

На правах рукописи

СТОРОЖЕВА Ольга Ивановна

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ
В ПРОЦЕССЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

13.00.08 – теория и методика профессионального образования

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Екатеринбург 2010

Работа выполнена на кафедре акмеологии и психологии управления
в ГОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»

Научный руководитель

доктор психологических наук, профессор
Сыманюк Эльвира Эвальдовна

Официальные оппоненты:

доктор педагогических наук, профессор
Дорожкин Евгений Михайлович;

доктор педагогических наук, профессор
Метаева Валентина Александровна

Ведущая организация

ГОУ ВПО «Челябинский государственный университет»

Защита состоится 23 декабря 2010 г. в 10.00 ч на заседании диссертационного совета Д 212.284.01 при ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет» по адресу: 620012, Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет».

Текст автореферата размещен на сайте университета www.rsvpu.ru

Автореферат разослан 22 ноября 2010 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор педагогических наук,
профессор

Г.Д. Бухарова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность проблемы и темы исследования. Инновационная направленность современного общества, реализация планов долгосрочного развития экономики и социальной сферы Российской Федерации, приоритетные направления государственной политики в сфере образования выявляют потребность в профессионально мобильных руководителях системы образования и возрастание роли их управленческих компетенций.

Профессиональный стандарт в области управления (руководства) организацией предусматривает, что современный руководитель должен быть профессионально подготовлен в таких направлениях, как разработка и руководство реализацией стратегии организации, осуществление мониторинга и оценки деятельности организации, руководство административной командой, руководство изменениями в организации и т.д. Акценты профессионального развития, обозначенные в профессиональном стандарте, актуальны и для руководителей общеобразовательных учреждений, поэтому они должны составить один из векторов развития управленческих компетенций руководителей.

Согласно национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» учителя и руководители общеобразовательных учреждений должны обладать такими качествами, как конкурентоспособность, инициативность, способность творчески мыслить и находить нестандартные решения. Доминирующими становятся такие направления развития общего образования, как обновление образовательных стандартов, система поддержки талантливых детей, развитие учительского потенциала, современная школьная инфраструктура, здоровье школьников. Эти направления предстоит реализовать руководителям общеобразовательных учреждений.

Вместе с тем, в системе образования до сих пор распространена практика назначения руководителем общеобразовательного учреждения наиболее опытного и компетентного педагога, который в процессе профессиональной подготовки в вузе освоил компетенции в сфере педагогической деятельности. Управленческих знаний и опыта руководства организацией такие руководители не имеют. Более того, начинающему руководителю школы трудно представить весь объем управленческой деятельности, определить приоритетные направления, выбрать оптимальный вариант управленческого решения. При этом немалые затраты управленческого труда назначаемых руководителей направлены на поиск, освоение и использование на практике норм профессионального поведения, теоретических и практических знаний, накопленных системой управления образовательным учреждением, что говорит о недостаточном развитии у руководителей общеобразовательных учреждений управленческих компетенций. В результате чего замедляется реализация приоритетных направлений образования.

При таком положении дел вывод можно сделать только один: существующая профессиональная подготовка вновь назначаемых руководителей общеобразова-

тельных учреждений не соответствует потребностям современного общества, так как у данных руководителей недостаточно развиты управленческие компетенции.

В связи с этим проблема развития управленческих компетенций у руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации должна рассматриваться как приоритетная.

Таким образом, на *социально-педагогическом уровне* актуальность исследования обусловлена требованием времени к руководителям общеобразовательных учреждений быть активными субъектами своей профессиональной управленческой деятельности, обладающими высоким уровнем управленческих компетенций. Этот уровень может быть развит у них в процессе повышения квалификации.

На *научно-теоретическом уровне* актуальность исследования связана с уточнением научно-методологических подходов к повышению квалификации управленческих кадров в связи с новыми условиями и требованиями.

На *научно-методическом уровне* актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки учебных пособий, методических рекомендаций, которые были бы направлены на реализацию новых требований к руководителям общеобразовательных учреждений в процессе повышения их квалификации.

Ключевые понятия исследования

Компетенция – готовность и способность личности применять в своей профессиональной деятельности знания, умения, навыки, личностные качества, позволяющие личности мобилизоваться на выполнении этой деятельности, самостоятельно оценивать результаты своей деятельности.

Управленческая компетенция – интегральное свойство личности, основанное на профессиональных управленческих ценностях, отражающее ее готовность и способность применять систему управленческих знаний и умений в процессе профессиональной управленческой деятельности.

Управленческая компетенция руководителя общеобразовательного учреждения – готовность и способность руководителя общеобразовательного учреждения применять управленческие знания, умения и личностные качества в практике управления школой.

Анализ существующих психолого-педагогических исследований и специальной литературы, а также опыт работы специалистов-практиков позволили выделить следующие **противоречия**:

- *на социально-педагогическом уровне*: между возрастающими требованиями общества к профессиональному уровню руководителей образовательных учреждений и сложившейся системой повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений, не обеспечивающей развитие их управленческих компетенций;

- *на научно-теоретическом уровне*: между необходимостью развития управленческих компетенций у руководителей общеобразовательных учреждений и отсутствием в педагогической науке единства взглядов на сущность управленческих компетенций, структуру, критерии и уровни их развития;

- *на научно-методическом уровне:* между современными требованиями к процессу повышения квалификации руководителей образовательных учреждений и отсутствием научно обоснованных моделей развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений.

Выявленные противоречия определили **проблему** исследования, которая заключается в теоретическом обосновании и разработке модели развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации.

Актуальность проблемы развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений и недостаточная ее исследованность в педагогической науке обусловили выбор **темы диссертационного исследования**: «Развитие управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации».

Цель исследования: теоретически обосновать, разработать и опытно-поисковым путем проверить эффективность модели развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации.

Объект исследования – процесс повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений.

Предмет исследования – управленческие компетенции руководителей общеобразовательных учреждений.

Гипотеза исследования включает в себя совокупность следующих предположений:

1. Для теории и практики развития управленческой компетенции корректно исходить из того, что названная компетенция является интегральным свойством личности, основанным на профессиональных управленческих ценностях, отражающим ее готовность и способность применять систему управленческих знаний и умений в процессе профессиональной управленческой деятельности.

2. Управленческие компетенции руководителя общеобразовательного учреждения следует рассматривать с позиции методических и специальных компетенций. Состав каждой из этих компетенций представлен в виде совокупности взаимосвязанных компонентов.

3. Модель развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации предположительно включает в себя диагностический, организационный, развивающий и рефлексивно-результативный этапы и обеспечивает развитие их управленческих компетенций от репродуктивного до инновационного уровня.

4. Использование в процессе повышения квалификации комплекса психолого-педагогических методов, форм, средств и условий будет способствовать развитию управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений.

Цель данного исследования реализуется в процессе решения следующих **задач**:

1. Изучить состояние исследуемой проблемы в психолого-педагогической литературе и практике повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений.

2. Уточнить содержание понятия «управленческая компетенция», определить структуру управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений, выявить критерии, показатели и уровни их развития.

3. Обосновать критерии, показатели и уровни развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации.

4. Разработать модель развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации.

5. Опытным-поисковым путем проверить эффективность модели развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений.

Теоретико-методологической основой исследования являются: психологические теории личности (Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн); теории деятельности (Б.Г. Ананьев, А.А. Бодалев, П.Я. Гальперин, Л.С. Выготский, О.С. Газман, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, С.Л. Рубинштейн и др.); концепции педагогических технологий (В.П. Беспалько, Н.В. Кларин, Л.М. Кузов, Г.К. Селевко, Н.Н. Тулькибаева, Н.Е. Эрганова); разработки в области общей и профессиональной педагогики (А.С. Белкин, А.В. Мудрик, Г.М. Романцев, И.П. Смирнов, Е.В. Ткаченко и др.); теории и методики педагогических исследований (Ю.К. Бабанский, В.И. Загвязинский, В.В. Краевский); результаты исследований по проблемам педагогики и психологии взрослых людей и их личностного профессионального роста (Б.Г. Ананьев, А.А. Деркач, В.А. Метаева, Н.С. Пряжников, З.И. Рябикина, В.И. Слободчиков, В.А. Якунин и др.); исследования в рамках компетентностного подхода (В.И. Байденко, Г.Э. Белицкая, Ю.Н. Белокопытов, А.С. Белкин, Э.Ф. Зеер, И.А. Зимняя, Т.Н. Лобанова, С.Г. Молчанов, В.В. Сериков, Ю.А. Тихомиров, А.В. Хуторской, И.С. Якиманская и др.); труды, посвященные вопросам образования менеджеров (М. Альберт, С.П. Дырин, М.Х. Мескон, Г. Минцберг, С.А. Репин, Э.А. Уткин, Ф.Т. Хаматнуров, Ф. Хедоури, Н.К. Чапаев, Ф.В. Шарипов и др.); работы, посвященные проблемам повышения квалификации (Е.М. Дорожкин, И.В. Калиш, И.А. Колесникова, Н.А. Королева, В.В. Краевский, С.Г. Молчанов, Э.М. Никитин, Ю.А. Савинков, Л.Д. Ясникова и др.).

База исследования. Исследование проводилось на базе ГОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», ГОУ ВПО «Нижнетагильская государственная социально-педагогическая академия» и ГБОУ ДПО «Институт развития образования». В исследовании приняли участие 300 руководителей общеобразовательных учреждений.

Для решения поставленных задач использовались следующие **методы** исследования: *теоретические* (анализ нормативных документов и научной лите-

ратуры по исследуемой проблеме, аннотирование, синтез, сравнение, обобщение, моделирование); *эмпирические* (диагностирование уровня управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений, анкетирование, наблюдение, опытно-поисковая работа, сравнительный качественный и количественный анализ результатов опытно-поисковой работы).

Этапы исследования. Исследование осуществлялось в три этапа с 2004 по 2010 гг.:

На *первом этапе* – теоретико-поисковом (2004–2005) – осуществлялся анализ государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования, образовательных программ вузов, должностных инструкций руководителей общеобразовательных учреждений, научной литературы по проблеме исследования; разрабатывались исходные теоретические положения и категориальный аппарат исследования; определялись объект, предмет, цель, рабочая гипотеза исследования и задачи исследования; разрабатывалась модель развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений.

На этом этапе использовались следующие методы исследования: аннотирование, анализ, синтез, обобщение, опрос (анкетирование), наблюдение, моделирование и др.

На *втором этапе* – формирующем (2006–2007) – апробировалась модель развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации.

На данном этапе использовались следующие методы исследования: опрос, наблюдение, системный анализ, обобщение и др.

На *третьем этапе* – итоговом (2008–2010) – обобщен и структурирован полученный в ходе теоретического и эмпирического исследования материал. Разработаны рекомендации по развитию управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации. Уточнены основные положения диссертации, выносимые на защиту; сформулированы выводы.

На этом этапе использовались следующие методы: сбор, обработка, сравнительный качественный и количественный анализ.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. Определен состав компонентов специальной и методической управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений. Компонентами *специальной управленческой компетенции* являются способность самостоятельно разрабатывать варианты управленческих решений; способность и готовность находить нестандартные решения типовых управленческих задач; умение грамотно использовать в своей управленческой деятельности профессиональную лексику; владение элементарными навыками анализа управленческих ситуаций; способность и готовность разрабатывать программы нововведений.

К компонентам *методической управленческой компетенции* относятся способность и готовность осуществлять управленческие функции; умение ис-

пользовать и составлять нормативные документы; умение организовать работу сотрудников; владение методами прогнозирования и оценки развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления; умение разрабатывать и использовать программы экономического роста; способность и готовность к аналитической, исследовательской работе в сфере управления.

2. Разработана и научно обоснована модель развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений, включающего диагностический, организационный, развивающий и рефлексивно-результативный этапы.

3. Выявлены и обоснованы критерии (мотивационный, деятельностный, рефлексивный, поведенческий) и показатели управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений (управленческие ценности и мотивы, знания, умения, качества), на основе которых определены уровни развития управленческих компетенций (репродуктивный, адаптивный, инновационный).

Теоретическая значимость исследования:

1. Уточнено понятие «управленческая компетенция руководителя общеобразовательного учреждения».

2. Обоснована необходимость развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в связи с приоритетными направлениями государственной политики в сфере образования.

3. Создана модульная программа повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений, способствующая реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» в подготовке управленческих кадров системы образования.

Практическая значимость исследования состоит в следующем:

1. Внедрена в процесс повышения квалификации модель развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений.

2. Апробирована модульная программа курсов повышения квалификации «Развитие управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений» (72 ч).

Полученные результаты способствуют совершенствованию деятельности руководителей общеобразовательных учреждений, развитию их управленческих компетенций. Материалы проведенного исследования включены в учебные курсы «Психология профессионального развития», «Разработка управленческого решения»; спецкурсы по вопросам профессионального развития руководителей общеобразовательных учреждений.

Разработанная программа рекомендуется для использования в образовательных учреждениях, осуществляющих профессиональную переподготовку и повышение квалификации руководителей общеобразовательных учреждений, включая учреждения дополнительного профессионального образования.

Апробация и внедрение результатов исследования. Научно-теоретические положения по теме исследования и результаты практической работы представлены в статьях (две – в изданиях, рекомендованных ВАК МОиН

РФ: «Образование и наука. Известия УрО РАО», 2010; «Вестник Челябинского государственного педагогического университета», 2010), а также в публикациях материалов научно-практических конференций:

- международного уровня: «Управление качеством образования: проблемы непрерывного образования» (Екатеринбург, 2006), «Управление непрерывным образованием: структура, содержание, качество» (Екатеринбург, 2008), «Развитие системы управления персоналом в современных организациях» (Екатеринбург, 2009), «Управление в XXI веке» (Киров, 2009), «Инновации в системе непрерывного профессионального образования» (Н.Новгород, 2009), «Тенденции и перспективы развития системы дополнительного профессионального образования» (Новосибирск, 2009), «Образование через всю жизнь: непрерывное образование для устойчивого развития» (Санкт-Петербург, 2009);
- всероссийского уровня: «Гендерное образование в подготовке учителя» (Томск, 2006), «Актуальные проблемы социально-экономического развития регионов России» (Самара, 2006) и др.

Результаты исследования внедрены в процесс повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений через реализацию модульной программы «Развитие профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных учреждений» (72 ч) на базе ГОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», ГОУ ВПО «Нижнетагильская государственная социально-педагогическая академия», ГБОУ ДПО «Институт развития образования».

Основные положения исследования неоднократно обсуждались на семинарах руководителей общеобразовательных учреждений (г. Краснотурьинск, Серов Свердловской области).

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивается применением современной методологии научного исследования; использованием комплекса теоретических и эмпирических методов исследования, адекватных цели, предмету и задачам исследования; проверкой теоретических положений на практике; длительностью и повторяемостью результатов опытно-поисковой работы; внедрением основных результатов исследования в ряде вузов.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Управленческая компетенция есть интегральное свойство личности, основанное на профессиональных управленческих ценностях, отражающее ее готовность и способность применять систему управленческих знаний и умений в процессе профессиональной управленческой деятельности.

2. Состав специальной и методической управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений включает совокупность компонентов. Компоненты специальной управленческой компетенции: способность самостоятельно разрабатывать варианты управленческих решений; способность и готовность находить нестандартные решения типовых управленческих задач; умение грамотно использовать в своей управленческой деятельности профессиональ-

ную лексику; владение элементарными навыками анализа управленческих ситуаций; способность и готовность разрабатывать программы нововведений.

Компоненты методической управленческой компетенции: способность и готовность осуществлять управленческие функции; умение использовать и составлять нормативные и правовые документы; умение организовать работу сотрудников; владение методами прогнозирования и оценки развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления; умение разрабатывать и использовать программы экономического роста; способность и готовность к аналитической, исследовательской работе в управлении.

3. Развитие управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации целесообразно осуществлять на следующих взаимосвязанных этапах:

- *диагностического*, на котором должно осуществляться определение исходного уровня развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений;

- *организационного*, на котором должен осуществляться отбор содержания и технологий развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений;

- *развивающего*, на котором должно обеспечиваться научно-методическое сопровождение развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений;

- *рефлексивно-результативного*, на котором проводится диагностика уровня развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений.

Личное участие автора в получении результатов определяется разработкой ведущих положений исследования, общего замысла, методики проведения опытно-поисковой работы по данной проблеме, а также непосредственным участием в опытно-поисковой работе и получении экспериментальных данных, теоретическом обобщении и интерпретации полученных результатов исследования.

Структура диссертационного исследования соответствует логике исследования и включает введение, две главы, заключение, библиографический список и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обосновывается актуальность исследуемой темы, степень ее научной разработанности, определяются объект, предмет, цель, гипотеза и задачи исследования, характеризуются теоретические и методологические основы, методы и этапы исследования; раскрываются научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования; излагаются положения, выносимые на защиту.

В **первой главе** «Теоретические основы развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации» дается характеристика состояния исследуемой проблемы в педагогической теории и практике, намечаются основные направления ее ре-

шения. Первое направление предполагает определение управленческих компетенций через сопряженные понятия «компетентностный подход», «компетентность», «компетенция», «ключевые квалификации». Второе направление исследования предполагает определение содержания управленческих компетенций руководителя общеобразовательного учреждения. В данной главе теоретически обоснованы методы и способы, обеспечивающие развитие управленческих компетенций руководителя общеобразовательного учреждения путем повышения квалификации.

Направленность и уровень развития управленческих компетенций руководителя общеобразовательного учреждения во многом зависят от степени разработанности понятия «управленческие компетенции». Данное понятие еще не обрело научной завершенности, ему пока не дано исчерпывающего и однозначного определения, в связи с чем возникла необходимость его конкретизации.

Анализ зарубежной и отечественной психолого-педагогической литературы по проблеме компетентностного подхода показывает, что понятийный аппарат, характеризующий смысл компетентностного подхода в образовании, еще не устоялся, единого его толкования не существует, как не существует и общепринятых определений основных конструкторов: базовых навыков, компетенций, ключевых квалификаций, ключевых навыков.

Проблема компетентностного представления результата образования в последние годы получила широкое распространение в разных странах, в том числе и в России. Она рассматривается российскими исследователями в методологическом, теоретическом аспекте (В.И. Байденко, Г.Э. Белицкая, А.С. Белкин, Э.Ф. Зеер, И.А. Зимняя, В.В. Сериков и др.) и в прикладном, собственно методическом аспекте (И.Л. Галямина, С.В. Коршунов).

На основе работ Э.Ф. Зеера, Т.Н. Лобановой, Ю.А. Тихомирова, А.В. Хуторского и других ученых нами определена структура управленческих компетенций руководителя общеобразовательного учреждения, включающая в себя: социальную, познавательную, методическую, организационную и специальную компетенции.

В ходе исследования нами определено, что большая часть руководителей общеобразовательных учреждений имеют высшее профессиональное образование по специальностям «История», «Русский язык и литература», «Педагогика и методика начального образования». В связи с этим был осуществлен сравнительный анализ государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования педагогических специальностей («История», «Русский язык и литература», «Педагогика и методика начального образования») и управленческой специальности («Менеджмент организации»), что позволило выявить общее и особенное в структуре профессиональных компетенций педагога и руководителя общеобразовательного учреждения.

Сравнительный анализ ГОС ВПО позволил установить, что три из пяти профессиональных компетенций (социальная, познавательная и организационная) развиты у педагогов на достаточном уровне при получении ими базового

педагогического образования. Педагог, получив базовое педагогическое образование и осуществляя педагогическую или управленческую деятельность, уже обладает способностью и готовностью к сотрудничеству, ведению дискуссий, восприятию критики; готовностью к согласованным действиям, направленным на достижение поставленных целей (социальная компетенция); способностью и готовностью к систематизации, оценке информации, к самостоятельной идентификации собственных образовательных потребностей (познавательная компетенция); способностью и готовностью самостоятельно организовывать деятельность на основе ее планирования и оценки (организационная компетенция).

Как показало исследование, процесс повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений должен быть направлен на развитие у них специальной и методической управленческих компетенций.

Специальная компетенция руководителя общеобразовательного учреждения рассматривается нами как способность и готовность самостоятельно решать профессиональные управленческие задачи в конкретной ситуации на основе полученных управленческих знаний с соблюдением соответствующих управленческих норм. Основным моментом развития специальной компетенции руководителя общеобразовательного учреждения является отработка умения и навыка эффективного принятия управленческого решения и решения профессиональных управленческих задач в практике управления школой.

Методическая компетенция руководителя общеобразовательного учреждения рассматривается нами как способность и готовность к самостоятельному выбору и применению освоенных методов, способов при выполнении управленческих задач в практике управления школой.

Анализ психолого-педагогической литературы показал, что состав специальной и методической управленческих компетенций ранее не был в достаточной степени разработан.

В компонентный состав специальной компетенции руководителей общеобразовательных учреждений нами включены:

- способность самостоятельно разрабатывать варианты управленческих решений;
- готовность и способность находить нестандартные решения типовых управленческих задач;
- умение грамотно использовать в своей управленческой деятельности профессиональную лексику;
- владение элементарными навыками анализа управленческих ситуаций;
- способность и готовность разрабатывать программы нововведений.

В компонентном составе методической компетенции руководителей общеобразовательных учреждений нами выявлены:

- готовность и способность осуществлять управленческие функции;
- умение использовать и составлять нормативные и правовые документы;
- умение организовать работу сотрудников;

- владение методами прогнозирования и оценки развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления;
- умение разрабатывать и использовать программы экономического роста;
- способность к аналитической, исследовательской работе в управлении.

Важным условием развития методической и специальной управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений является повышение квалификации.

Основываясь на работах Е.М. Дорожкина, Н.А. Королевой, С.Г. Молчанова, Э.М. Никитина, Ю.А. Савинкова и других исследователей, под *повышением квалификации* нами понимается система организационно-педагогических мероприятий с привлечением соответствующих методов, форм и средств, направленных на содействие в приращении профессиональных компетенций, в том числе управленческих компетенций.

Повышение квалификации руководителей общеобразовательных учреждений направлено на осознание ими собственных личностных и профессиональных потребностей; взвешенную оценку своих возможностей и проблем; на утверждение в необходимости поиска механизмов их разрешения через выстраивание своей траектории личностного и профессионального роста на протяжении всей жизни. Эффективность образования в процессе повышения квалификации предполагает вовлеченность слушателей в активную познавательную и рефлексивную деятельность.

Сочетание многообразных психолого-педагогических методов, форм, средств и условий, используемых в процессе повышения квалификации, обеспечивает развитие управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений.

Процесс развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений через повышение квалификации представляется нам как система взаимосвязанных и последовательных этапов (диагностического, организационного, развивающего и рефлексивно-результативного) реализации обозначенной цели. Раскроем содержание каждого этапа модели развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений (рис. 1).

Диагностический этап позволяет определить исходный уровень развития специальной и методической компетенций, входящих в структуру управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений. В целях выявления исходного уровня специальной и методической компетенций нами была использована методика решения профессиональных задач. На ее основе были составлены 33 управленческие ситуации, к каждой из которых предлагалось три варианта ответа. Первый вариант ответа соответствовал репродуктивному уровню решения задачи, второй – адаптивному уровню, третий вариант ответа предполагал творческий, инновационный способ разрешения предложенных управленческих ситуаций (инновационный уровень).

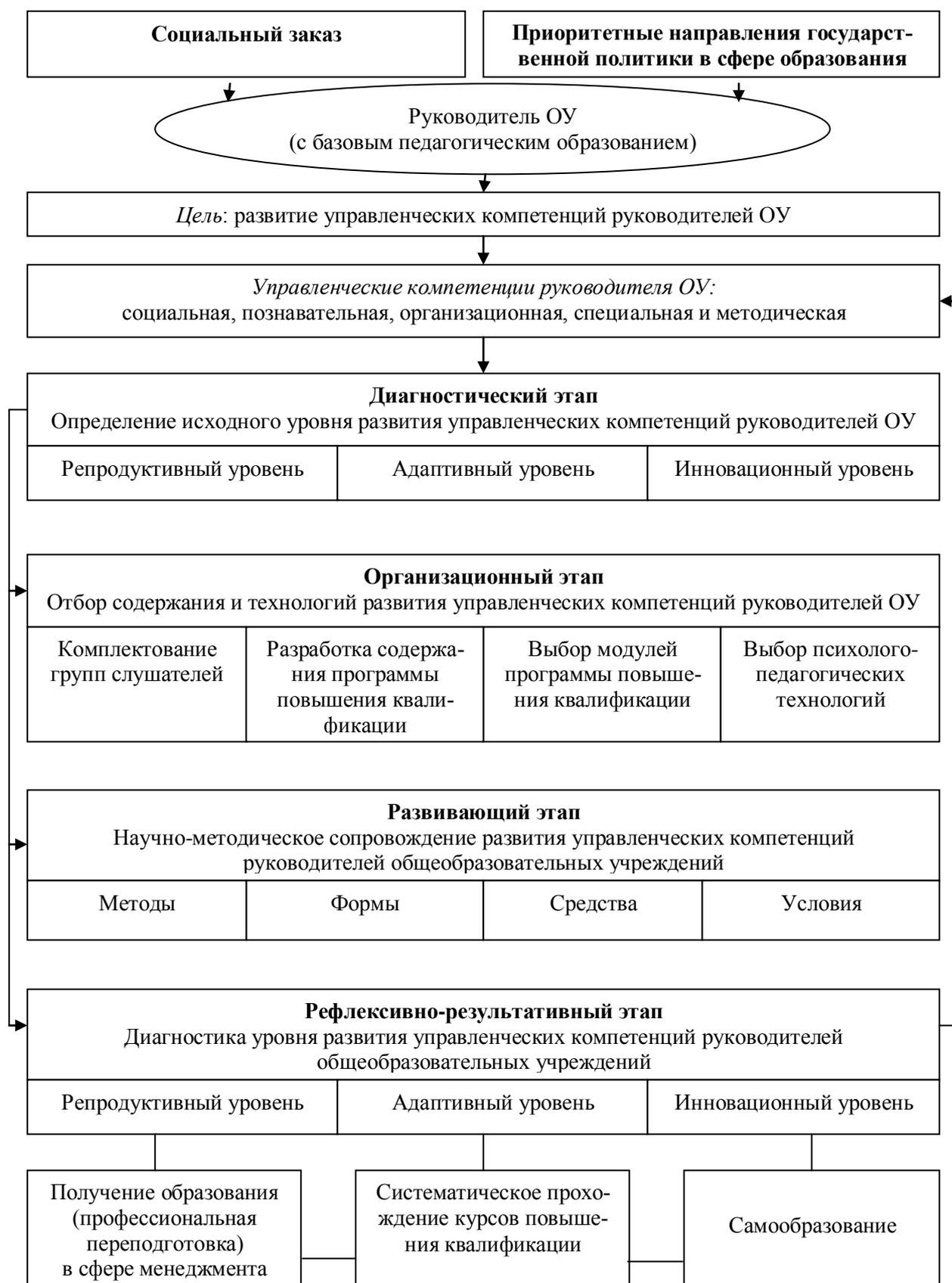


Рис.1. Модель развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации

Процесс развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательного учреждения начинается с выявления уровня развития их управленческих компетенций (репродуктивный, адаптивный, инновационный), и задачей его является переход этих руководителей на более высокий уровень (табл. 1).

Таблица 1

Критерии, показатели и уровни развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений

Критерий	Показатель	Уровень развития		
		Репродуктивный	Адаптивный	Инновационный
1	2	3	4	5
Мотивационный	Профессиональные управленческие ценности и мотивы	Неосознанное отношение к профессиональным ценностям Мотивы к управленческой деятельности не сформированы; потребность в управленческой деятельности не проявляется	Руководители более осознанно относятся к профессиональным ценностям. Мотивы к управленческой деятельности сформированы частично; потребность в управленческой деятельности проявляется редко, ситуативно	Осознанное отношение к профессиональным ценностям Мотивы к управленческой деятельности сформированы в полной мере; потребность в управленческой деятельности проявляется максимально (позиция устойчивая, осознанная)
Деятельностный	Знания в области управления и менеджмента, применяемые в решении управленческих проблем и ситуаций	Объем управленческих знаний низкий. Проекция опыта педагогической работы в управленческой деятельности. Неумение оперировать профессиональными управленческими понятиями. Когнитивный потенциал характеризуется восприятием, запоминанием профессиональной управленческой информации	Объем управленческих знаний достаточный. Предпочтение решения профессиональных задач по алгоритму Оперирование профессиональными управленческими понятиями Когнитивный потенциал характеризуется узнаванием, запоминанием и воспроизведением	Объем управленческих знаний высокий. Готовность и способность реализовать в управленческой деятельности знания, умения, а также обобщенные способы выполнения действий, приобретенные в процессе обучения Активное оперирование управленческими понятиями. Когнитивный потенциал высокий

1	2	3	4	5
Рефлек-сивный	Профессиональные умения; самоанализ и самооценка; уровень коммуникативных способностей	Низкий уровень сформированности управленческих умений. Низкий уровень коммуникативных способностей. Трудности в установлении и поддержании контакта с собеседником. Навыки самооценки и самоанализа выражены слабо	Средний уровень сформированности управленческих умений. Средний уровень коммуникативных способностей; недостаточный коммуникативный контроль. Навыки самооценки и самоанализа демонстрируются нерегулярно	Высокий уровень сформированности управленческих умений; способность самостоятельно и оперативно проводить анализ управленческих проблемных ситуаций, предлагать способы их решения. Высокий уровень коммуникативных способностей
Поведенческий	Профессиональные управленческие качества (активность, ответственность и др.)	Низкая управленческая активность, не в полной мере осознание и проявление ответственности в профессиональной управленческой деятельности	Средняя профессиональная активность, осознание и проявление ответственности в управленческой деятельности	Активное включение в управленческую деятельность. Высоко развитые профессиональные качества (профессиональная активность, ответственность)

Выделенные уровни развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений позволяют произвести с научных позиций оценку результатов повышения квалификации: репродуктивный уровень – фрагментарность управленческих знаний, неустойчивое воспроизведение управленческих умений, слабое проявление способности и готовности мобилизовать эти знания и умения в своей профессиональной деятельности, проекция опыта педагогической работы на новую профессионально-управленческую деятельность; адаптивный уровень – большая целенаправленность деятельности; сформированная система управленческих знаний и умений, предпочтение решения управленческих задач по алгоритму; инновационный уровень – выраженная профессионально-управленческая направленность личности, творческая активность, самостоятельность, способность и готовность мобилизовывать в управленческой деятельности знания, умения, а также обобщенные способы выполнения действий, приобретенные в процессе обучения; осознание значимости развития управленческих компетенций.

Целью следующего *организационного этапа* является отбор содержания и технологий развития управленческих компетенций на основе выявленных на ди-

агностическом этапе уровней специальной и методической компетенций руководителей общеобразовательных учреждений – слушателей курсов повышения квалификации. На организационном этапе осуществлялось комплектование групп слушателей с учетом выявленных уровней развития специальной и методической управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений, разрабатывалось содержание модульной программы повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений путем разработки инвариативных и вариативных модулей программы повышения квалификации с учетом выявленных уровней развития специальной и методической управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений. Для успешной реализации процесса повышения квалификации на данном этапе также осуществлялся выбор комплекса методов, форм, средств и условий развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений.

Развивающий этап позволяет реализовать модульные программы повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений, актуальные для данной группы слушателей. Цель этапа заключается в научно-методическом сопровождении процесса развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений.

Среди форм, применяемых в процессе повышения квалификации, ориентированном на развитие управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений, нами выделены лекции, семинары, работа в малых группах, конференции, круглые столы и др. К методам, способствующим развитию управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений нами отнесены: развивающие психодиагностики; организационно-деловые игры, метод «case study», метод проектов, тренинги, метод направляющих текстов.

Рефлексивно-результативный этап завершает процесс развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений путем повышения квалификации. Целью данного этапа является диагностика уровня развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений.

Отправной точкой рефлексии является оценка как результат контроля и самоконтроля, которая решает следующие задачи: подведение итога деятельности по развитию управленческих компетенций руководителей в процессе повышения квалификации (для этого необходимо оценить работу с точки зрения результата, самого процесса и его субъективного состояния); целеполагание.

Всесторонняя оценка позволяет развиваться и самому субъекту, и его профессиональной деятельности. В этом смысле оценка – старт для новой продуманной активности, а также сравнение: с самим собой, с эталоном, с окружающими людьми. В данном случае субъект рефлексии помещает собственное Я в разные системы координат и осуществляет сравнительную оценку своих достижений.

Таким образом, развитие управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений будет осуществляться более эффективно на основе поэтапного внедрения модели развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации.

Во **второй** главе «Опытно-поисковое исследование развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации» определяются цели и задачи опытно-поисковой работы, описывается содержание опытно-поисковой работы, апробация модели развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательного учреждения в процессе повышения квалификации, анализируются и обрабатываются результаты опытно-поисковой работы.

Целью опытно-поисковой работы явилась проверка выдвинутой гипотезы исследования. На основании поставленной цели были сформулированы следующие задачи: 1) определить исходный уровень развития всех компонентов методической и специальной управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений; 2) проверить эффективность модели развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации; 3) обработать полученные данные путем теоретического анализа.

Исследования проводились на базе ГОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», ГОУ ВПО «Нижнетагильская государственная социально-педагогическая академия», ГБОУ ДПО «Институт развития образования». В исследовании приняли участие 300 руководителей общеобразовательных учреждений. Общая продолжительность исследования составила 6 лет (2004 – 2010). Опытно-поисковая работа проводилась в три этапа.

На *констатирующем этапе* решалась основная задача: выявить исходный уровень развития каждого компонента специальной и методической управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений.

Результаты констатирующего этапа опытно-поисковой работы показали, что у 58% респондентов исследуемые управленческие компетенции развиты на адаптивном уровне (целенаправленность деятельности; система управленческих знаний и умений сформирована, но решение управленческих задач осуществляется руководителями по алгоритму, согласно педагогическим стереотипам). Инновационный уровень сформированности управленческих компетенций (ярко выраженная профессионально-управленческая направленность личности; творческая активность; самостоятельность; способность и готовность мобилизовывать в управленческой деятельности знания, умения, а также обобщенные способы выполнения действий, приобретенные в процессе обучения; осознание значимости развития управленческих компетенций) на данном этапе был реализован лишь у 8% респондентов при значительном количестве отказа респондентов от ответа (11%).

Также выявлено, что среди респондентов в меньшей степени развита специальная компетенция, в отличие от методической управленческой компетенции (табл. 2).

Таблица 2

Уровень развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений на диагностическом этапе, %

Уровень развития	Управленческие компетенции	
	Методическая	Специальная
Репродуктивный	21	26
Адаптивный	65	51
Инновационный	8	8
Отказ от ответа	6	15

Изучая специальную и методическую компетенции руководителей общеобразовательных учреждений, необходимо отметить, что респонденты по всем компонентам управленческих компетенций показали разный уровень их развития (табл. 3, рис. 2).

Из всех компонентов методической компетенции наиболее развитыми считаются умение разрабатывать и использовать программы экономического роста; (83% респондентов адаптивного уровня при небольших значениях других уровней); менее развитым – умение использовать и составлять нормативные и правовые документы, (45% – адаптивный уровень и 35% – репродуктивный).

Таблица 3

Уровень развития методической компетенции руководителей общеобразовательных учреждений на диагностическом этапе, %

Компоненты методической компетенции	Уровни развития			
	Репродуктивный	Адаптивный	Инновационный	Отказ от ответа
1	2	3	4	5
Способность и готовность осуществлять управленческие функции	16	68	15	2
Умение использовать и составлять нормативные и правовые документы	35	45	12	9
Умение организовать работу сотрудников	23	66	7	5
Владение методами прогнозирования и оценки развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления	31	58	9	9
Умение разрабатывать и использовать программы экономического роста	6	83	7	5
Способность к аналитической, исследовательской работе в области управления	14	78	1	7
Средний показатель	21	66	9	6

Из всех компонентов специальной компетенции наиболее развитым считается умение грамотно использовать в своей управленческой деятельности профессиональную лексику (73% респондентов, имеющих адаптивный уровень, при незначительном количестве респондентов, находящихся на репродуктивном и инновационном уровнях). Менее развитой оказалась способность и готовность разрабатывать программы нововведений (27% имеющих адаптивный уровень при 45% находящихся на репродуктивном уровне и наибольшем показателе отказа от ответов – 19%).

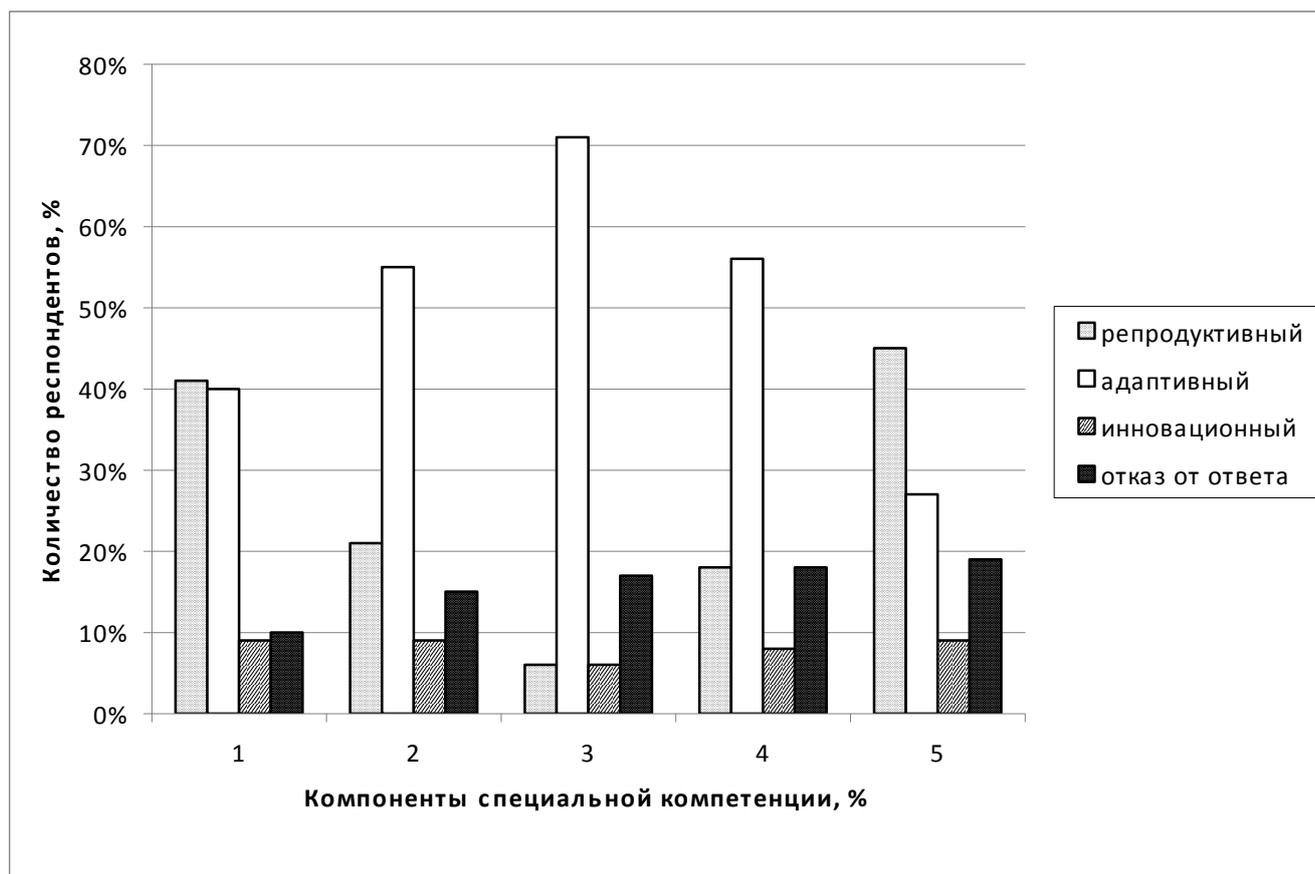


Рис. 2. Результаты уровня развития специальной компетенции руководителей образовательных учреждений на диагностическом этапе:

1 – способность самостоятельно разрабатывать варианты управленческих решений; 2 – готовность и способность находить нестандартные решения типовых управленческих задач; 3 – умение грамотно использовать в своей управленческой деятельности профессиональную лексику; 4 – владение элементарными навыками анализа управленческих ситуаций; 5 – способность и готовность разрабатывать программы нововведений

Формирующий этап опытно-поисковой работы был связан с апробацией модели развития управленческих компетенций руководителя общеобразовательного учреждения в процессе повышения квалификации.

Цель второго этапа – в процессе повышения квалификации содействовать развитию профессиональных управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений с привлечением соответствующего содержания

ния, методов, форм, средств и условий на основе комплекса управленческих знаний, умений и личностных качеств.

Задачи второго этапа опытно-поисковой работы: скорректировать систему управленческих ценностей руководителей общеобразовательных учреждений; сформировать систему мотивов к профессиональной управленческой деятельности; сформировать у руководителей школ систему управленческих знаний; развить личностные качества руководителей, необходимые для осуществления управленческой деятельности (ответственность, активность и др.); выработать умения, необходимые для осуществления профессиональной управленческой деятельности.

Для подтверждения гипотезы исследования и проверки результативности разработанной модели был проведен *обобщающий этап опытно-поисковой работы*, который связан с повторной диагностикой уровня развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений. Кроме того, проводились анализ, обобщение, систематизация и окончательная обработка результатов опытно-поисковой работы, уточнялись выводы и рекомендации, оформлялся текст диссертации.

Сравнительный анализ данных диагностического и рефлексивно-результативного этапов позволяет сделать вывод о том, что в результате внедрения модели развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации, количество респондентов, имеющих адаптивный уровень, повысилось в среднем на 11%, имеющих инновационный уровень – на 4%, количество респондентов, находящихся на репродуктивном уровне, и числа отказа от ответа соответственно на 4 и 11% (табл. 4).

Таблица 4

Изменение уровня развития управленческих компетенций
руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения
квалификации, %

Уровень развития	Управленческие компетенции			
	Методическая		Специальная	
	Диагностический этап	Рефлексивно-результативный этап	Диагностический этап	Рефлексивно-результативный этап
Репродуктивный	21	19	26	19
Адаптивный	65	71	51	66
Инновационный	8	10	8	15
Отказ от ответа	6	0	15	0

Уровни развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации на диагностическом и рефлексивно-результативном этапах существенно различаются. Результаты исследования дают основание сделать вывод о том, что уровень развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учрежде-

ний в процессе повышения квалификации на рефлексивно-результативном этапе (по завершении процесса повышения квалификации) выше, чем на диагностическом этапе (в его начале).

Таким образом, результаты опытно-поисковой работы подтвердили эффективность развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации; эффективность реализуемой модели, используемых активных методов, форм, средств, условий развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации.

В **заключении** подведены итоги исследования, намечены перспективы дальнейшей исследовательской работы.

Основные **результаты и выводы** исследования:

1. Проанализированы различные подходы к определению понятий «компетенция», «компетентность». Уточнено понятие «управленческая компетенция», которая понимается как интегральное свойство личности, основанное на профессиональных ценностях, отражающее ее готовность и способность применять систему управленческих знаний и умений в процессе профессиональной управленческой деятельности. Уточнено понятие «управленческая компетенция руководителя общеобразовательного учреждения». Определены структура управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений и компонентный состав специальной и методической управленческих компетенций.

2. Необходимость прохождения курсов повышения квалификации вновь назначаемыми руководителями общеобразовательных учреждений обусловлена потребностями образовательной системы в условиях реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа». Целью указанной программы повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений является развитие их управленческих компетенций.

3. Разработана модель развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации, которая включает диагностический, организационный, развивающий, рефлексивно-результативный этапы и реализуется с помощью методов, форм, средств и условий.

4. Выделенные уровни развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений позволяют оценить результаты процесса повышения квалификации: *репродуктивный уровень* (фрагментарность управленческих знаний; неустойчивое воспроизведение управленческих умений; недостаточное проявление способности и готовности мобилизовать эти знания и умения в своей профессиональной деятельности; проекция опыта педагогической работы в новой профессионально-управленческой деятельности); *адаптивный уровень* (целенаправленность деятельности; сформированная система управленческих знаний и умений; предпочтение решения управленческих задач по алгоритму); *инновационный уровень* (выраженная профессионально-управленческая направленность личности; творческая активность; самостоя-

тельность; способность и готовность мобилизовывать в управленческой деятельности знания, умения, а также обобщенные способы выполнения действий, приобретенные в процессе обучения; осознание значимости развития управленческих компетенций).

5. Использование комплекса психолого-педагогических методов, форм, средств и условий определяет успешность процесса повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений и позволяет развить у них управленческие компетенции, что и подтверждают результаты опытно-поисковой работы.

6. Доказано и результатами опытно-поисковой работы подтверждено, что разработанная модель развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений является эффективной в процессе повышения квалификации.

Проведенное исследование не исчерпывает проблему развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации. Дальнейшие исследования могут быть связаны с изучением и разработкой научно-методического сопровождения процесса развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений.

Основные результаты исследования отражены в следующих публикациях:

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертационных исследований

1. ***Сторожева, О.И. Формирование профессиональной компетенции руководителей образовательных учреждений в процессе повышения квалификации [Текст] / О.И. Сторожева // Образование и наука: Известия УрО РАО – 2010. – № 6. – С. 12–22.***

2. ***Сторожева, О.И. Повышение квалификации как фактор формирования профессиональной компетенции руководителей образовательных учреждений в процессе повышения квалификации [Текст] / О.И. Сторожева // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2010. – № 6. – С. 166–170.***

Статьи в сборниках научных трудов, материалов докладов на научно-практических конференциях

3. ***Сторожева, О.И. Психолого-педагогические технологии развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений [Текст] / О.И. Сторожева // Проф. образование. Столица: прил. к журн. – 2010. – № 12. – С. 36–44.***

4. ***Сторожева, О.И. Профессиональная компетентность женщины-руководителя образовательного учреждения [Текст] / О.И. Сторожева // Про-***

блемы теории и практики управления: материалы межвузов. студен. науч.-практ. конф. – Екатеринбург: Изд-во УрГПУ, 2005. – С. 122-129.

5. *Сторожева, О.И.* Профессионально-важные качества и черты характера руководителя образовательного учреждения: гендерный аспект [Текст] / О.И. Сторожева // Управление качеством образования: проблемы непрерывного образования: сб. науч. ст. V международ. науч.-практ. конф.: В 2 ч. Пленарные и секционные доклады / под науч. ред. А. А.Симонова, Э. Э.Сыманюк. – Екатеринбург: ГОУ ВПО «УрГПУ», 2006. – Ч. 1. – С. 117-123.

6. *Сторожева, О.И.* Педагогический коллектив как психолого-педагогическая проблема [Текст] / О.И. Сторожева // Гендерное образование в подготовке учителя: материалы всерос. конф. – Томск: Изд-во ТГПУ, 2006. – С. 98-104.

7. *Сторожева, О.И.* Проявление гендерных особенностей в образовательном учреждении [Текст] / О.И. Сторожева // Гендерное образование в подготовке учителя: материалы всерос. конф. – Томск: Изд-во ТГПУ, 2006. – С. 104-108.

8. *Сторожева, О.И.* Социально-философская проблема неравенства полов [Текст] / О.И. Сторожева // Актуальные проблемы социально-экономического развития регионов России: материалы всерос. науч.-практ. конф. – Самара: Изд-во Самарского областного Дома науки и техники, 2006. – С. 88-96.

9. *Сторожева, О.И.* Ключевые компетенции руководителя образовательного учреждения [Текст] / О.И. Сторожева // Управление непрерывным образованием: структура, содержание, качество: сб. науч. ст. VI международ. науч.-практ. конф. / под науч. ред. А.А. Симоновой, Э.Э. Сыманюк. – Екатеринбург: ГОУ ВПО «УрГПУ», 2008. – С. 121-128.

10. *Сторожева, О.И.* Повышение квалификации управленческих кадров системы образования [Текст] / О.И. Сторожева // Развитие системы управления персоналом в современных организациях: сб. науч. ст. I международ. науч.-практ. конф./ под науч. ред. Э.Э. Сыманюк, Л.Э.Шемятихина. – Екатеринбург: ГОУ ВПО «УрГПУ», 2009. – С. 231-234.

11. *Сторожева, О.И.* Ключевые компетенции руководителей образовательных учреждений [Текст] / О.И. Сторожева // Управление в XXI веке: сб. науч. ст. III международ. науч.-практ. конф. – Киров, 2009. – С. 102-107.

12. *Сторожева, О.И.* Профессиональная переподготовка руководителей образовательных учреждений как необходимое условие системы непрерывного образования [Текст] / О.И. Сторожева // Инновации в системе непрерывного профессионального образования: сб. науч.ст. X международ. науч.-метод. конф. преподавателей вузов, ученых и специалистов. – Н.Новгород, 2009 – С. 130-135.

13. *Сторожева, О.И.* Профессиональные компетенции руководителей образовательных учреждений [Текст] / О.И. Сторожева // Тенденции и перспективы развития системы дополнительного профессионального образования: сб. науч. ст. международ. науч.-метод. конф. – Новосибирск, 2009. – С. 109-114.

14. *Сторожева, О.И.* Структура профессиональных компетенций руководителя образовательного учреждения [Текст] / О.И. Сторожева // Образование через всю жизнь: непрерывное образование для устойчивого развития: сб. науч. ст. 7 международ. науч.-метод. конф. – Санкт-Петербург, 2009. – С. 118-124.

Методические материалы

15. *Сторожева, О.И.* Развитие управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений [Текст]: метод. рекомендации / О.И. Сторожева. – Екатеринбург: Изд-во УрГПУ, 2010. – 50 с.

Подписано в печать 29.09.2010. Формат 60x84/16 . Бумага для множ. аппаратов.
Печать плоская. Усл. печ. л. 1,4. Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 100 экз. Заказ №
ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический
университет». 620012, Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

Ризограф ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педаго-
гический университет». Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.