления проблемных зон и содействия в их разрешении. Дальнейшее профессиональное развитие управленческого персонала образовательной организации продолжается в рамках академического плана непрерывного обучения, разрабатываемого с учетом:

- 1) персонифицированных потребностей субъекта развития;
- 2) соответствия уровня квалификации государственным квалификационным требованиям;
- 3) типа образовательной организации и специфики ее социального контекста;
- 4) выводов инспекторов национальной системы образования по итогам анализа эффективности и результативности управления образовательной организацией. Управленческий персонал образовательной организации в процессе профессионального развития имеет возможность персонифицированного выбора форм и технологий в соответствии с имеющимися интересами, возможностями и способностями.

Заключение

Проведенное исследование позволило прийти к выводу о конструктивном характере применения персонифицированного подхода как методологического основания системы развития управленческого персонала образовательных организаций, включающей такие структурные подсистемы как:

- 1) профессиональное развитие кадрового резерва на должности руководителя образовательной организации;
- 2) вводная подготовка вновь назначенных руководителей образовательных организаций;
- 3) непрерывная (систематическая) профессиональная подготовка руководителей образовательных организаций.

Характерными особенностями зарубежных систем развития управленческого персонала, построенных на методологии персонифицированного подхода, следует выделить гуманитарность (обращенность к человеку, его правам и интересам), открытость, непрерывность и рефлексивность. В свою очередь, в ходе анализе зарубежных практик были выявлены и риски реализации персонифицированной системы развития управленческого персонала:

- 4) отсутствие системного подхода к профессиональному развитию руководителя;
- 5) низкая интегрированность целей и стратегии профессионального развития руководителя с целями и стратегией образовательной организации / системы образования;

6) недостаточная ориентация программ профессиональной подготовки на персонифицированные возможности, включая накопленный профессиональный и социальный опыт субъекта развития;

7) отсутствие специально подготовленного корпуса тьюторов (менторов, наставников, коучеров) в сфере персонифицированного сопровождения управленческого персонала образовательной организации;

8) ограниченное количество объективных, научно обоснованных критериев и показателей оценки

эффективности персонифицированной системы развития персонала и, как следствие, невозможность проведения объективного мониторинга и рефлексии результатов развития управленческого персонала.

Полученные в ходе исследования выводы целесообразно учитывать при проектировании ответственной персонифицированной системы развития управленческого персонала образовательной организации.

Библиографический список

1. Беспалько, В. П. Персонифицированное образование // Педагогика, 1998. — № 2. — С. 12-17.
2. Кондратьев, С. В. От личностно-ориентированного — к персонифицированному обучению // Вестник ПСТГУ. — Сер. IV. Педагогика. Психология, 2009. — Вып. 3 (14). — С. 95-109.
3. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом: Монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 156 с.
4. Рытов, А. И. Проблема оценки профессиональной компетентности директора общеобразовательной школы / Вестник Московского городского педагогического университета. Серия : Педагогика и психология, 2012. — № 4 (22). — С. 21-29.
5. Чечель, И. Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. — М.: Изд-во «Сентябрь», 2016. — 128 с.
6. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова. — М.: Academia, 2007. — 384 с.
7. Barber, M., Donnelly K., Rizvi S. Oceans of Innovation. The Atlantic, the Pacific, Global Leadership and the Future of Education. London: Institute for Public Policy Research, 2012. — P. 70.
8. Darling-Hammond, L. et al. Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs / L. Darling-Hammond, M. La Pointe, D. Meyerson, M. Orr // The Wallace Foundation, 2007. — p. 254.
9. Schleicher, A. Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century. Lessons from around the world. Paris: OECD, 2012. — p. 103.
10. Taipale, A. International survey on Educational leadership: a survey on school leader's work and continuing education. Finnish National Board of Education and the author. Layout: Edita Prima Oy, 2012. — 50 p.

References

1. Bespal'ko V. P. Personificirovannoe obrazovanie [*The personified education*]. Moscow, Pedagogika, 1998, I. 2, pp. 12-17.
2. Kondrat'ev S. V. Ot lichnostno-orientirovannogo — k personificirovannomu obucheniyu [*From personal focused — to the personified training*]. Vestnik PSTGU, Ser. IV. Pedagogika. Psixologiya, 2009, I. 3 (14), pp. 95-109.
3. Kibanov A. Ya., Mitrofanova E. A., Konovalova V. G., Chulanova O. L. Konceptiya kompetentnogo podxoda v upravlenii personalom: Monografiya [*Concept of competence approach in personnel management: Monograph*]. Moscow, INFRA-M, 2016, 156 p.
4. Ry'tov A. I. Problema ocenki professional'noj kompetentnosti direktora obshheobrazovatel'noj shkoly' [*The problem of assessing the professional competence of the Director of secondary school*]. Moscow, 2012, vol. 4 (22), pp. 21-29.
5. Chechel' I. D. Direktor shkoly' i ego komanda: strategiya i taktika kolektivnogo professional'nogo razvitiya [*Head of the school and his team: strategy and tactics of collective professional development*]. Moscow, Izd-vo «Sentyabr'», 2016, 128 p.
6. Shamova T.I., Davy'denko T.M., Shibanova G.N. Upravlenie obrazovatel'ny'mi sistemami [*Management of educational systems*]. Moscow, 2007, 384 p.
7. Barber M., Donnelly K., Rizvi S. Oceans of Innovation. The Atlantic, the Pacific, Global Leadership and the Future of Education. London: Institute for Public Policy Research, 2012. p. 70.
8. Darling-Hammond L., La Pointe M., Meyerson D. and Orr M. Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs. The Wallace Foundation, 2007. p. 254.
9. Schleicher A. Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century. Lessons from around the world. Paris : OECD, 2012, p. 103.
10. Taipale A. International survey on Educational leadership: a survey on school leader's work and continuing education. Finnish National Board of Education and the author. Layout: Edita Prima Oy, 2012, 50 p.