

DOI 10.5862/JHSS.232.19
УДК 377.44

Л.П. Халяпина, Е.Л. Руднева

ФОРМИРОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Статья посвящена проблемам повышения эффективности учебного процесса в учреждении дополнительного профессионального образования, направленного на подготовку руководящих кадров для системы профессионального образования. Определены и проанализированы указанные проблемы, обозначены приоритеты и целевые ориентиры развития системы менеджмента в отечественном профессиональном образовании, описаны новые подходы к процедуре конкурсного отбора резерва руководящих кадров для системы образования, новые педагогические технологии обучения и оценки полученного результата. Обоснована новая концепция менеджмента в образовании, где акцент переносится с изменения теоретических представлений об умении управлять на основе природных способностей, полученного образования и накопленного опыта на формирование навыков и умений личностно ориентированного взаимодействия в процессе управления, педагогического мастерства и управленческой культуры. Предлагается система обучения, ориентированная на формирование выявленных ключевых компетенций современного руководителя образовательной организации, включающая этапы проведения конкурсного отбора и оценочной процедуры.

РУКОВОДИТЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ; РЕЗЕРВ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ; КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ; ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В ОБРАЗОВАНИИ; ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНОЧНОЙ ПРОЦЕДУРЫ.

От профессионализма руководителя, его способности и готовности решать стоящие перед системой профессионального образования задачи сегодня напрямую зависят результаты социально-экономического и духовного развития страны и региона.

Современный руководитель должен обладать рядом важнейших компетентностей в области управления: предметной, управленческой, методологической, технологической и менеджерской, – соответствовать требованиям времени, ориентироваться в системе современных научных и практических вопросов в сферах экономики и образования.

Однако проведенное нами исследование показало, что в системе профессионального образования существует ряд проблем, касающихся качественного состава руководящих кадров. Для решения этих проблем необходима разработка условий по оптимизации управления подготовкой резерва руководящих кадров для системы профессионального образования.

В связи с этим цель нашего исследования заключалась в разработке условий, обеспечивающих оптимизацию всего комплекса мероприятий по повышению уровня управления подготовкой резерва руководящих кадров для организаций профессионального образования (отбор, обучение, оценка) в условиях организации, занимающейся вопросами повышения квалификации и переподготовки.

Задачами исследования были обозначены:

1. Анализ ситуации с руководящими кадрами в системе профессионального образования в конкретном регионе (Кемеровская область).
2. Разработка и апробирование мероприятия по оптимизации процедуры конкурсного отбора.
3. Совершенствование содержательного и технологического компонентов обучения, направленного на формирование ключевых компетенций руководителя.
4. Разработка технологии проведения оценочной процедуры.



Руководитель системы образования в современных условиях является представителем большой армии государственных служащих, которые осуществляют важнейшую функцию администрирования, т. е. управление посредством приказов, предписаний, основанных на правовых нормах и законах, отражающих тот или иной аспект правовой культуры данного общества. Его профессиональная культура органически связана с педагогической культурой и с культурой административного управления. Поэтому профессионально-педагогической подготовке руководителей к управлению системой образования должно уделяться приоритетное внимание. Однако, как показывает практика, целенаправленная, плановая профессионально-педагогическая подготовка руководителей системы образования явно недооценивается.

Вопросам стратегического развития персонала, в том числе развития и обучения управленческого персонала для системы образования, посвящены работы отечественных ученых В.В. Афанасьева [1], В.В. Безлепкина [2], П.Н. Кочугаева, Л.А. Сухарева, Н.Н. Массеровой, О.Б. Томилина [4] и др. Большой теоретический и практический опыт в данной сфере наработан в ряде европейских стран и в США.

Анализ исследований Д. Дэвиса, Д. Уорнера, Д. Веттена, К. Камерона [3, 9], а также работ Г. Минцберга [5], К. Ховарда, Э. Короткова [8] и других ученых позволил нам сделать ряд важных обобщений.

Так, к основным тенденциям подготовки управленцев в сфере образования европейских стран относятся:

- переосмысление изменяющейся роли и возрастающей ответственности управленцев в образовании;
- разнообразие программ их подготовки на ступенях высшего и постдипломного образования при интенсивном развитии университетской подготовки;
- обновление содержания подготовки в соответствии с актуальными задачами развития образования за счет включения педагогических концепций построения образования, современных теоретических концепций менеджмента, практической подготовки непосредственно в образовательном учреждении.

Необходимо констатировать, что в системе профессионального образования в нашей

стране в целом прежде не существовало теоретически обоснованной и практически апробированной системы отбора и обучения резерва руководящих кадров.

Этому факту есть объяснения, которые сводятся к следующему:

- в рамках социалистической экономики и соответствующих ей общественных отношений основной объем управленческих функций выполнялся государственными органами, что не требовало от руководителей умения самостоятельно решать многие вопросы и проблемы;
- существовала строго детерминированная вертикаль управленческой деятельности;
- общепризнанным являлось представление об умении управлять на основе природных способностей, полученного образования и накопленного опыта [6].

Имелись и очевидные проблемы в системе обучения руководящих кадров:

- обучение строилось на основе накопления эмпирических данных и отдельных теоретических взглядов на отдельные вопросы педагогики, психологии, менеджмента;
- обучение не учитывало в полной мере и во всех аспектах новые факторы, инновационные пути, средства, современные информационные и интерактивные технологии и возможности более эффективного осуществления данного вида обучения;
- обучение не учитывало ориентацию на формирование комплекса профессионально значимых компетенций современного руководителя.

В связи с вышесказанным особую актуальность приобрела задача разработки новой системы отбора и профессиональной подготовки руководителей для системы образования. Такая задача может быть решена только на основе ориентации руководителей не на авторитарное внешнее воздействие на людей, их деятельность и поведение, а на эффективное взаимодействие с ними, которое способно пробуждать встречную активность участников образовательного процесса, мотивировать их стремление к саморазвитию.

На этапе подготовительной работы нами было проведено изучение профессионально значимых (ключевых) компетенций, характерных для действующих руководителей образовательных организаций и нуждающихся в коррек-

тирующем воздействии. К таким компетенциям можно отнести следующие: управленческая ответственность, лидерство, способность осуществлять планирование, принимать решения, готовность к представлению новых подходов для решения проблем. Недостаточность развития этих компетенций в той или иной степени негативно влияет на эффективность и результативность деятельности руководителя.

Исследование качественного состава руководящих кадров в системе профессионального образования проводилось в Кемеровской области по таким показателям, как возрастной ценз, стаж, образовательный ценз.

Проведенное исследование качественных показателей выявило ряд существенных проблем, которые в ближайшее время могут отрицательно сказаться на качестве профессионального образования в регионе. Среди них прежде всего проблемы возрастной и стажевой структуры руководящих кадров системы профессионального образования. Так, например, анализ статистических показателей, характеризующих динамику возрастной и стажевой структуры руководящих кадров системы профессионального образования, свидетельствует о наличии такой проблемы, как старение кадров. Данная проблема характеризуется следующими показателями:

- 1) значительным преобладанием возрастной категории «50 лет и старше» (48,97 %);
- 2) преобладанием стажевой категории «20 лет и более» (63,6 %);
- 3) высокой долей пенсионеров (29,38 % от общего числа работников).

Именно на омоложение и высокоэффективную подготовку молодых специалистов для резерва руководящих кадров направлена разработанная нами система отбора и обучения.

Для осуществления конкурсного отбора претендентов в резерв руководящих кадров и оценки профессиональных и личностных качеств кандидата использовались следующие методы:

- тестирование с целью выявления образовательного уровня кандидата в резерв руководящих кадров (знаний законодательства РФ в области образования, владения навыками письменной коммуникации, информационными технологиями);
- тренинг-экспертиза с целью выявления профессионально значимых качеств кандида-

тов (способность принимать управленческие решения, коммуникабельность);

- собеседование с целью выявления сведений о стремлениях, мотивах принятого решения и т. п.

Экспериментальное обучение было организовано с группой кандидатов, набравших максимальное количество баллов, т. е. людей, обладающих более высоким потенциалом для дальнейшей подготовки и включения в резерв руководящих кадров для системы профессионального образования.

Акцент в обучении был перемещен с объяснения педагогических феноменов, наблюдаемых в деятельности руководящих кадров, на разработку практических решений, направленных на совершенствование этой деятельности в самых разнообразных организационно-управленческих структурах и социально-педагогических ситуациях, а также на формирование навыков и умений личностно ориентированного взаимодействия в процессе управления, педагогического мастерства и управленческой культуры.

Идея формирования ключевых компетенций руководителя рассматривается нами в качестве базового технологического ориентира на этапе организации процесса обучения [4].

С точки зрения современного подхода к образованию главным результатом учебного процесса и основным капиталом специалиста должны стать не просто полученные профессиональные знания, а компетенции, под которыми понимается готовность и способность применять полученные знания и умения для решения практических профессиональных задач.

Важнейшим фактором признания компетентностного подхода становится перенос акцентов с содержания на результаты, с знаний на развитие личности [7].

Формирование и развитие ключевых профессиональных компетенций у участников программы рассматривались в качестве основных направлений работы. Решение данной задачи предполагало реализацию определенных компонентов программы обучения (см. таблицу).

В соответствии с современными требованиями к менеджменту в программу были включены следующие темы:

- «Правовые основы управления образовательным учреждением»,

**Соотношение компетенций руководителя образовательной организации/структурного подразделения с ожидаемыми результатами и компонентами программы обучения**

Формируемая компетенция	Ожидаемый результат	Наименование спецкурсов, модулей, интерактивных технологий
Способность к решению проблем и принятию решений	Качественные изменения в умении принимать управленческие решения в рамках своих полномочий, проявление ответственности за качество и своевременность принятых решений	<i>Общепрофессиональные дисциплины:</i> «Менеджмент в сфере образования», «Образовательный маркетинг». <i>Спецкурс</i> – «Управленческие решения». <i>Семинар-тренинг</i> – «Управленческая триада: планирование, делегирование, принятие решений»
Готовность и способность к анализу информации и системному подходу (стратегическое мышление)	Сформированные умения работать с информацией, в работе использовать системный подход; структурно мыслить; разрабатывать методические документы	<i>Проблемно-аналитические семинары:</i> «Организация делопроизводства в образовательном учреждении», «Информационные технологии в образовательном учреждении», «Управление инновациями в образовательном учреждении», «Основные тенденции и стратегии развития инновационных процессов в образовании»
Эффективное взаимодействие и работа в команде	Качественные изменения в умении поддерживать атмосферу сотрудничества для достижения общих целей, установления связи и системы коммуникации, выстраивания устойчивых рабочих взаимоотношений	<i>Общепрофессиональные дисциплины:</i> «Деловое общение», «Социальная психология». <i>Спецкурс</i> – «Основы психологии взаимодействия». <i>Коммуникативный тренинг</i> – «Умение работать в команде»
Управление организационной и корпоративной культурой	Сформированные умения в области деловой коммуникации	<i>Спецкурсы:</i> «Основы управления образовательными учреждениями», «Методы управления образовательными учреждениями», «Управление персоналом в образовательном учреждении». <i>Семинар-тренинг</i> – «Интерактивная сторона общения: типы взаимодействия»
Готовность осуществлять планирование	Систематизированные знания в области управления образовательной организацией, структурным подразделением	<i>Спецкурсы:</i> «Проектирование образовательных систем», «Образовательные технологии»
Ответственность за результат	Позитивные качественные изменения в степени выраженности ключевых компетенций у участников программы	<i>Семинар-тренинг</i> – «Контроль и оценка деятельности персонала»
Способность к лидерству	Позитивные качественные изменения в степени выраженности лидерских компетенций участников программы	<i>Коммуникативный тренинг</i> – «Лидерство»
Готовность к адекватной самооценке	Позитивные качественные изменения в степени выраженности адекватности самооценки у участников программы	Индивидуальные консультации
Стрессоустойчивость	Сформированные умения, необходимые для успешного публичного выступления (жесты, мимика, управление аудиторией, ответы на вопросы)	<i>Тренинг</i> – «Эффективная самопрезентация. Мастерство публичного выступления»

- «Здоровьесберегающее образование»,
- «Тайм-менеджмент»,
- «Коучинг»,
- «Фандрайзинг»,
- «Информационные технологии в образовательном процессе»,
 - «Оценка конкурентоспособности на рынке образовательных услуг»,
 - «Инновационный потенциал и профессионализация менеджмента»,
 - «Государственно-общественная система оценки качества образования».

Процесс освоения программы курса был построен на сочетании лекционных и практических занятий, основанных на интерактивных формах обучения, использовании примеров и ситуаций из собственного опыта управления и навыков самостоятельной работы, с целью включения освоенного инструментария в практическую деятельность по решению различных вопросов управления.

При освоении программы использовались индивидуальные, групповые формы работы, анализ практических ситуаций, тренинги, самостоятельная работа слушателей, ими были написаны и защищены итоговые работы. Для оценивания знаний слушателей применялись промежуточные формы контроля в виде зачета, дифференцированного зачета. Итоговой формой контроля являлась защита итоговой работы.

На семинарских занятиях рассматривались наиболее важные, существенные, сложные вопросы, которые, как свидетельствует педагогическая практика, наиболее трудны для слушателей. При обсуждении вопросов учитывалась сложившаяся практика управления в образовании в последние годы. В ходе семинаров анализировались как традиционная концепция управления, так и особенности современного нестандартного кадрового менеджмента.

Таким образом, использовавшиеся при обучении инновационные подходы создавали условия для индивидуального развития потенциальных возможностей и способностей каждого обучающегося, включенного в группу подготовки руководящих кадров для системы профессионального образования.

На завершающем этапе реализации программы обучения, направленной на формирование ключевых профессиональных компетен-

ций руководителя, была поставлена задача по разработке технологии оценки уровня сформированности этих компетенций. В качестве инструмента, позволяющего оценить уровень сформированности ключевых компетенций, мы использовали структурированное собеседование или интервью по компетенциям и оценку итоговых проектов.

Структурированное собеседование

Интервью по компетенциям – это вид структурированного собеседования, вопросы которого направлены на выявление качеств и способностей оцениваемого по ряду измерений поведения – компетенций, необходимых сотруднику для работы в конкретной должности.

Поведенческие проявления, характерные для оцениваемой компетенции, рассматривались в качестве ее индикаторов. Каждая компетенция включала от 4 до 12 поведенческих индикаторов.

Большинство предложенных вопросов по каждой компетенции были открытыми. Формулировка открытого вопроса помогает оцениваемому при ответе высказать свое мнение, точку зрения. Например: «Каким образом Вы обычно планируете цели своего подразделения?»

Анализ собранной информации, оценка компетенций

Оценивание уровня проявления каждого индикатора осуществлялось в соответствии со следующей шкалой:

- 1 – не демонстрирует данное поведение;
- 2 – уровень развития (претендент демонстрирует данное поведение, знания или навыки далеко не всегда; необходимо получение дополнительного опыта, развитие навыков);
- 3 – достаточный уровень (претендент демонстрирует данное поведение, знание или навыки в большинстве рабочих ситуаций; развитие может быть необходимо в минимальном объеме в виде регулярной обратной связи);
- 4 – уровень мастерства (претендент является экспертом в данной области, способен помогать другим в развитии и использовании знаний и навыков; демонстрирует готовность передавать свои знания и опыт не только в стандартных, но и в сложных ситуациях).

Итоговая оценка по каждой компетенции рассчитывалась как среднее арифметическое баллов по каждому поведенческому индикатору данной компетенции.



Например, при оценивании компетенции «Способность к решению проблем» в качестве индикаторов рассматривались следующие:

- решая проблему/задачу, обосновывает свои решения на информации, собранной из различных источников; использует знание теории и позитивный опыт решения аналогичных проблем;
- принимает решения своевременно, в том числе в условиях недостатка времени или информации;
- разрабатывает и анализирует несколько вариантов решения проблемы и выбирает наиболее оптимальное решение, учитывает его последствия;
- берет на себя ответственность за принятые решения и их последствия;
- демонстрирует решительность, справляется с проблемами самостоятельно или при минимальном руководстве.

Таким образом, по итогам проведения структурированного собеседования определялась степень сформированности следующих компетенций: лидерство, решение проблем и принятие решений, управление, анализ информации и системный подход (стратегическое мышление), ответственность за результат.

Оценка итоговых проектов

Итоговая аттестация состояла из защиты итоговой работы (дипломная работа, дипломный проект), выполненной слушателями по теме, определенной выпускающей кафедрой. Итоговые работы, направленные на реализацию конкретных мероприятий по развитию и совершенствованию деятельности образовательных организаций, были рекомендованы для практического внедрения.

Таким образом, процесс защиты проекта предоставлял информационную основу для оценки стрессоустойчивости, самооценки, владения навыками публичных выступлений.

Оценка окончательного результата обучения имела своей целью установить, что изменилось в структуре проблемы: насколько полученные с применением данной системы знания осознаны и восприняты слушателями, как прошедшие обучение планируют пользоваться полученными знаниями, насколько они перерабатываются в навыки и компетенции. Основная сложность заключается в том, чтобы «уловить» эффект, который дал именно оцениваемый проект, а не другие внешние факторы.

Полученные статистические данные подтвердили наши предположения о правильности выбранного направления комплексного подхода к отбору и обучению резерва руководящих кадров. Полученные статистические данные по итогам структурированного интервью продемонстрировали, что все обучающиеся проявили *достаточный уровень сформированности ключевых профессиональных компетенций руководителя*.

Процедура защиты итоговых проектов также подтвердила возрастание профессиональных компетенций резерва руководящих кадров.

Конкретные статистические данные следующие: все слушатели продемонстрировали 3-й (достаточный) уровень сформированности компетенции, т. е. данное поведение, знания или навыки в большинстве рабочих ситуаций соответствуют запланированным ожиданиям.

Итак, результаты экспериментального обучения позволяют сделать вывод о том, что разработанная и апробированная нами программа управления подготовкой руководящих кадров для системы профессионального образования региона, которая включает в себя такие компоненты, как отбор, обучение и оценка сформированности ключевых компетенций, продемонстрировала положительные результаты и может быть рекомендована для дальнейшего использования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Афанасьев В.В.** Педагогические технологии управления: вопросы терминологии, проектирования, классификации // Преподаватель. 2001. № 5. С. 14–19.

2. **Безлепкин В.В., Власов В.В.** Рыночная модель организации профессионального образования //

Инновации в российском образовании: послевузовское и дополнительное профессиональное образование. М.: Изд-во МГУП, 2000. С. 16–20.

3. **Камерон К., Куинн Р.** Диагностика и изменение организационной структуры [пер. с англ.] / под ред. И.А. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

4. Кочугаев П.Н., Массерова Н.Н., Сухарев Л.А., Томилин О.Б. Компетенции академического и административного персонала университета и инновационная деятельность // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 1. С. 51–59.

5. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2001.

6. Тимофеева С.П. Кадровый резерв: как сделать подготовку руководителей эффективной // Журнал руководителя управления образованием. 2013. № 6 (33). С. 44–48.

7. Халыпина Л.П. Инновационное непрерывное самосовершенствование педагогических кадров в условиях модернизации образования // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2012. № 4 (8). С. 10–17.

8. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. М.: ИНФРА-М, 1996. 224 с.

9. Whetten D.A., Cameron K.S. Developing Management Skills. Forth Ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1998.

ХАЛЯПИНА Людмила Петровна – доктор педагогических наук, профессор Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

Россия, 195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29
e-mail: lhalapina@bk.ru

РУДНЕВА Елена Леонидовна – доктор педагогических наук, заведующий кафедрой общей и вузовской педагогики Кемеровского государственного университета.

Россия, 650043, Кемерово, ул. Красная, 6
e-mail: elena_rudneva@rumbler.ru

L.P. Khalyapina, E.L. Rudneva

KEY COMPETENCES DEVELOPING IN LEADERS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

The article is devoted to the problems of seeking improvements in efficiency of teaching process in the educational establishments of further professional education directed to preparation of leading staff for the system of professional education of the region. The main goals of the research were: to analyze the situation with leading staff in the professional organizations, to develop a new approach to the procedure of competitive selection of potential leaders for education system, to create and to use new pedagogical technologies for teaching and evaluating the results. The authors prove a new concept of management in education, in which the accent is transferred from management skills based on natural ability to manage, received education and got experience to the development of skills in the sphere of personal contact in the process of management, pedagogical skills and management culture. The authors offer a special system of education oriented on formation of key competences of modern leaders for educational organizations including the stages competitive selection and evaluation.

LEADER OF EDUCATIONAL ORGANIZATION; RESERVE OF LEADING STAFF; KEY COMPETENCES; INNOVATIVE APPROACHES IN EDUCATION; ESTIMATION PROCEDURE.



REFERENCES

1. Afanasyev V.V. [Pedagogical technologies of management : questions of terminology, projecting classification]. *Prepodavatel'*, 2001, no. 5, pp. 14–19. (In Russ.)
2. Bezlepkin V.V., Vlasov V.V. [Market model of organization of professional education]. *Innovatsii v rossiyskom obrazovanii: poslevuzovskoe i dopolnitel'noe professional'noye obrazovanie* [Innovations in Russian education: postgraduate and additional professional education]. Moscow, MGUP Publ., 2000. Pp. 16–20. (In Russ.)
3. Kameron K., Kuinn R. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy struktury* [Diagnosis and changing organizational structure]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. 320 p. (In Russ.)
4. Kochugaev P.N., Masserova N.N., Sukharev L.A., Tomilin O.B. [Competences of academic and administrative staff of university and innovative activity]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, 2007, no. 1, pp. 51–59. (In Russ.)
5. Mintsberg G. *Struktura v kulake. Sozdaniye effektivnoy organizatsii* [Structure in the fist. Creation of effective organization]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. (In Russ.)
6. Timofeeva S.P. [Staff reserve: how to make preparation of administrative staff effective]. *Journal of education manager*, 2013, no. 6 (33), pp. 44–48. (In Russ.)
7. Khalyapina L.P. [Innovative and ever lasting self-development of pedagogical staff in the condition of education modernization]. *Professional'noye obrazovaniye v Rossii i za rubezhom* [Professional education in Russia and abroad], 2012, no. 4 (8), pp. 10–17. (In Russ.)
8. Khovard K., Korotkov E. *Printsipy menedzhmenta: upravleniye v sisteme tsivilizovannogo predprinimatelstva* [Principles of management: direction in the system of civil entrepreneurship]. Moscow, INFRA-M Publ., 1996. 224 p. (In Russ.)
9. Whetten D.A., Cameron K.S. *Developing Management Skills*. Forth Ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1998.

KHALYAPINA Lyudmila P. — *Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.*

Politekhnicheskaya ul., 29, St. Petersburg, 195251, Russia

e-mail: lhalapina@bk.ru

RUDNEVA Elena L. — *Kemerovo State University.*

Ul. Krasnaya, 6, Kemerovo, 650043, Russia

e-mail: elena_rudneva@rumbler.ru