

**Н. В. Уварина**

**N. V. Uvarina**

ФГБОУ ВПО «Челябинский государственный педагогический университет», Челябинск  
Chelyabinsk State Pedagogical University, Chelyabinsk

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ADMINISTRATOR'S MANAGERIAL COMPETENCE  
CHARACTERISTICS IN VOCATIONAL PEDAGOGICAL  
EDUCATION**

***Аннотация.** Рассматриваются вопросы управления в системе образования, в частности требования к руководителю и содержание управленческой компетенции.*

***Abstract.** The article highlights aspects of management in the system of higher education, specifically concerning requirements to the administrator and the content of managerial competence.*

***Ключевые слова:** образование, управленческая компетенция, функции руководителя*

***Keywords:** education, managerial competence, administrator's functions.*

Главная задача руководителей – общее руководство процессом функционирования и развития системы управления в образовательной организации. Специфика деятельности руководителя заключается в том, что он главным образом воздействует на работников, которые непосредственно решают те или иные задачи управления. При этом основное свое внимание руководители сосредоточивают на следующих трех направлениях:

- принятие решений по всем важнейшим, стратегическим, принципиальным вопросам деятельности;
- осуществление подбора, расстановки, обучения и воспитания кадров;
- координация работы исполнителей, звеньев и подразделений организации в целом [7].

Таким образом, типичное содержание управленческой деятельности заключается в управлении отношениями, работе в группе, влиянии, сборе и анализе информации, принятии решений, личностном развитии, генерировании и накоплении идей, планировании и организации, управлении выполнением задачи к установленному сроку, постановке цели [8].

Согласно теории менеджмента, содержание деятельности руководителя обусловлено прежде всего выполнением целого ряда управленческих функций по руководству организацией.

Так, *административная* функция является наиболее важной в деятельности руководителя, поскольку связана с координацией индивидуальной деятельности каждого члена коллектива в рамках одной общей, коллективной деятельности. Специфика этой функции заключается в структурированности и целостности усилий членов коллектива в достижении общих целей.

*Целеполагающая* функция связана с определением приоритета оперативных и тактических целей коллективной деятельности, выбором методов и средств их достижения. Реализация этой функции требует от руководителя умения учитывать особенности текущего момента, способности находить адекватное решение в конкретной ситуации.

*Дисциплинарная* функция связана с необходимостью поддержания в коллективе в процессе совместной трудовой деятельности должной результативности выполнения каждым членом коллектива своих обязанностей, а также следования принятым в коллективе нормам поведения. В выполнении дисциплинарной функции наиболее отчетливо проявляется ориентация на единоличное или коллегиальное решение вопросов; мера применения тех или иных методов воздействия характеризует личность руководителя.

*Экспертно-консультативная* функция связана прежде всего с профессиональной компетентностью руководителя. В процессе коллективной деятельности руководитель обычно является тем лицом, к которому чаще всего обращаются как к источнику достоверной и надежной информации или как к наиболее знающему человеку.

*Коммуникативно-регулирующая* функция предполагает регулирование в коллективе функционально-ролевых взаимоотношений и тре-

бует от руководителя умения давать необходимые разъяснения тем или иным управленческим решениям.

Важную роль в жизнедеятельности любого коллектива играет представительство его руководителя во внешних организациях. Успешное осуществление функции *представительства* является одним из условий авторитетности руководителя. Важную роль в осуществлении этой функции играют компетентность, опрятный внешний вид, спокойная манера поведения руководителя, уважительное отношение к своим товарищам, сдержанность в общении, четкое и ясное изложение своих мыслей.

Важнейшими условиями выполнения *воспитательной* функции руководителем являются формирование и развитие коллективности в совместной деятельности, максимальной включенности каждого члена коллектива в трудовой процесс, создание морально-психологического климата, основанного на деловом сотрудничестве и взаимопомощи. Межличностные отношения в коллективе, уровень их развития, модальность (эмоциональная окраска) отношений – индикатор реализации руководителем данной функции.

*Психотерапевтическая* функция раскрывает умение руководителя предотвращать и оперативно разрешать возникающие в коллективе конфликтные ситуации и устранять стресс-факторы. Эта сторона руководства в значительной степени влияет на результативность коллективной деятельности, повышая ее управленческо-воспитательный потенциал [8].

Прежде чем представлять характеристику содержательной стороны профессиональной деятельности управленческих кадров профессионально-педагогического образования, отметим, что работа руководителя в системе образования состоит не в том, чтобы управлять производством, а в том, чтобы управлять людьми. Это означает, что содержание деятельности руководителя в системе образования имеет свои особенности.

Трудность работы руководителя в системе образования усугубляется тем, что он должен хорошо уметь предвидеть поведение и реакции своих подчиненных [5]. Законы и нормы группового поведения людей призваны регулировать их деятельность, а в некоторых случаях – ограничивать определенные нежелательные их действия. Не все-

гда интересы организации и собственные интересы людей тесным образом связаны между собой. Совершенно необходимым для руководителя является умение оценивать своих подчиненных по их поведению, а не на основе эмоционального отношения к ним.

Обратимся к исследованиям, посвященным видам компетенций, составляющих профессиональную компетентность управленческих кадров.

Отметим, что не все компетенции можно рассматривать одинаково с точки зрения их значимости для становления профессионализма. Так, например, А. В. Хуторской выделяет семь ключевых компетенций: ценностно-смысловую, общекультурную, учебно-познавательную, информационную, коммуникативную, социально-трудовую и компетенцию личностного самосовершенствования [10]. Автор отмечает, что их содержание не противоречит содержанию ключевых компетенций, выделенных Советом Европы [9].

Исходя из этих требований и содержания стандартов педагогического образования [2, 3], нами выделены общепрофессиональная, специальная, общекультурная, социально-психологическая и личностная компетенции (таблица).

Содержательное наполнение компетенций

Компетенция	Знания	Умения	Владение	Личностные качества
1	2	3	4	5
Общепрофессиональная	Предметно-профессиональные знания (конкретная сфера научного знания, педагогика, психология, нормативно-правовая база образования, основы здоровьесбережения) Знание терми-	Проектировать и планировать профессиональную деятельность Работать с профессиональной информацией (отбирать, анализировать, представлять) Использовать здоровьесбере-	Навыками профессиональной работы с информацией, в том числе на профессиональных интернет-порталах; навыками организации совместной и индивидуальной деятельности детей в соответст-	Трудолюбие, добросовестность, ответственность, деловитость, инициативность, самообладание, последовательность, разумная требовательность

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5
	нальных и инструментальных ценностей педагогической профессии и профессионального сообщества	гающие технологии в профессиональной деятельности	вии с возрастными нормами их развития	
Специальная	Научно-методические знания в сфере обучения и воспитания (методика преподавания, воспитания) Знание методов и технологий, позволяющих решать диагностические и коррекционно-развивающие задачи	Проектировать и планировать учебную и воспитательную работу Организовывать учебный процесс, в том числе и самостоятельную работу обучающихся	Эффективными методами и технологиями обучения и воспитания ребенка	Трудолюбие, добросовестность, ответственность, деловитость, инициативность, самообладание, последовательность, разумная требовательность
Общекультурная	Знания об общечеловеческих ценностях, моральных нормах и основах нравственного поведения Знание литературного русского языка Знание этнокультурных и конфессиональных различий	Применять исторический метод к оценке социокультурных явлений Последовательно и грамотно формулировать и высказывать свои мысли Выстраивать взаимодействие с учетом этнокультурных и	Моральными нормами и основами нравственного поведения Устной и письменной речью в соответствии с нормами русского языка Навыками толерантного поведения	Порядочность, честность, искренность, толерантность, вежливость, тактичность, чувство собственного достоинства, скромность

## Окончание таблицы

1	2	3	4	5
	участников образовательного процесса	конфессиональных различий участников образовательного процесса		
Социально-психологическая	Знание этических норм и правил поведения в профессиональном сообществе, основ корпоративной культуры, основ педагогической конфликтологии, основ психологии общения детского коллектива, основ социально-адаптационных процессов	Выстраивать деловые отношения в профессиональной среде Выстраивать процесс общения с детьми и родителями Руководить адаптационными процессами в детском коллективе	Методами и технологиями эффективного взаимодействия с коллегами, родителями, детьми Навыками проявления профессионально-этических норм, норм корпоративной культуры	Общительность, толерантность, открытость, отзывчивость, гибкость, внимательность, терпеливость
Личностная	Знание профессиональных ценностей Знание в сфере профессионального самопознания, самоорганизации, саморазвития, самореализации Знание методик и технологий профилактики профессионального выгорания	Умения самоорганизации, самоуправления, самореализации в квазипрофессиональной деятельности	Навыками осознанной деятельности по саморазвитию профессионально-значимых личностных качеств	Эмпатия, альтруизм, мобильность, рефлексивность, оптимизм, доброжелательность, гибкость, аттракция

Вместе с тем применительно к личности управленца исследования в педагогике, психологии, менеджменте в большей степени сосредоточены на проблемах изучения и развития профессионализма руководителя и отдельных видов его компетенций – управленческой, рефлексивной, коммуникативной (Т. Ю. Базаров, А. А. Деркач, Е. А. Климов, А. К. Маркова и др.) [1, 4–6].

Анализируя стратегические задачи развития образовательных учреждений в России, можно выделить ряд *задач*, которые отражают необходимость развития у руководителя *специальных управленческих компетенций*:

1. Создание новых организационных форм построения образовательных учреждений, переход к автономии, введение государственно-общественного управления образовательным учреждением.

Решение данной задачи обеспечивается наличием *правовой компетенции*, выражающейся в эффективном использовании в профессиональной деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти, а также локальных актов и иной документации для решения соответствующих профессиональных задач.

2. Внедрение новых экономических аспектов деятельности образовательного учреждения: подушевое финансирование, новая отраслевая система оплаты труда сотрудников.

Реализация этой задачи невозможна без сформированной у руководителя *экономической компетенции*, которая обеспечивает эффективность организации экономической деятельности учреждения.

3. Применение законов и закономерностей менеджмента в управленческой деятельности образовательного учреждения.

Указанная задача может быть решена при наличии *организаторской компетенции*. В общем виде сформированность этой компетенции обеспечивает организацию работы и совместной деятельности коллектива, координацию, контроль деятельности, планирование работы персонала и ресурсов, а также разработку и принятие разнообразных управленческих решений.

4. Формирование информационной среды образовательного учреждения.

Решение этой задачи невозможно без сформированной *информационной компетенции*, которая обеспечивает эффективный поиск, структурирование информации, квалифицированную работу с различными информационными ресурсами.

5. Установление взаимодействия с другими субъектами образования (социальное партнерство).

Сформированность *коммуникативной компетенции*, обеспечивающей конструирование деловых взаимоотношений, выработку стратегии, тактики и техники взаимодействия с людьми, организацию связи с внешней средой, направлена на решение вышеуказанной задачи.

6. Построение образовательного процесса с ориентацией на достижение целей конкретной ступени образования и с учетом новых образовательных стандартов.

Решение этой задачи обеспечивается сформированной *общенаучной компетенцией* руководителя, которая ориентирована на решение познавательных задач, поиск нестандартных решений, определяет фундаментальность образования.

7. Проектирование образовательного пространства для профессионального развития и самообразования учителей школы и администрации.

Данная задача может быть решена при наличии сформированной *проектировочной компетенции*, которая обеспечивает анализ, планирование, прогнозирование деятельности, а также предполагает овладение алгоритмами деятельности по моделированию, проектированию, научным исследованиям.

Следует отметить, что это лишь минимальное «наполнение» профессиональной компетентности руководителя учреждения образования, в котором возможны дополнения и уточнения.

Подводя итог, можно отметить, что в процессе развития рыночных отношений в России не только переосмысливаются и пересматриваются цели профессионально-педагогического образования и планируемые результаты и критерии их оценки, но и видоизменяются структура и сам процесс образовательной деятельности, обусловленный этими целями, и, соответственно, процесс управления организацией, что знаменует новый этап в развитии профессионального статус-

са руководителей образовательных организаций системы профессионально-педагогического образования.

### Список литературы

1. Базаров Т. Ю. О федеральном резерве управленческих кадров / Т. Ю. Базаров // Управление персоналом. 2009. № 14. С. 15–16.
2. Вайнштейн М. Л. Стандарты высшего профессионально-педагогического образования и реальная практика педагога / М. Л. Вайнштейн // Вестник Учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию / Урал. гос. проф.-пед. ун-т. Екатеринбург, 1999. Вып. 2 (25). С. 33–40.
3. Вишнякова С. М. Профессиональное образование: словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. Москва: Новь, 1999. 180 с.
4. Деркач А. А. Готовность к деятельности как акмеологический феномен: монография / А. А. Деркач, Е. В. Селезнева, О. В. Михайлов. Москва: Изд-во РАГС, 2008. 96 с.
5. Климов Е. А. О становлении профессионала: приближение к идеалам культуры и сотворение их (психологический взгляд) / Е. А. Климов. Москва: МПСИ, 2006. 168 с.
6. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. Москва: Знание, 1996. 242 с.
7. Организационные модели и системы управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.mckinsey.com/global\\_locations/europe\\_and\\_middleeast/russia/ru/our\\_work/organization](http://www.mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/russia/ru/our_work/organization).
8. Поташник М. М. Управление развитием образовательного процесса / М. М. Поташник // Педагогика. 1995. № 2. С. 20–26.
9. Совет Европы: Симпозиум по теме «Ключевые компетенции для Европы»: Док. DECS / SC / Sec (96) 43. Берн, 1996.
10. Хуторской А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты [Электронный ресурс] / А. В. Хуторской // Эйдос: интернет-журнал. 2002. 23 апр. Режим доступа: <http://eidos.ru/journal/2002/0423.htm>.