

- развитие творческого и исследовательского подхода к изучаемому материалу;
- повышение мотивации к изучению русского языка, истории, информатики и ИКТ;
- развитие креативного мышления суворовцев;
- уверенное использование суворовцами технических средств, реализующих технологию дополненной реальности и мотивацию к более интенсивному использованию данной технологии в образовательном процессе училища.

*О.Н. Хохлова, О.В. Рудкевич*

### **Повышение квалификации руководителей образовательных учреждений в свете антропологического подхода<sup>90</sup>**

Вторая половина XX в. прошла под знаменем информатизации и технизации, что привело, по нашему мнению, к ослаблению антропологического аспекта образования. Неопределённость целевых ориентиров и поливариантность развития, характеризующие современную эпоху, потребовали на рубеже XX–XXI вв. изменения образовательной парадигмы. Философско-антропологический подход с диалогическим пониманием человека предполагает ориентацию на свободную и творческую личность, смысл существования которой выражается в самосовершенствовании и самореализации в разнообразных формах<sup>91</sup>. Человек в рамках философско-антропологического подхода к образованию должен демонстрировать профессиональную компетентность, эрудицию, творческую активность<sup>92</sup>.

Образовательное учреждение в России представляет собой определённую систему, традиционно строящуюся на вертикальных

<sup>90</sup> Исследование проведено при финансовой поддержке РГНФ, проект № 12-06-00792а.

<sup>91</sup> Эмих Н.А. Культурная парадигма современного образования: Философско-антропологические основания. М., 2012. С. 39.

<sup>92</sup> Там же. С. 55.

связях: руководитель – преподаватели (учителя) – обучающиеся. Системообразующим элементом педагогической системы являются цели. В контексте антропологического подхода главной целью образования становится саморазвитие и самореализация субъектов образовательной системы. Это невозможно без перестройки самой системы в режим горизонтальных связей. Самореализация в школе, колледже или вузе невозможна без субъективизации личности, которая происходит в процессе формального и информального обучения за счёт расширения прав обучающегося (право на выбор учебного заведения, учителя, на индивидуальную образовательную парадигму), за счёт использования технологий активизации творческой деятельности<sup>93</sup>, за счёт развития общекультурных компетенций, в том числе обучение межкультурному диалогу. Толерантность предполагает не только борьбу за национальную культуру и самобытность в эпоху глобализации, но включает в себя и культуру мышления, предполагающую ориентацию на мнение другого и взаимное уважение чужих точек зрения. Формирование осознанного отношения к толерантности закреплено в международных и российских декларативных и нормативных документах в качестве приоритетной задачи образовательных учреждений<sup>94</sup>.

Новая модель образования, в центре которой находится личность обучающегося, требует «перенастройки» педагогических коллективов. Однако есть обстоятельства, затрудняющие модернизацию российского образования, главное из которых, на наш взгляд, кроется в специфике российской корпоративной культуры. По мнению голландского исследователя Геерда Хофстеде, наша страна характеризу-

---

<sup>93</sup> Безрукова В.С. Основы духовной культуры: энциклопедический словарь педагога. Екатеринбург, 2000. С. 764.

<sup>94</sup> Всемирный план действий по воспитанию в духе прав человека и демократии. Монреаль, 1993; Стратегии национальной безопасности РФ до 2020 г.; Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года // Внешкольник. 2002. № 6. С. 6–11; Формирование толерантности в обществе, развитие межнационального общения и борьба с ксенофобией средствами культуры. Доклад координационного совета по культуре при Министерстве культуры РФ. М., 2010.

ется наивысшим уровнем дистанции власти (Россия имеет показатель 93, Франция – 68, США – 40, Англия и Германия – 35) и высоким уровнем избегания неопределенности (показатель РФ 95, в то время как у Германии 65, США – 46, Англии – 35, Франции – 86). За этими показателями скрывается типичный образ российских подчинённых, в том числе рядовых учителей и преподавателей. Это люди, рассчитывающие на получение чётких инструкций, не желающие проявлять инициативу и брать на себя ответственность, не готовые пойти на риск, испытывающие большую тревогу за будущее. В большинстве трудовых коллективов России конфликты рассматриваются только с негативной точки зрения, проявляется нетерпимость к людям с нестандартными идеями и поведением<sup>95</sup>. Однако российский тип корпоративной культуры характеризуется и низкой частотой выражения подчинёнными своего несогласия с руководителем (приказы открыто не обсуждаются). Осознание особенностей российской корпоративной культуры приводит к выводу о том, что двигателем, вдохновителем процесса изменения образовательного учреждения должен стать его руководитель.

Вместе с тем мировоззрение большинства директоров школ и ректоров вузов формировалось в период господства модели образования, ориентированной на усвоение знаний, базировавшейся на нормативно-репрессивном принципе и системе оценок по критерию «правильно – неправильно». Между тем антропологический подход и требования современной действительности актуализируют иные ценности: гармоничное сосуществование множества концепций, моделей, неоднозначность интерпретации результатов, сближения научных и ненаучных форм познания. Кто может помочь руководителю образовательного учреждения? Большую роль в этом, по мнению авторов статьи, могут сыграть специализированные программы повышения

---

<sup>95</sup> Хофстеде Г. Типология корпоративных культур. [Электронный ресурс]. URL: <http://geert-hofstede.com/russia.html> (дата обращения: 30.05.2013).

квалификации. Однако и здесь придётся отойти от традиционной модели.

Во-первых, в основу повышения квалификации руководителей образовательных учреждений необходимо положить компетентностный подход. Компетентностная модель руководителя нового типа может быть представлена следующим образом:

*1. Профессиональные компетенции:*

- 1.1. осуществлять стратегическое планирование;
- 1.2. эффективно управлять персоналом;
- 1.3. осуществлять управление изменениями;
- 1.4. оценивать преимущества и ограничения новых организационных форм образовательных учреждений;
- 1.5. формировать информационную среду образовательного учреждения;
- 1.6. поддерживать связи с другими субъектами образования и партнёрами (социальное партнерство);
- 1.7. проектировать образовательное пространство в рамках антропологического подхода.

*2. Общекультурные компетенции:*

- 2.1. демонстрировать толерантность;
- 2.2. стремиться к самосовершенствованию;
- 2.3. брать ответственность за результаты коллективной деятельности;
- 2.4. адаптироваться к новым условиям;
- 2.5. работать в команде.

Кроме этого современному руководителю образовательного учреждения необходимы такие индивидуально-психологические качества как стремление к успеху, дисциплинированность, харизматичность, настойчивость.

Цель программы повышения квалификации указанной категории слушателей – создание условий для формирования и развития

компетенций, необходимых для управленческой деятельности в условиях модернизации системы образования.

Перечень компетенций является отправной точкой при составлении программ повышения квалификации, т.к. каждая компетенция или их сочетание выступают в качестве критерия для выделения образовательных модулей. В зависимости от состава слушателей (их опыта педагогической деятельности, наличия образования по направлениям подготовки «Менеджмент», «Менеджмент в образовании» и т.п., типов образовательных учреждений, представителями которых они являются) следует отметить, что неоднородный состав слушателей может при умелой работе модераторов стать лакмусовой бумажкой выявления их уровня толерантности, а также естественной поликультурной средой, необходимой для укрепления духа толерантности и формирования отношения открытости, внимания друг к другу и взаимопонимания.

Вторым принципом организации курсов повышения квалификации руководителей образовательных учреждений должна стать ориентация на потребителя, т.е. со слушателями необходимо согласовывать не только структуру и содержание программы, но и планируемые результаты обучения. В ходе обсуждения может претерпеть изменение и предложенная выше модель руководителя.

В-третьих, исходя из цели программы повышения квалификации и принципов андрагогики (образования взрослых), обучение основывается на деятельностном подходе, предполагающем доминирование интерактивных методов над традиционными образовательными технологиями. Особое место среди них следует отвести проектной технологии. В настоящее время проект рассматривается как полный, завершённый цикл инновационной деятельности (отдельного человека, организации, региона, целого государства или группы стран)<sup>96</sup>. В современных условиях руководитель любого образовательного учре-

<sup>96</sup> Новиков А.М., Новиков Д.А. Образовательный проект: методология образовательной деятельности. М., 2004. С. 5.

ждения выступает в качестве руководителя проекта, объектом проектирования в котором является педагогическая система образовательного учреждения. Реализация проектной технологии предполагает использование таких форм коллективной деятельности как мозговой штурм в различных модификациях (прямой, двойной, обратный, метод коллективной генерации идей, методы Делфи, синектики и др.), дискуссии, моделирование. Интерактивные технологии в рамках поликультурных групп педагогических работников в начале реализации программы повышения квалификации наталкиваются на психологические барьеры, инерцию слушателей, которые могут проявляться как в пассивном протесте (игнорировании коллективных форм деятельности), так и в открытом сопротивлении вплоть до агрессии. Для преодоления подобных затруднений разработчикам программы повышения квалификации необходимо запланировать проведение психологических процедур, индивидуальных консультаций и групповых тренингов.

Традиционный объем краткосрочных программ повышения квалификации (72 часа) не позволяет в ходе аудиторных занятий разработать со слушателями проект, направленный на системные изменения в деятельности образовательного учреждения. В то же время стратегия локальных изменений в большей степени соотносится с профессиональной деятельностью преподавателей (учителей), а не руководящего звена школ, колледжей и вузов. Оптимальным представляется разработка проектов в рамках стратегии модульных изменений, например введение нового направления подготовки в вузе, института тьюторства, повышения качества преподавания отдельного предмета в школе и т.д.<sup>97</sup>

В случае реализации программ переподготовки в качестве выпускной итоговой работы будет уместна разработка проектов, предусматривающих полную реконструкцию образовательного учреждения

---

<sup>97</sup> Новиков А.М., Новиков Д.А. Указ. соч. С. 92.

(например, преобразование школы в гимназию, автономное образовательное учреждение, создание кластера и т.п.).

Однако программы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений на основе антропологического подхода будут обречены на провал, если к их реализации не привлечь высококвалифицированных модераторов, имеющих многолетний опыт использования интерактивных технологий при обучении взрослых и опыт разработки и управления проектами.

Ещё одним обязательным элементом дополнительного образования в рамках антропологического подхода являются рефлексивные процедуры, направленные, с одной стороны, на самопонимание, самооценку, самоинтерпретацию, и, с другой стороны, на понимание, оценку и интерпретацию другого, понимание межличностного общения.