

УДК 370.179.2

Типичные затруднения и способы методической помощи в освоении руководителями образовательных организаций гуманитарной стратегии управления

М. Х. Мизова

*Министерство образования, науки и по делам молодёжи
Кабардино-Балкарской Республики, г. Нальчик*

Аннотация.

В статье исследуется процесс освоения руководителями образовательных организаций гуманитарной стратегии управления. Описаны критерии и показатели готовности руководителя к освоению гуманитарной стратегии управления; выявлены типичные затруднения, которые испытывают руководители образовательных организаций в процессе её освоения. Выделены четыре уровня освоения гуманитарной стратегии управления образовательной организацией. Сделан вывод, что разное восприятие материала порождает различные трудности в освоении; прослеживаются определённые закономерности, показывающие, что на каждом уровне освоения требуется помощь разного характера.

Ключевые слова:

гуманитарная стратегия управления, руководитель образовательной организации, типичные затруднения, закономерности.

Нормативная составляющая современной системы общего образования поставила перед педагогическими и руководящими работниками задачу перехода на гуманитарную стратегию управления, в центре которой – человек, его система ценностей, внутренняя динамика, формирование корпоративной культуры, творческой свободы личности. Последипломная подготовка руководителей образовательных организаций к гуманитарной стратегии управления опирается на нормативные документы, позволяющие эффективно выстроить систему управления образовательной организацией:

«Номенклатуру должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций», Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования», Типовую форму трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2013 г. № 329), проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении проекта профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации"» (подготовлен Минтруда России 23.06.2016). Указанные документы учитывают две стороны профессиональной деятельности руководителя образовательной организации: инструментальную и ценностно-целевую.

Инструментальная сторона профессиональной деятельности руководителя образовательной организации связана: 1) с формированием и развитием основных трудовых функций, которые могут быть поручены специалисту, занимающему или желающему занять должность руководителя; 2) с накоплением специальных знаний, а также приобретения знаний посредством изучения законодательных и иных нормативных правовых актов, положений, инструкций и других документов, методов и средств, которые руководитель должен применять при выполнении должностных обязанностей; 3) с необходимым уровнем профессиональной подготовки руководителя, удостоверяемым документами об образовании, а также требованием к стажу работы.

Ценностно-целевая сторона профессиональной деятельности руководителя образовательной организации характеризуется таким показателем, как эффективность системы школьного образования, складывающимся из результатов освоения обучающимися основной образовательной программы, созданных в школе условий (кадровых, финансовых, материально-технических) для реализации ФГОС, освоения обучающимися социального опыта, сформированного уровня готовности школьников к выбору направления своей профессиональной деятельности с учётом их индивидуальных интересов, состояния и качества методической работы в школе, эффективности работы с родителями и общественностью, выстроенной системы государственно-общественного управления школой, состояния здоровья и санитарно-гигиенической культуры, результативности деятельности совета школы и педагогического совета.

Перечисленные показатели ценностно-целевой стороны профессиональной деятельности руководителя являются индикаторами реализации гуманитарной стратегии управления, они сугубо современные и сложные для достижения без соответствующей подготовки. Руководителю, прошедшему традиционную последипломную подготовку, сложно будет достичь таких результатов; ему недостаточно будет определённых знаний и уровня образования, чтобы управлять современной школой в условиях модернизации образовательной системы.

Процесс освоения гуманитарной стратегии управления руководителем образовательной организации есть процесс различных изменений его компонентов в виде соответствующих процессов [5]. К процессу последиplomной подготовки руководителя к реализации гуманитарной стратегии управления

применимо определение процесса, сформулированное Н. М. Борытко, который понимает процесс как разворачивающуюся во времени последовательность различных её состояний, обусловленных внутренней структурой и теми возможными переходами (превращениями, преобразованиями), которые содержатся в этой структуре как её интенции [3].

Процесс освоения гуманитарной стратегии управления руководителем образовательной организации предполагает преобразование системы последипломной подготовки и её компонентов. Соответственно этот процесс следует рассматривать как динамическую характеристику, которая в своей основе имеет определённое соотношение его функциональных составляющих.

Для оценки сформированности гуманитарной стратегии управления и выявления трудностей, возникающих у слушателей разных категорий (опыт работы, стаж, условия работы, образование), а также для определения наиболее результативных методов и форм работы с руководителями образовательных организаций нами выделены соответствующие ориентиры, которые выражаются в определённых критериях и показателях. Признаками, на основе которых происходит оценивание качественных изменений, выступают критерии сформированности функциональных составляющих гуманитарной стратегии управления.

Критерий в научных словарях трактуется как признак, на основе которого происходит оценка, определение или классификация чего-либо, мерило суждений, оценки [2, с. 450].

При разработке критериев сформированности функциональных составляющих гуманитарной стратегии управления за основу нами был взят комплексный подход, показывающий сформированность двух сторон профессиональной деятельности руководителя образовательной организации: инструментальной и ценностно-целевой.

Критерии и показатели готовности руководителей образовательных организаций к освоению гуманитарной стратегии управления приведены в таблице. Показатели позволяют определять и прогнозировать степень осознанности и овладения руководителями востребованным набором функциональных составляющих гуманитарной стратегии управления, которые могут быть применены в соответствующих условиях для достижения определённых результатов.

Таблица

Критерии и показатели готовности руководителя к освоению гуманитарной стратегии управления

Функция	Критерий	Показатель
Мотивационная	Сформированность мотивационной сферы	Владение понятийным мотивационным аппаратом
		Понимание необходимости построения мотивационной модели управления
		Развитость установок, побуждающих к выбору способа действия

Функция	Критерий	Показатель
	Активность и инициативность	Проявление инициативы при решении управленческих вопросов
		Направленность мотивации в управленческой деятельности
		Проявление и реализация учёта индивидуальных способностей педагогических работников
	Грамотно выстроенная мотивационная модель управления	Владение способами управленческого воздействия
		Выполнение эффективных управленческих действий, регулирующих все функциональные связи образовательной организации
		Наличие лидерских качеств и способности увлечь других
Инновационная	Внедрение в образовательной организации управленческих инноваций	Понимание подходов к внедрению управленческих инноваций
		Стремление к постоянному совершенствованию способов выполнения управленческой деятельности
		Критическое осмысление управленческой деятельности и деятельности педагогических работников
	Предвидение развития образовательной системы школы	Умение анализировать и делать выводы
		Осмысление значимости формирования новой организационной культуры образовательной организации
		Прогнозирование рисков и управление ими
	Сформированность инновационной мобильности	Владение способностью формирования миссии и специфических целей долгосрочного развития образовательной организации
		Осознание оптимального соотношения между требованиями государства, общественности и родителей и социальной отдачей самой образовательной организации
		Степень проявления инновационной мобильности при нестандартных ситуациях
Партнёрская	Способность диагностировать образовательную ситуацию и адекватно реагировать на эти изменения	Владение технологией анализа внешней среды образовательной организации
		Определение тенденций, которые характерны для изменения состояния отдельных внешних факторов
		Предвидение угроз, которые могут ожидать организацию, и возможностей, которые могут открыться перед школой в будущем
	Создание деловых контактов, позволяющих вовлечь в дела образовательной организации местное сообщество, представителей бизнеса и государства	Эффективное взаимодействие с органами государственной власти, местного самоуправления, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими) и просто гражданами
		Представление образовательной организации в государственных, муниципальных, общественных и иных органах и организациях
		Содействие деятельности учительских (педагогических), психологических организаций, методических объединений и общественных (в том числе детских и молодёжных) организаций
	Самостоятельность в выборе стратегии управления	Способность анализировать внутреннюю среду и определить ключевые направления, характеризующие состояние организации
		Способность выделять ключевые факторы, которые должны быть в первую очередь учтены

Функция	Критерий	Показатель
		Способность формулировать ожидаемые результаты и те позитивные изменения, которые планируются в ходе выполнения стратегии управления
Маркетинговая	Поиск возможностей саморазвития образовательной организации	Владение маркетинговой компетентностью, которая включает в себя знание маркетинговой теории
		Умение формировать и реализовывать маркетинговую стратегию
		Готовность к определению и формированию конкурентных преимуществ общеобразовательной организации
	Проектирование стратегии управления, имидж и миссия организации	Владение информацией об образовательной организации, о текущей стратегии образовательной организации
		Анализ существующих стратегий управления и расстановка приоритетов
		Готовность выработать и реализовать философию организации, стратегию управления
	Реализация стратегии	Умение устанавливать приоритетность среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация
		Умение сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии
		Приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства
Гуманитарно-управленческая	Руководование принципом коллегиальности	Понимание сущности и значимости коллегиального управления
		Готовность учёта мнения и интересов участников образовательных отношений
		Стремление к переоценке подходов к управлению образовательной организацией, изменению её принципов, понимания и принятия проблем, требующих решения в данный момент
	Способность определять гуманитарную стратегию управления	Осмысление целей и задач, необходимых для развития образовательной организации
		Готовность принимать решения о своевременности реализации гуманитарной стратегии управления
		Понимание целесообразности реализации гуманитарной стратегии управления
	Устойчивость применения гуманитарных технологий при их реализации в управленческой деятельности	Стремление к созданию условий, необходимых для реализации в школе гуманитарной стратегии управления
		Готовность обеспечивать соблюдение требований к результатам обучения в школе
		Намерение в предоставлении возможности образовательной организации для участия в проектной и грантовой деятельности

В освоении гуманитарной стратегии управления, как и в управленческой культуре, выделяются значимые особенности зарождения, становления и развития. В своём развитии управленческая культура руководителя образовательной организации поэтапно проходит ряд уровней, каждый следующий уровень является более высоким, он как бы «впитывает» предыдущий, как свою долю [8].

Н. А. Банько понятие «уровень» трактует как диалектический характер процесса развития, позволяющий познать предмет во всём многообразии его свойств, связей и отношений. По мнению автора, данное понятие и употребляется для отображения последовательности традиций, где многие из последующих представляют собой менее крупные ступени повышения организации, по сравнению с одной или несколькими предыдущими ступенями [1].

Исследователи выделяют различные уровни развития профессиональной деятельности руководителей образовательных организаций.

Л. О. Кошеткова в своих исследованиях связывает качество результативности школы с присутствием четырёх уровней развития профессиональной деятельности директора школы: уровня действий, уровня осознанной деятельности, уровня преобразования системы управления инновационной деятельностью в образовательном учреждении, уровня авторской системы управления инновационной деятельностью [6].

Полученные в ходе исследования критерии сформированности функциональных составляющих гуманитарной стратегии управления позволили нам перейти к разработке уровневой модели становления профессионального развития руководителя. Выделение уровней освоения гуманитарной стратегии управления является объективным основанием в отборе средств и форм методической работы. В качестве оснований для выделения уровней мы выбрали теоретические выводы о построении динамической модели Н. М. Борытко [4].

Опираясь на существующий теоретический и практический опыт, мы выделили четыре уровня освоения гуманитарной стратегии управления образовательной организацией, каждый из которых характеризуется типичными особенностями. Это послужило основанием считать проявленные показатели характеристиками уровней, а руководителей образовательных организаций – представителями каждого уровня освоения гуманитарной стратегии управления.

При выделении уровней за основу был взят принцип системности, когда выбранные показатели готовности руководителя к реализации гуманитарной стратегии управления находятся в определённой взаимосвязи и функциональном направлении, нацелены на получение системного эффекта – усиление эффективности деятельности образовательных организаций.

Обобщённые свойства каждого уровня освоения гуманитарной стратегии управления мы определяли посредством анализа монографических характеристик, полагаясь на установленные нами критерии.

Уровень шаблонного восприятия

Руководитель данного уровня характеризуется направленностью на решение тактических и оперативных задач; вопросы выстраивания миссии, видения школы и стратегического планирования школы в основном игнорируются. В процессе делегирования полномочий и принятия управленческих решений такой руководитель ограничивается узким кругом заместителей без участия коллегиальных органов управления. При этом руководитель данного уровня выражает негативное отношение к коллегиальным органам управления в школе, считая, что они усложняют процесс принятия решения.

Проявляется безразличие к комплексной реализации управленческих процессов: аналитического, определения миссии и целей, выбора стратегии управ-

ления, выполнения стратегии и контроля, которые логично связываются друг с другом и составляют основу управления школой. Соответственно, использование гуманитарной стратегии управления у таких руководителей носит парциальный характер. На этом уровне руководитель выполняет повседневную административную деятельность в соответствии с нормативно-правовыми требованиями, которые предъявляются к деятельности образовательных организаций со стороны органов управления образованием. Достижение результатов применения гуманитарной стратегии управления в процессе управления оценивается как мнимая возможность эффективного управления образовательной организацией.

Руководители образовательных организаций такого уровня характеризуются тяготением к технократическому стилю управления, у которых не сложился субъективный подход к управлению школой и её развитию. Они основываются только на административном управлении, осуществляют действия, когда необходимо реагировать на изменения внешней среды образовательной организации. Они характеризуются также концентрацией внимания на выполнении отдельных функций и процессов управления, не понимая значимости системного использования их в работе. При этом не пытаются переосмыслить свою роль и позиции в управлении современной школой, которая сегодня несёт огромную ответственность во многих вопросах, в частности в вопросах повышения качества образования.

Адаптивный уровень

Руководители, которые отнесены к данному уровню, проявляют частичное применение элементов гуманитарной стратегии управления. На данном уровне руководители принимают и понимают важность гуманитарной стратегии управления в развитии школы, однако особо не стремятся вносить изменения в вопросы усовершенствования управленческих процессов в образовательной организации и ограничиваются уже имеющимися методиками и технологиями. У руководителя данного уровня есть стратегия развития школы, но он привлекает к обсуждению содержательных вопросов образовательной деятельности лишь узкий круг работников школы – это в основном административная команда. По мнению руководителей данного уровня, родительское сообщество и Управляющий совет не компетентны в вопросах содержания образовательного-воспитательного процесса; педагогическое сообщество не интересуется этими вопросами, им важен процесс преподавания, поэтому не желает участвовать в обсуждении локальных актов и вопросов развития школы. На данном уровне достижение целей образования фокусируется через административный контроль.

Руководители образовательных организаций на таком уровне субъективны, понимают и имеют осознанную позицию в отношении необходимости применения содержания гуманитарной стратегии управления. Руководители, которых мы отнесли к данному уровню, видят своё собственное управленческое развитие именно в использовании идей гуманитаризации в содержании образования, в умножении новых знаний по содержанию гуманитарной стратегии управления в образовательной организации. Однако в практике управления в образовательной организации элементы гуманитарной стратегии управления практически не применяются. Для руководителей такого уровня управленче-

ская деятельность носит целенаправленный и осознанный характер. Они стремятся критически подходить к собственной управленческой деятельности, находятся в постоянном поиске моделей по развитию образовательной организации и используют отдельно взятых элементов гуманитарной стратегии управления школой.

Фрагментарное освоение составляющих гуманитарной стратегии управления и выработка собственного подхода к совершенствованию управления подтверждают наличие мотива, побуждающего его к действию и творческому подходу. Проявляется способность идентифицировать имеющиеся проблемы с ситуацией, сложившейся в образовательной организации, правильно направить административную команду в осознании приоритетных направлений развития образовательной организации. Однако некоторые управленческие вопросы, которые требуют креативности и гуманитарного подхода, могут поставить руководителя такого уровня в затруднительное положение. При этом руководитель отдаёт предпочтение единоличному контролированию всех процессов, происходящих в образовательной организации, и старается во всех ситуациях оставлять принятие решений за собой. Для руководителей такого уровня приоритетным является авторитарный стиль управления образовательной организацией.

Инструментальный уровень

На инструментальном уровне руководители образовательных организаций проявляют готовность к освоению гуманитарной стратегии управления на основе понимания необходимости реализации данной стратегии в управлении школой. Руководитель проявляет интерес к реализации гуманитарной стратегии управления, намерен овладеть её составляющими, но пока способен это делать лишь на уровне воспроизводства готовых рецептов, действия по шаблону, по опыту других руководителей. Руководитель на данном уровне осваивает приоритеты государственной политики в области общего образования и содержание гуманитарной стратегии управления. Инструментальный уровень освоения предполагает недостаточную выраженность каждого структурного компонента готовности руководителя к реализации гуманитарной стратегии управления. Уровень саморегуляции при этом может быть назван ценностно-смысловым, так как делает руководителя способным принять решение, разобраться в содержании, но не выходя за пределы привычных ценностно-смысловых ориентаций.

Уровень творческого применения

Руководители данного уровня освоения отличаются устойчивой потребностью в применении элементов гуманитарной стратегии управления в своей профессиональной деятельности. Содержание гуманитарной стратегии управления, включающее понимание сущности её функций и управленческих процессов в профессиональной деятельности, равнозначно рассматривается руководителями образовательных организаций. Гуманитарный подход в управлении образовательной организацией становится стилем профессиональной деятельности руководителя.

Руководители считают важным деятельное участие коллегиальных органов управления в формировании цели и образовательных задач. Руководитель выступает как демократичный предводитель и воспринимает весь коллектив как свою команду. Для данного уровня характерна идеология, согласно которой

образовательная организация будет развиваться, если каждый участник образовательного процесса будет разделять цели и задачи и иметь сформированную внутреннюю мотивацию на достижения.

Содержание профессиональной управленческой деятельности постоянно дополняется руководителями новыми идеями, поиском более совершенных технологий управления образовательной организацией. На данном уровне управленческая деятельность приобретает креативный характер за счёт постоянного её совершенствования, применения руководителем новых подходов управления. Такого подхода в профессиональной деятельности придерживаются и все участники образовательного процесса. Они активно используют более широкие источники информации, проходят инициативное обучение, участвуют в профессиональных конкурсах.

На данном уровне руководитель образовательной организации способен сформировать команду единомышленников, объединённую общей идеей и целями. Руководители такого уровня легко улавливают суть возникающих проблем и способны обозначить причины их возникновения. Они обладают готовностью к проведению грамотного анализа и использованию полученных данных анализа для дальнейшего планирования деятельности образовательной организации. В своей управленческой деятельности придерживаются демократического стиля управления.

Проанализировав выдвинутые нами уровни, мы получили шкалу измерения освоения гуманитарной стратегии управления, с помощью которой мы можем определять стадии развития, выявлять характерные затруднения и отбирать средства методической помощи в процессе повышения квалификации.

Последипломную подготовку руководителя образовательной организации мы рассматриваем как систему, в основе которой лежит комплекс подходов: системный, деятельностный, личностно ориентированный, диалогический, аксиологический, рефлексивный и культурологический подходы [7]. Каждый из представленных подходов по-своему значим в структуре «освоения» гуманитарной стратегии управления и наполнен присущими ей характеристиками.

Исходя из комплекса этих подходов, в логике последипломной подготовки руководителей образовательных организаций мы выделили три этапа «освоения»: рефлексивный, теоретический, проективный.

Основанием для выделения этапов освоения гуманитарной стратегии управления являются цели последипломной подготовки, а последовательность выстраивается логикой решаемых задач.

Выделенные этапы реализуются в определённой логике освоения содержания, применения методов и форм педагогической подготовки. Каждый этап подготовки руководителей определяется не временными отрезками и количеством освоенного материала, а, наоборот, качественными преобразованиями, происходящими во время обучения со слушателями. Отсюда, каждый этап подготовки представляет собой целостную систему содержания, форм и методов работы с руководителями образовательных организаций.

Каждый из этапов содержит элементы, которые погружают слушателей в разные ситуации обучения и позволяют подготовить руководителя к реализации гуманитарной стратегии управления образовательной организацией:

на первом этапе (рефлексивном) погружаем слушателей в ситуации по овла-

дению способом самоанализа собственного управленческого опыта, который является фактором изменения образовательной ситуации в школе, потребности к рефлексии как необходимого атрибута руководителя;

на втором этапе (теоретическом) подводим к освоению содержания гуманитарной стратегии управления, теоретических основ гуманитаризации образования;

на третьем этапе (проективном) подводим к готовности проектирования программы развития школы с использованием гуманитарно-ориентированных технологий управления и пониманием необходимости формирования команды единомышленников для эффективной деятельности образовательной организации.

Отсюда суть последиplomной подготовки руководителя к реализации гуманитарной стратегии управления заключается в применении таких ресурсов, которые будут способствовать преобразованию профессиональной деятельности руководителя образовательной организации в соответствии с современными требованиями государства и тенденциями, происходящими в обществе.

Разработанные нами уровни освоения руководителями образовательных организаций гуманитарной стратегии управления позволили перейти к специальной части нашего исследования с целью определения типичных затруднений в освоении содержания и способов методической помощи в освоении гуманитарной стратегии управления.

Отбор диагностических методик проводился тщательно, и группу методик составили анкетирование, наблюдения за руководителями в различных ситуациях последиplomной подготовки, дополненные интервью и беседой.

Сбор эмпирического материала для изучения уровня освоения руководителями образовательных организаций гуманитарной стратегии управления происходил в условиях прохождения курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки в Институте повышения квалификации и переподготовки работников образования Кабардино-Балкарского государственного университета. Работа проводилась с руководителями разного уровня. Выборка для исследовательской работы состояла из руководителей образовательных организаций в количестве 415 человек, из них – 132 руководителя в возрасте до 40 лет и 283 – старше 40 лет. Большинство обследуемых (70 %) имеют управленческий стаж работы свыше 20 лет.

В качестве критериев диагностики была выбрана степень готовности руководителя, которая выражается в способности к освоению гуманитарной стратегии управления школой. Руководители образовательных организаций различных уровней освоения могут по-разному проходить одни и те же этапы последиplomной подготовки, испытывая специфические затруднения, что требует соответствующих способов методической помощи.

Задачи определения затруднений и способов методической помощи в освоении руководителями гуманитарной стратегии управления, являющиеся приоритетными на данном этапе исследования, требуют особого подхода к построению программы последиplomной подготовки и позволяют сделать соответствующие выводы.

1. Гуманитарная стратегия управления сформирована у руководителей образовательных организаций в разной степени, наблюдаются разные тактики

управления и разные уровни освоения, что важно учитывать в последиplomной подготовке. Разный уровень сформированности управленческой стратегии приводит к разному характеру восприятия ситуации обучения. Чем выше уровень сформированности управленческой стратегии, тем в большей степени возрастает результативность работы в процессе последиplomной подготовки руководителя к гуманитарной стратегии управления.

2. Наблюдаются причинно-следственные связи, позволяющие сделать вывод, что разное восприятие материала порождает разные трудности в освоении. Прохождение по этапам обучения сопровождается определёнными затруднениями слушателей в разных ситуациях обучения, требующих разной помощи, соответствующих ситуации методов и приёмов реализации гуманитарной стратегии управления.

3. Педагогическая помощь реализуется в форме сопровождения, поддержки и руководства слушателями, которые направлены на совместное преодоление затруднений в освоении содержания гуманитарной стратегии управления. В этом характере помощи прослеживаются определённые закономерности, показывающие, что на каждом уровне освоения требуется разный характер помощи.

Список литературы

1. Банько, Н. А. Формирование профессионально-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджеров : монография / Н. А. Банько. – Волгоград : ВолгГТУ, 2004. – 75 с.
2. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. 2-е изд., перераб. и доп. – М., СПб. : Большая Рос. энцикл. : Норинт, 2001. – 1456 с.
3. Борытко, Н. М. В пространстве воспитательной деятельности: монография / Н. М. Борытко ; науч. ред. Н. К. Сергеев. – Волгоград : Перемена, 2001. – 181 с.
4. Борытко, Н. М. Пространство воспитания: образ бытия : монография. Н. М. Борытко ; науч. ред. Н. К. Сергеев. – Волгоград : Перемена, 2000. – 225 с.
5. Желудков, М. А. Менеджмент в деятельности классного руководителя : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / М. А. Желудков. – Волгоград, 2009. – 172 с.
6. Кочешкова, Л. О. Развитие инновационной компетентности руководителя сельской средней общеобразовательной школы : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Л. О. Кочешкова. – Ярославль, 2007. – 24 с.
7. Мизова, М. Х. Последиplomная подготовка руководителя образовательной организации с позиции гуманитаризации образования / М. Х. Мизова // Вестник МГОУ. Серия : Педагогика, 2014. – № 4. – С. 176–184.
8. Моль, А. Социодинамика культуры : пер. с фр. / А. Моль ; предисл. Б. В. Бирюкова. Изд. 3-е. – М. : Изд-во ЛКИ, 2008. – 416 с.

Typical Difficulties and Ways of Methodological Assistance to the Educational Organizations Heads in Mastering the Humanitarian Strategy of Management

M. Kh. Mizova

Ministry of Education, Science and Youth Affairs of the Kabardino-Balkarian Republic, Nalchik

Abstract. *This article examines the process of mastering the humanitarian strategies for the management by the educational organizations heads. The criteria and indicators of readiness of a head to master the humanitarian management strategies are described; the typical difficulties that are faced by leaders of educational organizations are identified. The author presents four levels of mastering the humanitarian strategy for the management of the educational organization. It is concluded that different ways of perception the material defines the various difficulties; we can find some regularity, showing that each level of mastering requires the different kinds of assistance.*

Keywords: *humanitarian management strategy, head of the educational institution, the typical difficulties, patterns.*

Мизова

Марина Хабаловна

кандидат педагогических наук, доцент, начальник отдела дошкольного и общего среднего образования

Министерство образования, науки и по делам молодёжи Кабардино-Балкарской Республики

*360000, Кабардино-Балкарская Республика, г. Нальчик, ул. Кешокова, 43
тел.: 8(8662)420523
e-mail: mizmar2012@yandex.ru*

Mizova

Marina Khabalovna

Candidate of Sciences (Pedagogy), Associate Professor, the Chief of the Department of Preschool and General Secondary Education

Ministry of Education, Science and Youth Affairs of the Kabardino-Balkarian Republic

*43 Keshokova St, Nalchik, Kabardino-Balkarian Republic, 360000
tel.: 8 (8662)420523
e-mail: mizmar2012@yandex.ru*