

С. Д. Сажина

**Компетентностный подход как условие подготовки
руководителей образовательных организаций
на современном этапе**

В статье рассматривается проблема подготовки управленческих кадров для отрасли образования; выделены требования к современному руководителю образовательной организации; определены компетенции руководителя образовательной организации.

Ключевые слова: *руководитель образовательной организации, компетенции руководителя, управленческие компетенции, подготовка руководителей, образовательная организация.*

S. D. Sazhina. Competence-based approach as a condition of training of heads of educational organizations at the present stage

The article deals with the problem of management training for the Education industry; the requirements for the modern head of the educational organization; the competence of the head of the educational organization.

Keywords: *head of educational organization, competence of the head, managerial competence, training of managers, educational organization.*

Проблема подготовки административно-управленческого персонала системы образования стала рассматриваться не так давно. Достаточно часто встречается мнение, что она может не отличаться от подготовки обычных менеджеров. Однако есть и другое мнение, считающее, что данная подготовка должна отличаться и включать не только технологии менеджмента, но и специфику работы менеджера в образовательной организации, понимание роли образования на современном этапе. Для того чтобы установить особенности подготовки руководителей образовательных организаций, необходимо определить требования, предъявляемые к данной категории работников на современном этапе.

Закон РФ «Об образовании» [7] определяет руководителя образовательной организации (далее – ОО) как единоличного исполнительного органа образовательной организации, который осуществляет текущее руководство деятельностью – ОО, «несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью ОО».

В едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих в разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования» [8] определены профессиональные качества директора ОО. В данных квалификационных характеристиках закреплены должностные обязанности руководителя ОО, требования к его стажу и уровню подготовки.

Одним из документов, предполагающих регламентирование деятельности руководителя в ближайшее время, является проект стандартов профессиональной деятельности руководителя ОО, содержащий трудовые функции (компетенции), которые в своем объеме не только значительно шире по сравнению с квалификационными характеристиками, но и отражают инновационную суть требований государства и общества к профессионализму руководителя.

Сопоставление требований к руководителю ОО, представленных в Законе «Об образовании» [7] и в квалификационном справочнике [8], и их соотнесение с необходимыми для выполнения трудовыми функциями проекта профессионального стандарта показал, что руководитель ОО «в реальной практике обязан решать стратегические, тактические и оперативные задачи по всем направлениям деятельности ОО ежедневно» для достижения конечных целей: роста «мотивации к творческой и инновационной деятельности удовлетворенных трудом работников образования; роста числа родителей, желающих привести своих детей именно в данную ОО; роста числа обучающихся, которые желают учиться» в данной ОО; высокой мотивации обучающихся на развитие личностных качеств и др. [12].

Вместе с тем сфера образования предъявляет особые требования к руководителям ОО, отличающиеся от тех, которые требуются от иных менеджеров. Это обусловлено рядом при-

чин: 1) организация работы связана не только с непосредственными подчиненными – педагогами, но и с потребителями услуги – обучающимися и с непосредственным взаимодействием с третьими лицами – родителями детей; 2) отдача от того, что было затрачено на подготовку, переносится на неопределенный период в связи с тем, что итог обучения заключается в развитии не только самого обучающегося, но и всего общества; 3) большая ответственность, по сравнению с управлением производственным процессом, так как сбои в управлении производственным процессом могут привести как максимум к остановке производства, а в ОО – к проблемам в развитии личности ребенка. Также необходимо отметить, что регулярные реформы в образовании: переход к вариативной системе образования, диверсификация образовательных организаций и, как следствие, невозможность обеспечения эффективной деятельности ОО без учета влияния внешней социокультурной среды; информатизация системы образования в целом, интенсивная компьютеризация образовательного процесса, развитие информационных технологий в образовании; сокращение объемов бюджетного финансирования и необходимость решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности учреждения образования; попытка стандартизации образовательного процесса, повышение уровня требований к организации учебно-воспитательного процесса; развитие системы оценки качества образования, включая международные исследования PISA, PIRLS, TIMSS и др.; бюрократизация образования, ужесточение требований, предъявляемых при лицензировании и аттестации ОО; низкая заработная плата в сфере образования, отсутствие средств для дополнительных способов финансового стимулирования педагогических работников за эффективную работу и, как следствие, формирование новых механизмов материального и нематериального стимулирования и мотивации труда персонала; изменение качественного состава обучающихся – диктуют особые требования к управленческим кадрам системы образования [11].

Таким образом, современной развивающейся ОО необходим руководитель-менеджер с конструктивной логикой мышления, с развитой методологической культурой управления и психолого-

педагогическим образованием. «Во-первых, он должен мыслить системно, решать нестандартные управленческие задачи, использовать экономические, юридические знания, умело управлять в новых условиях. Во-вторых, руководителю надо уметь подходить к педагогу и обучающемуся не с позиции власти, а с позиции участников общей деятельности, социальных партнеров. В-третьих, современному руководителю необходимо постоянно учиться, получать знания не только о современном управлении как особом типе профессиональной деятельности» [6], но и обо всех изменениях в системе образования, а также навыки активной деятельности в информационной среде и лидерские компетентности. Таким образом, руководителю необходимо формировать и развивать управленческую компетенцию [11, с. 7–8].

Говоря об управленческих компетенциях, необходимо более подробно рассмотреть понятия «компетенция», «компетентность», «профессиональная компетентность», «управленческая компетентность».

Дж. Равен [10] говорит о компетентности как специфической способности, которая необходима для осуществления деятельности, приносящей определенный результат в выбранной предметной области, которая включает специальные знания, навыки, особенности мышления и формирует осознание ответственности за совершенные действия. То есть, компетентностью можно назвать измеряемую характеристику человека, которая даст ему возможность стать эффективным специалистом в конкретном виде деятельности.

По мнению О. Е. Лебедева, термин «компетенция» (в переводе с латинского – соответствие, соразмерность) трактуется как «круг вопросов, в которых данное лицо обладает познаниями, опытом, а компетентность как способность действовать в ситуации неопределённости» [5]. Таким образом, можем говорить о том, что компетентность состоит из ряда компетенций.

Под компетентностью директора ОО Н. А. Шкляева «понимает интеграцию базовых компетенций, позволяющих руководителю качественно выполнять свои трудовые функции» [12], свою профессиональную деятельность.

Современные взгляды отечественных и зарубежных ученых на профессиональную компетентность именно управ-

ленческой деятельности в образовании сильно различаются. Э. Ф. Зеер рассматривал профессиональную компетентность как совокупность специальной, социальной и индивидуальной компетенций [2]. Д. В. Бухаров определил профессиональную компетентность как совокупность трех компетентностей: базовой, ключевой и специальной [1]. «Базовая компетентность определяется спецификой конкретной (управленческой и педагогической) профессиональной деятельности. Руководитель ОО обязан быть компетентным как в общепедагогическом, так и в актуально-педагогическом аспекте. Ключевая компетентность включает успех личности в изменяющейся действительности, способность к решению профессиональных задач, основываясь на коммуникации, информации, социально-правовых основах поведения личности в гражданском обществе. Специальная компетентность определяется спецификой конкретных предметных или надпредметных областей управленческой деятельности (может рассматриваться как реализация ключевой и базовой компетентностей в конкретной сфере профессиональной деятельности) [9]. Реализация отдельных компетенций, входящих в состав профессиональной компетентности, осуществляется в ходе выполнения многообразных видов деятельности, направленных на решение практико-ориентированных задач, так как в условиях современного российского образования на первый план выступает проблема обеспечения готовности руководителя организации формировать установку подчиненных на преобразование профессиональной деятельности, тем самым обеспечивая постепенное наращивание у них профессиональной компетентности и квалификации, профессионального опыта. Поэтому основной упор в подготовке должен быть сделан на проектировочную и исследовательскую работу, на формирование инициативы в деятельности, развитие творческого потенциала руководителей» [1]. В ряде исследований профессиональную компетентность руководителя ОО подразделяют еще на несколько подкомпетентностей: управленческую, коммуникативную, инновационную, экономическую, психологическую, психотерапевтическую и конфликтологическую, информационную и информационно-технологическую. В. Ю. Кричевский сделал акцент на методической компетентности руководящих ка-

дров ОО [2, с. 28]. Таким образом, мы можем определить профессиональную компетентность как интегративную характеристику. Данная характеристика включает совокупность теоретической и практической подготовки специалиста, а также совокупность тех компетенций, которые дадут ему способность решать проблемы, связанные с профессиональной деятельностью, использовать жизненный опыт в решении проблем, связанных с ситуацией неопределенности.

К наиболее выраженным видам профессиональной компетентности руководителя относят управленческую, которая рассматривалась целым рядом ученых (Е. Н. Белова, О. Епишева, В. Мейер, В. В. Тарасенко, А. В. Хуторской) и определяется как «совокупность личностных качеств руководителя, где раскрывается содержание данного свойства личности с позиции современной управленческой педагогической деятельности руководителя ОО», или «способность и готовность целостно и глубоко анализировать, выявлять, точно формулировать проблемы ОО и находить из большого числа альтернативных подходов к их решению наиболее целесообразный и эффективный относительно конкретной ситуации этого учреждения» [11, с. 22–23]. Поэтому сегодня руководителю «необходимы не только определенные личностные качества и педагогический опыт, но и знания в области менеджмента, экономики, юриспруденции, а также опыт и навыки интеграции этих знаний и оперативного применения в конкретной ситуации» [11, с. 24]. Также управленческая деятельность менеджера характеризуется такими качествами, как «умение доводить до подчиненных оперативную информацию; способность к свободному межличностному общению; умение принимать решения и разрешать возникающие проблемы в условиях агрессивности внешней среды; навыки работы в команде; коммуникабельность (умение советоваться со специалистами, учитывать их мнение, вести переговоры); умение убеждать, мотивировать, договариваться; способность учиться оперативно, включаться в определенные разноплановые системы рыночных отношений и осваивать при этом навыки перспективного мышления, стратегического управления». Данная деятельность соотносится, в том числе и с таким видом профессиональной компетентности, как коммуникативная [11]. Ком-

муникативная компетентность является одной из ключевых в деятельности руководителя, поскольку основной вид его деятельности связан со взаимодействием с другими людьми. Коммуникативная компетентность неразрывно связана с личностной, где доминируют склонность к риску и умение работать в условиях нововведений.

В связи с расширением экономической составляющей деятельности учреждений образования, их финансовой и хозяйственной самостоятельностью экономическая компетентность руководителя приобретает особую значимость. Экономическая компетентность руководителя ОО «включает в себя знаниевый, деятельностный, мотивационный и личностный компоненты, характеризующиеся совокупностью специальных компетенций (маркетинговая, предпринимательская, хозяйственно-правовая), которые отражают способность руководителя использовать полученные экономические знания, умения, опыт, известные способы деятельности, создавать экономические смыслы, объекты деятельности в процессе непрерывного личностного совершенствования для обеспечения функционирования ОО, регулируемой преобладающими у личности ценностями и мотивами» [11].

С развитием информационных технологий все большую значимость приобретает информационная компетентность руководителя, которая рассматривается Е. Г. Пьяных как «умение работать с информацией (сбор, поиск, передача, анализ); моделирование и проектирование собственной профессиональной деятельности; умение ориентироваться в организационной среде на базе современных информационно-коммуникационных технологий; использование в своей практической профессиональной деятельности современных информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающее увеличение производительности труда» [11]. Также акцент делается на информационно-экономическую компетентность, которая рассматривается «в виде трех компонентов: содержательно-процессуального, включающего владение знаниями и умениями практического использования информационных технологий в процессе принятия управленческих решений; мотивационно-целевого, отражающего побуждение к совершенствованию знаний и умений в области познания

экономической реальности в образовании и приводящего картину экономического развития образовательного учреждения к информационной экономической системе; ориентировочно-нравственного», который показывает значение данной компетентности для руководителя ОО [11].

Немаловажную роль в формировании руководителя на современном этапе играет психологическая компетентность, которая включает когнитивный, поведенческий, ценностно-смысловой, мотивационный, регуляционный аспекты. Психотерапевтическая и конфликтологическая компетентность руководителя включают виды профессиональной компетентности, которые граничат с личностными качествами и отражают специфику деятельности руководителя в области выстраивания межличностных отношений, в том числе в сложных и противоречивых ситуациях [11].

Процесс модернизации и регулярные инновации в отрасли образования предъявляют требования к содержанию правовых знаний руководителя ОО, к его роли в правовом пространстве: руководитель не только следит за изменением нормативно-правового пространства, но и «становится инициатором и участником разработки нормативно-правовых документов, а в определенной степени и экспертом в данной области» [3, с. 4]. В связи с этим требуется формирование правовой компетентности, предполагающей готовность к постоянному самостоятельному обновлению правовых знаний и умений. «Исследования правовой компетентности руководителя ОО, в том числе, вопросы ее формирования и развития, представлены в работах Г. М. Германовой, А. Н. Кузибецкого и В. Ю. Розки, Е. Б. Майоровой, П. А. Муסיнова, С. В. Мягковой, А. И. Рытова, М. В. Сакун, Е. В. Сараева, Н. Н. Сапрыкиной и других исследователей» [3].

Исходя из вышеизложенного, можем определить, что направленность на формирование профессиональной компетентности руководителя задает логику всей организации подготовки управленческих кадров ОО, а именно как решать те или иные задачи и реальные проблемы при реализации актуальных управленческих аспектов.

Особенности обучения будущих или действующих руководителей ОО определяются содержанием их профессиональной

деятельности. В числе основных направлений можно выделить: подготовка управленцев к решению новых задач в условиях регулярных изменений в отрасли образования; пополнение их знаний в смежных областях и освоение эффективных способов принятия управленческих решений. Среди важнейших задач обучения будущих руководителей ОО, согласно выделенным компетентностям, можно выделить следующие: 1) дать знания и сформировать умения, необходимые для успешного решения задач, для эффективного руководства ОО; 2) помочь понять и систематизировать имеющийся управленческий и педагогический опыт, осуществляемую работу и стимулировать потребность в совершенствовании своей управленческой деятельности.

Необходимо также понимать, что у будущих руководителей должно осуществляться формирование понимания роли изменений в образовании, современных научно обоснованных подходов к управлению, профессионального языка и ценностей, способностей управлять организациями и системой образования в условиях изменений внешней среды, нарастания социально-культурного разнообразия и процессов децентрализации управления. В связи с вышеизложенным возникает потребность в разработке профессиональных образовательных программ подготовки руководителей отрасли образования нового типа, которые должны обладать знаниями и умениями в сфере управленческой деятельности, понимать особенности и значимость развития образования в современных условиях, а также в условиях рыночной экономики, осознавать ответственность за свою деятельность.

В связи с вышеизложенным, важность и необходимость подготовки специалистов-управленцев высокого качества отрасли образования именно в высшей школе не вызывает сомнений. Наиболее оптимальным условием подготовки руководителя ОО, имеющего высшее образование по педагогическому направлению подготовки и желающего получить подготовку в области менеджмента в образовании на современном этапе, является обучение в рамках магистерских программ в высших учебных заведениях, так как магистерские программы основываются на имеющемся высшем образовании, следуют ФГОС ВО, где определен вид деятельности «организационно-управленческий» и пе-

речислены необходимые компетенции, которые должны быть сформированы у обучающегося за короткий срок (2–2,5 года).

Библиографический список

1. Бухаров Д. В. Педагогические условия профессиональной подготовки в вузе будущих руководителей образовательных организаций к имиджевой деятельности: дис. ... канд. пед. наук. Великий Новгород, 2015. 136 с.

2. Кричевский В. Ю. Очерки истории и теории управления образованием. СПб.: СПбГУПМ, 2001.

3. Крымовская И. А. Подготовка руководителей профессиональных образовательных организаций к образовательному нормотворчеству: дис. ... канд. пед. наук. М: ФИРО, 2015. 235 с.

4. Лазаренко И. Р. Формирование имиджа образовательной организации как управленческое новшество // Педагог. 2000. № 9. URL: http://www.informika.ru/text/magaz/pedagog/pedagog_9/stat8.html (дата обращения: 17.02.2017).

5. Лебедев О. Е. Компетентностный подход в образовании // Школьные технологии. 2004. № 5. С. 3–12.

6. Лебедева Л. И. Особенности магистерского образования в отечественной высшей школе // Известия ВГПУ. 2008. № 6. С. 79–84.

7. Об образовании в Российской Федерации: федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 07.03.2018) // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.

8. Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования: приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011) // Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://legalacts.ru/doc/prikaz-minzdravsotsrazvitija-rf-ot-26082010-n-761n/>.

9. Прокументова Г. Н. Открытое образовательное пространство и управление профессиональным развитием: процессы субъективации // Управление профессиональным развитием и изменениями в системе повышения квалификации. Томск: ЦПКЖК, 2002.

10. Равен Джон. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация : пер. с англ. М.: Когнито-центр, 2002. 394 с.

11. Чечель И. Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. 192 с. (Библиотека журнала «Директор школы»).

12. Шкляева Н. А. Проблемы определения компетентности руководителя муниципального образовательного учреждения // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. URL: <http://uecs.ru/logistika/item/1549%E2%80%93932012%E2%80%939309%E2%80%939324%E2%80%9393>

References

1. Bukharov D. V. *Pedagogicheskiye usloviya professional'noy podgotovki v vuze budushchikh rukovoditeley obrazovatel'nykh organizatsiy k imidzhevoy deyatel'nosti*. Diss. kand. ped. nauk [Pedagogical conditions of professional training in higher education institution for future leaders of educational organizations to branding activities. Cand. ped. sci. diss.]. Veliky Novgorod, 2015, 136 p. (In Russ.)
2. Krichevsky V. Y. *Ocherki istorii i teorii upravleniya obrazovaniyem* [Essays on the history and theory of education management]. St. Petersburg, SPBGUP, 2001. (In Russ.)
3. Krymovska I. A. *Podgotovka rukovoditeley professional'nykh obrazovatel'nykh organizatsiy k obrazovatel'nomu normotvorchestvu* [Training of managers of professional educational organizations to educational standard setting. Cand. ped. sci. diss.]. Moscow, FIRO, 2015, 235 p. (In Russ.)
4. Lazarenko I. R. Formirovaniye imidzha obrazovatel'noy organizatsii kak upravlencheskoye novshestvo [Formation of the image of the educational organization as a managerial innovation]. *Pedagog* [Teacher], 2000, no. 9. (In Russ.). Available at: http://www.informika.ru/text/magaz/pedagog/pedagog_9/stat8.html (accessed: 17.02.2017).
5. Lebedev O. E. Kompetentnostnyy podkhod v obrazovanii [Competence approach in education]. *Shkol'nyye tekhnologii* [School technologies], 2004, no. 5, pp. 3–12. (In Russ.)
6. Lebedeva L. I. Osobennosti magisterskogo obrazovaniya v otechestvennoy vysshey shkole [Peculiarities of the master's of education in Russian higher school]. *Izvestia VGPU* [Bulletin of the Voronezh State Pedagogical University], 2008, no. 6, pp. 79–84. (In Russ.)
7. On education in the Russian Federation: Federal law from 29.12.2012 № 273-FZ (as amended on 07.03.2018). ATP ConsultantPlus. (In Russ.). Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.
8. The order of the health Ministry of Russia from 26.08.2010 N 761H (ed. by 31.05.2011) «On approval of the Uniform qualification reference book of positions of heads, specialists and employees, section «Qualifying characteristics of posts of workers of education». ATP ConsultantPlus. (In Russ.). Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107000/.

