

## РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО ТИПА ДЛЯ НОВОЙ ШКОЛЫ

Рассматривается проблема развития управленческой компетентности руководителей нового типа с точки зрения новых требований к руководителю современной школы, харизматического лидера, являющегося менеджером в образовании, готового и способного к инициативе и нестандартным управленческим решениям. Выявляются компоненты этой управленческой компетентности, критериальные характеристики, отражающие четырехуровневое проявление ее развития в условиях дополнительного профессионального образования.

**Ключевые слова:** *дополнительное профессиональное образование, управленческая компетентность руководителей, системно-креативное мышление, менеджер образования, управленческие решения, харизматический лидер.*

В современных условиях реализации Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», Концепции «Российское образование – 2020», формирования национальной социально ориентированной инновационной системы, обеспечивающей построение экономики, основанной на знаниях и развитии человеческого капитала; основой динамичного экономического роста и социального развития российского общества определена модернизация системы образования, являющаяся фактором благополучия граждан и безопасности страны [1]. В период коренной модернизации системы образования проблема развития управленческой компетентности действующих руководителей школ и формирования корпуса руководителей нового, креативного, инновационного типа, готового и способного к инициативе и нестандартным управленческим решениям, становится особенно актуальной.

Отсутствие у большинства руководителей школ необходимого уровня управленческой компетентности серьезно затрудняет их адаптацию к новым условиям деятельности, осуществление модернизации образования и успешное преобразование, возглавляемых ими учреждений в новом статусе согласно Федеральному закону № 83-ФЗ от 8 мая 2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений». Одним из результатов реализации этого нового закона, который окончательно вступит в силу в 2012 г., должно стать разделение государственных (муниципальных) учреждений на три типа: казенные, автономные и бюджетные.

Для рассмотрения предлагаемых нами путей развития управленческой компетентности руководителей нового типа для новой школы необходимо выявить основные требования к этим руководи-

телям и определить содержание управленческой компетентности руководителей нового типа.

Новой школе нужен руководитель нового типа, обладающий высоким уровнем развития управленческой компетентности, обеспечивающим выполнение наряду с традиционными функциями ряда новых функций, среди которых: прогнозирование развития, управление качеством и изменениями, выявление и поддержка инноваций, управление своим временем и временем подчиненных, фандрейзинг и маркетинг, бренд-менеджмент и т. д.

Руководитель нового типа должен быть не только харизматическим лидером, профессионалом с педагогическим образованием, но и владеть квалификацией «менеджера образования», обладать навыками стратегического проектирования, мониторинга и системного моделирования процессов, протекающих в учреждении, организации эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в коллективе, получения и эффективно применения информации, знаний и т. д.

Особую значимость для эффективного управления современным образовательным учреждением приобретают личность руководителя, его опыт, деловые и психологические особенности.

Профессия руководителя современного образовательного учреждения характеризуется высокой степенью расходования физических и духовных сил, требует сильного энергетического потенциала, хорошего здоровья и умения поддерживать его в порядке, большого эмоционального напряжения, умственных и физических затрат.

А. И. Жилина считает, что профессия руководителя требует не только нормативно регламентируемых, но и творческих, нестандартных, организационных действий, способствующих развитию личности самого руководителя, которые формируют его мотивационную сферу, меняют ценностные ориентации [2].

Руководитель школы нового типа должен обладать целостным образным мышлением, понимать

смысл человеческого существования не с точки зрения утилитарной, сиюминутной личной выгоды, а с точки зрения духовного ноосферного обособления, основанного на принципах экологичности и синергии – охраны и поддержания жизни на Земле всего социума и каждой личности в отдельности.

В процессе осуществления любой управленческой деятельности периодически возникают те или иные проблемы. Уровень управленческой компетентности определяется тем, как руководитель современной школы решает появляющиеся проблемы.

Мы понимаем под *управленческой компетентностью руководителя образовательного учреждения* его способность и готовность целостно и глубоко анализировать, выявлять, точно формулировать проблемы образовательного учреждения и находить из большого числа альтернативных подходов к их решению наиболее целесообразный и эффективный относительно конкретной ситуации этого учреждения.

На основе анализа результатов исследования и управленческой, педагогической практики автором сделан вывод о наличии четырех основных функциональных компонентов управленческой компетентности: когнитивного, организационного, коммуникативного, рефлексивного. Для каждого из четырех компонентов определен состав функций, освоение способов выполнения которых позволит сформировать операционный комплекс педагогической и управленческой деятельности, т. е. соответствующие умения, способы действий руководителя образовательного учреждения, которые при определенном опыте работы должны перейти в навыки, а также не менее важную составляющую управленческой компетентности – профессионально значимые качества личности, способствующие эффективному решению управленческих проблем.

Рассмотренная автором *структура управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения* в единстве и взаимосвязи ее компонентов представлена по следующим критериям:

– управленческое и педагогическое мышление; полнота, глубина, системность управленческих, педагогических, правовых, экономических и специальных знаний в сфере образования и применение их в решении профессионально-педагогических и управленческих ситуаций; осознание управленческих и педагогических ценностей; аргументированное выдвижение нестандартных решений и алгоритмов управленческой, педагогической, предметно-практической деятельности (когнитивный компонент);

– осуществление комплекса организационных мероприятий, направленных на выполнение цели и задач учреждения; мобилизация коллектива на оп-

тимально эффективные профессиональные действия по реализации миссии; обеспечение благоприятных условий для развития подчиненных и учреждения; умение управлять своим временем и временем подчиненных, владение навыками самодисциплины (организационный компонент);

– высокая способность влиять на мнение окружающих; продуктивное взаимодействие в управленческой деятельности, толерантное восприятие партнеров на основе эмпатийных установок; профессионально-групповая сопричастность, умение сформировать команду единомышленников (коммуникативный компонент);

– профессиональная саморегуляция, умение владеть проявлением своих чувств; коррекция собственного поведения и деятельности относительно поставленных целей, конкретной ситуации и результатов самопознания собственных деловых, личностных качеств и психофизических особенностей; ассимиляция образовательной среды, адекватная самооценка и самоанализ управленческой деятельности; обуздание безотчетных реакций организма и психики с целью предотвращения отказов внимания, капризов памяти, неуправляемых эмоций (рефлексивный компонент) [3, с. 37–40].

Нами определены критериальные характеристики, отражающие четырехуровневое проявление сформированности управленческой компетентности руководителей нового типа для Новой школы: дезадаптивный (критический) уровень, характеризующийся актуализацией интеллектуальных стереотипов; адаптивный (низкий) – актуализацией личностных стереотипов; продуктивному (среднему) уровню свойственно формирование личностных новообразований; креативный (высший) уровень характеризуется появлением личностных новообразований.

Критериальные характеристики данных уровней сформированности управленческой компетентности представлены в таблице.

Руководитель образовательного учреждения нового типа должен обладать управленческой компетентностью, включающей как профессиональные, так и личностно-социальные компетентности на *высшем, креативном уровне ее развития*.

Решение рассматриваемой нами проблемы развития управленческой компетентности руководителей нового типа видится несколькими путями.

Руководителей нового типа для новой школы можно условно разделить на две группы. Первая включает действующих в настоящее время перспективных директоров школ и их заместителей, руководителей структурных подразделений, обладающих практическим опытом, владеющих определенным уже сформированным уровнем уп-

Критериальные характеристики управленческой компетентности руководителя нового типа для Новой школы

Уровень	Компонент			
	когнитивный	организационный	коммуникативный	рефлексивный
<b>Деадаптивный</b> (критический) – актуализация интеллектуальных стереотипов	Недостаточная сформированность управленческого и педагогического мышления. Управленческие и специальные знания, умения и навыки носят ситуативный, поверхностный характер	Инициация организационной деятельности, однако способность к ее поддержанию развития недостаточно. Избирательное включение в управленческую деятельность не позволяет проектировать организационную структуру управления учреждением. Отсутствие навыков самоменеджмента	Нерасположенность к профессиональным контактам. Участие в профессиональной деятельности и управленческом общении в силу вынужденной мотивации. Избегают выступления перед аудиторией	Неразвитость рефлексивных способностей. Заниженность собственной самооценки, незнание и невладение основными приемами самонализа и саморегуляции. Неспособность повлиять на мнение партнера по совместной деятельности и мнению подчиненных
<b>Адаптивный</b> (низкий) – актуализация личностных стереотипов	Ориентированность на применение управленческих и специальных знаний в решении управленческих ситуаций, недостаточная аргументированность своей точки зрения в решении управленческих и производственных задач. Способность к репродуктивной управленческой деятельности	Осуществление комплекса организационных мероприятий на низком профессиональном уровне. Неустойчивость стиля управления, который порой не соответствует целям и задачам учреждения. Организованность условий для развития подчиненных и учреждения слабо выражена. Владение навыками самоменеджмента на низком уровне	Способность к репродуктивному управленческому общению. Продуктивность профессионального взаимодействия в процессе управления недостаточно сформирована. Толерантность в восприятии партнера по управленческой деятельности слабо выражена либо не развита	Неадекватность самооценки, значимости собственного участия в совместной педагогической и управленческой деятельности. Способность влиять на результаты управленческой, профессиональной деятельности носит ситуативный характер
<b>Продуктивный</b> (средний) – формирование личностных новообразований	Активность использования управленческих и специальных знаний при решении производственных и управленческих задач, аргументированность отстаивания своей профессиональной точки зрения. Продуктивность оперирования управленческими, специальными знаниями, умениями, навыками	Продуктивность организационных мероприятий, способность к выбору оптимального стиля управления и проектированию эффективной организационной структуры управления учреждением. Владение навыками самоменеджмента на продуктивном уровне. Способность создания условий для развития подчиненных и учреждения	Толерантность в восприятии партнера по управленческой деятельности достаточно развита. Выраженность и устойчивость стремления к продуктивному общению в управленческой деятельности	Адекватность самооценки своей профессионально-управленческой роли в выполнении совместной профессиональной деятельности. Способность к профессиональному взаимодействию носит продуктивный характер. Организует дальнейшие действия, руководствуясь ценностными ориентирами. Владеет методикой самоанализа и саморегуляции
<b>Креативный</b> (высший) – появление личностных новообразований	Творческий подход к выбору форм и методов управления. Нестандартность применения управленческих и специальных знаний при решении производственных и управленческих задач. Аргументированность выдвигания собственной алгоритма деятельности и его отстаивание. Способность к инновациям и рационализаторству.	Творческий подход к выбору организационной структуры управления. Владение навыками самоменеджмента на творческом уровне. Способность создания оптимально эффективных условий для развития подчиненных и учреждения. Владение собственным авторским стилем управления. Умение эффективно и творчески управлять своим временем и временем подчиненных	Толерантность в восприятии партнера по управленческой деятельности хорошо развита. Продуктивность общения носит творческий, устойчивый характер. Цель – развитие подчиненных, учитывая их возрастные, психофизиологические особенности и уровень профессионализма. Высокая способность влиять на мнение окружающих, умение формировать команду единомышленников	Профессиональная саморегуляция, интегральный локус-контроль. Адекватность самооценки. Способность влиять на результаты управленческой деятельности, коррекция собственного поведения и деятельности относительно поставленных целей, конкретной ситуации и результатов самопознания собственных деловых и личностно-психологических особенностей.

руководительской компетентности, готовых и способных развивать свою управленческую компетентность до высшего, креативного уровня. И вторая – кадровый резерв руководителей нового типа, который необходимо активно формировать.

Очевидно, что среди этих групп руководителей нового типа не может быть директоров, которые не перспективны, не готовы и не способны развивать свою управленческую компетентность, а значит – меняться и непрерывно повышать свою квалификацию как менеджера образования.

Развитие управленческой компетентности руководителей первой группы мы рассматриваем посредством их профессиональной переподготовки по дополнительным профессиональным образовательным программам:

1. «Менеджмент в образовании» с получением дополнительной (к высшему образованию) квалификации «Менеджер образования» (объемом свыше 1000 академических часов);

2. «Менеджмент в образовании» с получением права нового вида профессиональной деятельности (объемом свыше 500 академических часов);

3. «Государственное и муниципальное управление в сфере образования» с получением права нового вида профессиональной деятельности (объемом свыше 500 академических часов).

Кадровый резерв руководителей нового типа, на наш взгляд, целесообразно формировать из числа молодых перспективных учителей – выпускников учреждений высшего профессионального педагогического образования, имеющих дополнительное профессиональное образование по программам «Менеджмент в образовании» и «Государственное и муниципальное управление в сфере образования», содержание которых наиболее полно отражает специфику управленческой деятельности образовательных учреждений и направлено на формирование управленческой компетентностей руководителей. В настоящее время особое значение для формирования кадрового резерва приобретает возможность, предоставленная студентам II–V курсов вузов одновременно с высшим образованием осваивать дополнительное образование с получением диплома государственного образца о присвоении дополнительной (к высшему образованию) квалификации «Менеджер образования».

Постоянное обновление деятельности менеджеров образования предполагает формирование у них инновационного мышления и лидерских качеств, направленных на решение сложных задач социально-инновационного управления образовательным учреждением, обретение и непрерывное развитие управленческой компетентности в условиях дополнительного профессионального образования.

Принципиальными предпосылками совершенствования дополнительного профессионального образования руководителей нового типа в контексте социально-инновационной ориентации управления можно определить следующие положения:

1. Содержание образовательного процесса должно соответствовать цели формирования социально-личностных, профессиональных качеств руководителей и развития их управленческой компетентности на креативном уровне, необходимом для компетентного решения сложных управленческих задач.

2. Каждый руководитель образовательного учреждения, не имеющий базового высшего образования по муниципальному управлению или образовательному менеджменту, обязан пройти профессиональную переподготовку по программам «Менеджмент в образовании» или «Государственное и муниципальное управление в сфере образования», модернизированным в контексте социальной инноватики.

3. Краткосрочные курсы повышения квалификации следует признать формой развивающего обучения, предназначенной для планомерного развития управленческой компетентности руководителей нового типа на основе принципов опережающего обучения, в соответствии с произошедшими инновациями в области теории и практики образовательного менеджмента.

4. Дополнительное профессиональное образование руководителей должно осуществляться непрерывно путем стимулирования у них интереса к самообразованию.

5. Особое значение следует придать дополнительной инновационно ориентированной профессиональной подготовке руководителей образования, педагогических работников, зачисленных в кадровый резерв для повышения в должности, имея в виду формирование на этой основе высококвалифицированного, инновационно компетентного руководящего «ядра» в управленческом корпусе образования.

6. Оценку качества образовательного процесса в системе дополнительного профессионального образования руководителей целесообразно осуществлять по изменению в результате этого образования уровня управленческой компетентности руководителей. При этом выпускную аттестацию слушателей целесообразно дополнять заключением о готовности выпускника к переводу на более высокую должность из кадрового резерва или, напротив, рекомендацией об исключении из кадрового резерва в связи с низкими результатами обучения [4, с. 54].

Для нового поколения руководителей, склонных к осуществлению инновационного менеджмента, становится реальной необходимостью обладание

инновационным, системно-креативным мышлением, активизирующим креативность в процессе решения существующих проблем и поиска новых возможностей для развития образовательного учреждения.

Поскольку инновация выступает как особым образом организованная деятельность, самовоспроизводящая себя, то она востребует совершенно определенную совокупность характерологических черт инновационной личности руководителя, среди которых:

- потребность в переменах, умение уйти от власти традиций, определяя точки развития и адекватные им социальные механизмы;
- наличие креативности как личностного качества и творческого, инновационного мышления;
- готовность и способность находить идеи и использовать возможности их оптимальной реализации;
- системный, прогностический подход к отбору и организации нововведений;
- способность ориентироваться в состоянии неопределенности и определять допустимую степень риска;
- готовность и способность к преодолению постоянно возникающих препятствий;
- развитая способность к рефлексии, самоанализу.

Безусловно, это не исчерпывающий ряд черт инновационного руководителя образовательного учреждения, но необходимый и достаточный для обозначения инновационности как типического качества личности руководителя.

Основой для разработки дополнительных профессиональных образовательных программ, направленных на развитие управленческой компетентности руководителей нового типа, считаем следующее:

1) содержание образовательных программ должно соответствовать опережающим целям развития управленческой компетентности на высшем, креативном уровне, необходимом для компетентного решения сложных управленческих задач;

2) блочно-модульный подход, гибкость и вариативность программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации;

3) системно-деятельностный и практико-ориентированный подходы;

4) обеспечение возможности для развития управленческой компетентности каждого слушателя

и выбора им индивидуальной образовательной траектории;

5) преобладание в программах активных методов обучения взрослых.

В качестве основных принципов реализации этих дополнительных профессиональных образовательных программ мы рассматриваем:

1) системно-деятельностный и практико-ориентированный подходы;

2) последовательность изложения и освоения теоретического и практического материала;

3) привлечение в качестве преподавателей практикующих успешных руководителей с организацией выездных занятий, помогающих быстрее освоить их реальный опыт;

4) применение продуктивных как по форме, так и по содержанию современных педагогических технологий образования взрослых, обеспечивающих максимальное приближение образовательной ситуации к реальной профессиональной деятельности (тренинги, деловые игры, кейс-технологии и т. д.) и развивающих системно-креативное мышление руководителей, позволяющих активизировать их креативность в процессе решения сложных управленческих проблем;

5) сопровождение слушателей после завершения обучения, осуществление обратной связи с работодателем, позволяющей отслеживать качество реализуемых программ через практическую деятельность выпускников.

В целом подходы к развитию управленческой компетентности руководителей нового типа для Новой школы, подготовке современных менеджеров образования в процессе профессиональной переподготовки и повышения квалификации сориентированы: на высокий уровень развития системно-креативного и инновационного управленческого мышления; совершенствование личностно-социальных и профессиональных компетенций в сфере образования; становление индивидуального стиля общения и управленческой позиции по выявлению и решению проблем учреждения и собственной деятельности, основанной на современных профессиональных знаниях, умениях и навыках; развитие лидерских качеств руководителей, готовых и способных принимать эффективные управленческие решения и мобилизовать педагогический коллектив на их выполнение.

### Список литературы

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Приложение к распоряжению Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р. URL: <http://base.consultant.ru>
2. Жилина А. И. Теория и практика управления профессиональной подготовкой и карьерой руководителей системы образования. Кн. 2: моногр. СПб.: ИОВ РАО, 2001. 360 с.

3. Белова Е. Н. Управленческая компетентность руководителя: моногр. Красноярск, 2007. 268 с.
4. Белова Е. Н. Формирование управленческого корпуса руководителей нового типа для Новой школы // Современные тенденции развития образования взрослых: мат-лы I Междунар. науч.-практ. конф. Красноярск 9–10 декабря 2009 г. Красноярск, 2009. С. 52–54.

Белова Е. Н., кандидат педагогических наук, доцент кафедры.

**Красноярский государственный педагогический университет им. В. П. Астафьева.**

Ул. А. Лебедевой, 82, г. Красноярск, Красноярский край, Россия, 660049.

E-mail: belovaen@list.ru

*Материал поступил в редакцию 08.08.2010.*

*E. N. Belova*

#### **DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE COMPETENCE OF HEADS OF NEW TYPE FOR NEW SCHOOL**

The problem of development of administrative competence of heads of new type from the point of view of new requirements to the head of modern school, the charismatic leader who is the manager in formation, ready and capable to the initiative and non-standard administrative decisions is considered. Components of this administrative competence, the characteristics reflecting its display on four levels of development in the conditions of additional vocational training come to light.

**Key words:** *additional vocational training, administrative competence of heads, system-creative thinking, the manager of formation, administrative decisions, the charismatic leader.*

**Krasnoyarsk State Pedagogical University named after V. P. Astafiev.**

Ul. A. Lebedevoy, 82, Krasnoyarsk, Krasnoyarsk territory, Russia, 660049.

E-mail: belovaen@list.ru