



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА
Кафедра управления образованием

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ОБРАЗОВАНИЯ

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



КАЧЕСТВА, ПОТРЕБНЫЕ В «ОБЩЕСТВЕ ЗНАНИЙ»

- 1. Независимость.** Ответственные люди, которые могут независимо проанализировать, планировать, выполнять и оценивать свою собственную деятельность.
- 2. Самоуправление.** Самоориентированные специалисты, которые могут идентифицировать, что им нужно в течение рабочего процесса, чтобы ставить цели и решать проблемы, управлять своим временем и делать усилия для получения обратной связи о качестве своей работы.
- 3. Стремление к новому** и к самообучению, мотивация к познанию.
- 4. Упорство в решении проблем.** Для того чтобы достигать наилучшим образом результатов, умеют использовать различные ресурсы, используют различные стратегии, чтобы преодолеть трудности, которые возникают в процессе работы.
- 5. Способность к бесконфликтному партнерству.** Могут устанавливать необходимые взаимосвязи и решать социальные задачи.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ

способность, которая присуща индивиду и лежит в основе поведения, удовлетворяющего профессиональным требованиям в пределах параметров организационной среды, что, в свою очередь, приносит желаемые результаты

Р. Бояцис

Факторы, отличающие успешного менеджера

- *личные качества;*
- *мотивы;*
- *опыт;*
- *поведенческие характеристики.*

Профессиональная компетентность

- ✓ **специальной компетентности** – способность к планированию производственных процессов, чтение необходимой литературы;
- ✓ **личностной компетентности** – способность планировать свою трудовую деятельность, контролировать и регулировать ее, умение самостоятельно принимать решения, в том числе и нестандартные (креативность), гибкое теоретическое и практическое мышление;
- ✓ **индивидуальной компетентности** - мотивация достижения цели, ресурс успеха, стремление к высокому качеству работы, уверенность в себе и др.
- ✓ **экстремальной профессиональной компетентности** - готовность к работе во внезапно усложнившихся условиях.

Компоненты профессиональной компетентности менеджера

- ✓ *мотивационный* — совокупность мотивов, адекватных целям и задачам управления;
- ✓ *когнитивный* — совокупность знаний, необходимых для управления;
- ✓ *операционный* — совокупность умений и навыков практического решения задач;
- ✓ *личностный* — совокупность важных для управления личностных качеств:
- ✓ *рефлексивный* — совокупность способностей предвосхищать, оценивать, «притормаживать» собственную деятельность, выбирать стратегию управления.

МОТИВАЦИОННЫЙ КОМПОНЕНТ

1. **Общесоциальные мотивы**, содержанием которых является осознание общественных потребностей, интересов, социальных норм, установок (альтруистические мотивы, желание создать хорошую школу).
2. **Научно-познавательные мотивы**, выражающие отношение к самому процессу познания (возможность профессионального, интеллектуального, культурного, организаторского роста и в связи с этим получение новых знаний, умений и навыков).
3. **Профессиональные мотивы, обусловленные** интересом к профессии (возможность проявлять творчество, наличие интересной работы, которая удовлетворяет потребность в контактах с творческими людьми, коллегами по работе).
4. **Мотивы самоутверждения** (возможность быть самостоятельным, независимым в работе, удовлетворение потребности в самовыражении, самосовершенствовании, а также в преодолении трудностей, постоянной борьбе с обстоятельствами).
5. **Утилитарные мотивы**, или мотивы собственного благополучия (потребность в зарплате и необходимость данной работы из-за ее престижности среди определенного круга знакомых).

КОГНИТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ

Когнитивный компонент — система знаний, необходимая для осуществления успешного управления.

Группу *общих знаний* составляют такие блоки дисциплин:

- ✓ общекультурные (философия, история, культурология, экономика, социология, политология, право и т.д.);
- ✓ естественно-научные (концепции современного естествознания, экология, математика и информатика и т.д.);
- ✓ психолого-педагогические (психология управления, психология личности, педагогическая психология, возрастная психология, педагогические теории, системы, технологии и т.д.);
- ✓ предметный общий цикл (менеджмент, маркетинг в социальной сфере, финансы, денежное обращение и кредит и т.д.);
- ✓ предметный специальный цикл (теоретические основы управления образовательными системами, методы управления, инновационный менеджмент, управление персоналом и т.д.).

Как показывают исследования, многие руководители (70% опрошенных) затрудняются перечислить области знаний, в которых они испытывают потребность для организации успешной деятельности.

ОПЕРАЦИОННЫЙ КОМПОНЕНТ

Операционный компонент — комплекс умений и навыков, обеспечивающих успешность управления.

- ✓ **производственные;**
- ✓ **социально-психологические;**
- ✓ **диагностико-прогностические (проектные);**
- ✓ **организационно-регулятивные;**
- ✓ **контрольно-корректирующие;**
- ✓ **психолого-управленческими умениями**

РЕФЛЕКСИВНО-ОЦЕНОЧНЫЙ КОМПОНЕНТ

Рефлексивно-оценочный компонент — система личностных характеристик руководителя школы, влияющая на результативность его управленческой деятельности.

- ✓ цели и принципы деятельности руководителя;
- ✓ взгляды на объект управления;
- ✓ технологические (стилевые) предпочтения в управленческой деятельности;
- ✓ отношения к конкретным способам осуществления конкретных управленческих процедур.

ОСОЗНАНИЕ СЕБЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОЗНАЧАЕТ:

- ✓ осознание своих потребностей, интересов, стремлений, ценностных ориентации, социальных ролей и мотивов;
- ✓ оценку своих профессиональных возможностей (знаний, умений, навыков);
- ✓ соотношение профессионально важных качеств с их нормативом — общественно-значимыми требованиями профессии:
- ✓ выработку собственной линии поведения, своего индивидуального стиля занятости на основе самооценки себя как профессионала.

РЕФЛЕКСИВНЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

- ✓ предмету управленческой деятельности;
- ✓ процессу выполнения управленческой деятельности;
- ✓ другим участникам управленческой деятельности;
- ✓ самому себе;
- ✓ обществу, в котором функционирует образовательное учреждение.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

- ✓ *Управленческие знания* представлены знаниями основ теории управления или менеджмента, соответствующим сознанием, чувствами, настроениями.
- ✓ *Управленческие отношения* призваны материализовать знания, нормы, образцы и передать личности в процессе ее социализации нормы и ценности общества, в том числе управленческие, делая их устойчивым элементом культуры человека.
- ✓ *Управленческая деятельность* позволяет переводить знания, ценности общества в процессе социализации в устойчивые черты личности, творить как саму личность, так и ее культуру, нормы ее поведения, мотивы к инновационно - управленческой деятельности

КЛЮЧЕВЫЕ
КОМПЕТЕНТНОСТИ
МЕНЕДЖЕРОВ
В УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕН

Стремление достичь результата

- постановка цели, бросающей вызов, принятие новых вызовов;
- готовность идти на риск ради достижения результата;
- умение определять место принятия решения во времени;
- введение инноваций и преобразований;
- взятие на себя решения проблем и ответственности за их реализацию;
- защита выбранных способов действия от других альтернатив;
- видение области необходимого саморазвития;
- вовлечение других в область своих идей;
- умение придерживаться стратегического плана, проявление терпения для победы в долгосрочной перспективе.

Умение работать в команде

- предлагает собственные идеи по поводу решения задачи;
- проявляет интерес к точке зрения членов команды;
- помогает группе достичь результата;
- ценит вклад других;
- стремится к достижению консенсуса;
- в случае возникновения конфликта стремится его разрешить;
- владеет интерактивными навыками;
- готов активно поддерживать командные процессы;
- умеет гибко использовать стратегии взаимодействия;
- владеет техниками ведения спора;
- может взять на себя лидерство;
- владеет типологиями людей и может правильно распределить роли;
- использует конструктивную критику;
- может добровольно отказаться от использования своих преимуществ в пользу команды;
- поддерживает благоприятную для творчества и сотрудничества атмосферу и климат в команде и др.

Сотрудничество

- приветливый и предупредительный стиль общения;
- поддержание зрительного контакта с другими членами группы;
- вовлечение людей в диалог;
- предоставление возможности выговориться другим;
- подчеркивание общей цели;
- умение пойти на компромисс;
- открытая и честная аргументация;
- позитивное оценивание высказываний других и принятие их попытки внести свой вклад в решение проблемы;
- способность осуществлять сотрудничество с людьми разных уровней и др.

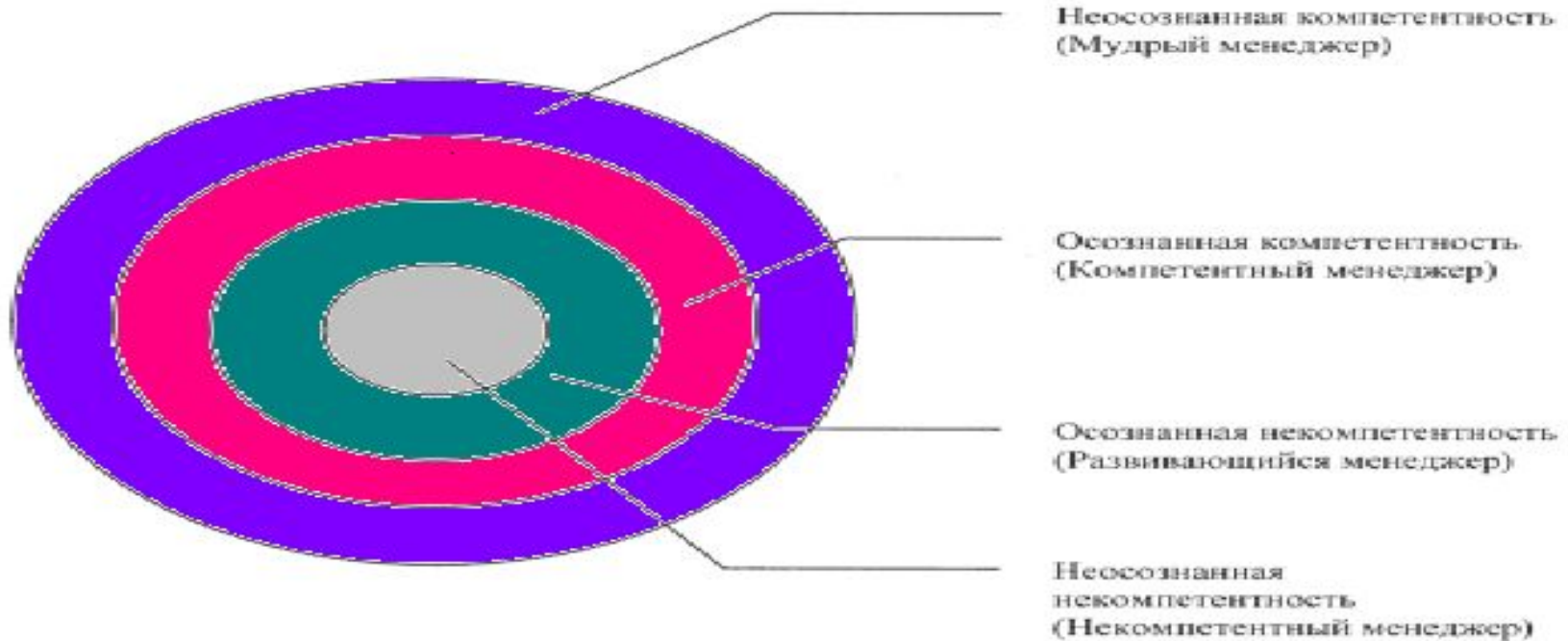
Умение управлять конфликтами

- умение собирать, анализировать и перерабатывать информацию;
- фасилитаторские навыки;
- владение алгоритмом анализа конфликтов;
- видение не только внешних факторов конфликта (повод), но и скрытых факторов (причина);
- умение находить варианты решений и согласовывать их с участниками конфликта;
- способность смотреть на ситуацию с точки зрения других людей или умение «ходить в чужих ботинках»;
- умение вести переговоры;
- владение стратегиями взаимодействия с трудными партнерами;
- эмпатическое умение (способность к сопереживанию);
- умение контролировать собственные эмоциональные реакции;
- умение осуществлять консультации и проводить беседы и пр.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

1. у менеджера есть достаточный для управления опыт руководства, который он систематически анализирует и исходя из него принимает наиболее приемлемые в данной ситуации оптимальные решения.
2. компетентность — это не только наличие у руководителя знаний, необходимых для успешного управления, но и понимание их значения для практики руководства, стремление обновить их фонд, пополнить его как новыми научными данными, так и оперативными сведениями о состоянии управляемого объекта.
3. компетентность означает, что менеджер обладает определенным набором управленческих решений, алгоритмов решения типичных задач, которые может использовать при необходимости.
4. предполагает осознание своих побуждений к данной деятельности — потребностей и интересов; стремлений и ценностных ориентации; мотивов деятельности, представлений о своих социальных ролях;
5. оценку своих личностных свойств и качеств как будущего специалиста — профессиональных знаний, умений и навыков, профессионально важных качеств;
6. регулирование на этой основе своего профессионального становления.

Уровни компетентности менеджеров



Компоненты профессиональной компетентности менеджера в процессе обучения

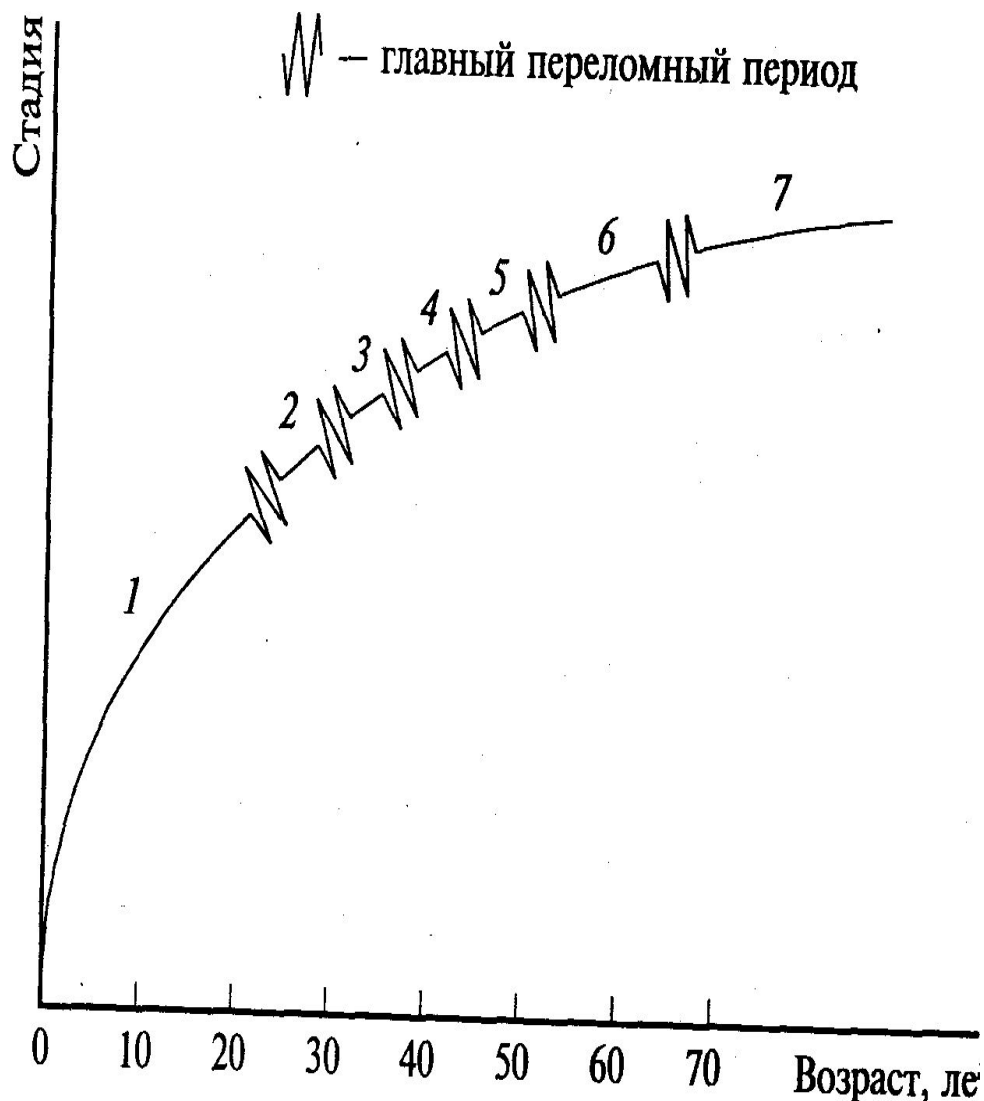
Компоненты	Характеристика
Содержатель-но-оценочный	представляет собой систему усвоения и обновления специальных знания для продолжения образования, повышения квалификации, переквалификации, умения применять знания в обучении и на практике, овладения навыками творческого поиска усвоения и применения знаний.
Мотивационно-волевой	отражает побуждение к усвоению знаний, умение концентрировать внимание на задачах и их решении, к творческому подходу в применении знаний
Профессионально-личностный	выражает степень потребности обучаемого обновлять свои знания для формирования и совершенствования профессиональной компетентности, в непрерывном самосовершенствовании своих знания и применении их на практике
Социально-культурный	представляет систему ценностных отношений к общественно-значимым целям, для достижения которых в процессе обучения должны быть сформированы важные личностные качества профессиональной компетентности: целеустремленность, способность признавать свои ошибки, требовательность к себе и к другим, достоинство, ответственность, эмоционально-волевая устойчивость, интерес к окружающему миру, находчивость, умение видеть проблему, решительность, готовность к риску и т.д.
Управленческая культура	определяется знаниями, умениями и ценностными ориентациями здоровьесберегающих, функциональных, психологических, личностно-творческих и коммуникативных сторон деятельности менеджера

ОГРАНИЧЕНИЯ В САМОРАЗВИТИИ

ОГРАНИЧЕНИЯ РОСТА МЕНЕДЖЕРА

- **неумение управлять собой.** Те руководители, которые не умеют правильно «разряжаться», бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать свое время, энергию и навыки, не могут управлять другими людьми;
- **размытые личные ценности.** Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате этого эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится;
- **неясные личные цели.** Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности;
- **заторможенное личное развитие.** Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания. В связи с этим выделяют четыре основные стадии в жизни человека. Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно постоянно повышать свое общее развитие;

Стадии деловой жизни человека



- 1 — обучение;
- 2 — включение;
- 3 — достижение успеха;
- 4 — профессионализм;
- 5 — переоценка ценностей;
- 6 — мастерство;
- 7 — **пенсионный период**

ФАЗЫ КАРЬЕРЫ

1. Пору готовности (G) 22.
2. Пору благоразумия (B) = G + 3. 25
3. Пору выдвижения (V) = B + 7. 32
4. Пору ответственности (O) = V + 5. 37
5. Пору авторитета (A) = 0 + 3. 40!!!!
6. Пору достижений (D) = A + 7. 47
7. Пору наград (N) = D + 9. 56
8. Пору важности (W) = N + 6. 62
9. Пору мудрости (M) = W + 3. 65
10. Пору тупика (T) = M + 7. 72

НЕУДАЧНАЯ КАРЬЕРА

6. Пору краха (K) = A + 7. 47

7. Пору зависти (Z) = K + 9. 56

8. Пору смирения (S) = Z + 4. 60

□ **неумение решать проблемы (принимать решения).**

Особый талант менеджера — это способность быстро и правильно принимать решения. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты.

□ **отсутствие творчества в работе.**

Творчество в управлении всегда ценилось очень высоко.

Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности.

□ **неумение влиять на людей.**

На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.).

- **непонимание специфики управленческого труда.** Менеджер должен добиваться результатов не личным трудом, а через труд других лиц.
- **низкие организаторские способности** (неспособность руководить). Речь идет о способности менеджера «заряжать» энергией членов коллектива, о его умении оптимально организовать трудовой процесс.
- **неумение обучать.** Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя.
- **неумение формировать коллектив.**

Авторитет менеджера

Авторитет — это заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

Виды авторитета

- официальный авторитет, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);
- реальный авторитет - фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Виды псевдоавторитета

- *авторитет расстояния*. Руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он находится «подальше» от подчиненных и держится с ними официально;
- *авторитет доброты*. «Всегда быть добрым» — таков девиз такого типа руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает так, что добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу;
- *авторитет педантизма*. В этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненными, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
- *авторитет чванства*. Руководитель высокомерен, гордится своими бывшими или мнимыми нынешними заслугами и везде старается их подчеркнуть. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;
- *авторитет подавления*. Менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном счете это лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность.