

УДК 37.088

Д. В. Бочков**Профессиональная компетентность руководителей образовательных учреждений: диагностический инструментарий и результаты его применения по предметам экономического блока**

В статье сделана попытка анализа структуры и содержания профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений (ОУ), а также обобщения опыта применения различных инструментов, позволяющих оценить уровень профессиональной компетентности руководителей ОУ. Дана оценка диагностическому инструментарию в процессе курсовой подготовки и переподготовки руководителей ОУ, с помощью которого измерялась управленческая компетентность на примере реализации учебных программ дисциплин социально-экономического блока на курсах базового повышения квалификации руководителей ОУ, а также проблемных курсах.

Ключевые слова: компетентность, управленческая компетентность, профессиональная компетентность, курсовая подготовка, диагностический инструментарий, экономика образования, экономическая компетентность.

Отличительной особенностью определения управленческой компетентности руководителя ОУ является тот факт, что управленческую компетентность директора школы необходимо рассматривать как составную часть его профессиональной компетентности наряду с педагогической компетентностью.

Управленческая компетентность представляется нам как интегральное качество, сплав опыта, знаний, умений и навыков, которое служит показателем готовности к руководящей работе, способности принимать обоснованные управленческие решения.

Повышение управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения как стратегической установки государственной политики системы российского образования, формирующейся в результате самоопределения руководителя и служащей ориентиром в процессе повышения квалификации, в долгосрочном планировании жизнедеятельности, принятии ситуативных решений, находится в зависимости от объема желаемых изменений в собственной управленческой компетентности и их актуальности для субъекта.

С помощью диагностического инструментария в процессе курсовой подготовки и переподготовки руководителей ОУ управленческая компетентность измерялась как:

- количество и качество задач, сформулированных и решенных руководителем в его основной работе;
- соответствие руководителя задачам, решение которых обязательно для работающего в этой должности человека;
- один из компонентов личности или совокупности известных свойств личности, обуславливающих успех в решении основных и проблемных управленческих задач.

В ходе курсовой подготовки используется диагностический инструментарий профессиональной компетентности руководителей ОУ в рамках следующих видов контрольных процедур:

- входная диагностика (проводится на ПК руководителей ОУ, курсах переподготовки руководителей по проблеме «Менеджмент организации» попредметно);
- текущая диагностика (по предметам в рамках КБПК руководителей, на курсах переподготовки руководителей по проблеме «Менеджмент организации»);

© Бочков Д. В., 2014

- итоговая диагностика (на КБПК руководителей, курсах переподготовки руководителей по проблеме «Менеджмент организации» попредметно).

При использовании контрольно-измерительных процедур преследуются следующие цели:

а) входная диагностика — получить информацию о фактическом уровне профессиональной компетентности руководителей ОУ по критериям: квалификация, ресурсная эффективность, социально-психологическая эффективность, технологическая эффективность;

б) текущая диагностика — получить информацию об уровне усвоения пройденного материала по каждой теме (блоку) по существующим критериям: квалификация, ресурсная эффективность, социально-психологическая эффективность, технологическая эффективность;

в) итоговая диагностика — выявить изменение (прирост) уровня профессиональной компетентности руководителя ОУ по критериям: квалификация, ресурсная эффективность, социально-психологическая эффективность, технологическая эффективность.

Согласно приведенной выше постановке целей каждым диагностическим инструментарием решались следующие задачи:

а) входная диагностика:

- получить информацию, позволяющую: дифференцировать слушателей курсов по уровню владения профессионально значимыми качествами; скорректировать методику проведения занятий с учетом интересов и потребностей слушателей, исходного уровня профессиональной компетентности руководителей ОУ (по критериям: квалификация, ресурсная эффективность, социально-психологическая эффективность, технологическая эффективность); слушателям провести самодиагностику уровня профессиональной компетентности;

б) текущий контроль:

- получить информацию, позволяющую: скорректировать методику проведения занятий с учетом интересов и потребностей слушателей; провести самодиагностику слушателями уровня своей профессиональной компетентности в узкоспециализированных областях;

в) итоговый контроль:

- определить степень соответствия профессиональной компетентности заявленной категории (для аттестующихся на категории);

- оценить прирост уровня профессиональной компетентности руководителя ОУ в соответствии с критериями: квалификация, ресурсная эффективность, социально-психологическая эффективность, технологическая эффективность.

В учебном процессе по реализации учебных программ дисциплин социально-экономического блока на курсах базового повышения квалификации руководителей ОУ, а также проблемных курсах используются следующие формы контроля качества знаний: зачет, экзамен, эссе, собеседование, тестирование, деловая игра, самооценка (самодиагностика, самоанализ), рейтинговая система оценки и контроля знаний слушателей, практико-ориентированный проект, групповая презентация, дискуссия, обобщение опыта, профессиональный портфолио руководителя ОУ (как современное средство оценки и самооценки руководителя ОУ).

В рамках курсовой подготовки особое внимание уделяется диагностике уровня экономической компетентности руководителя ОУ. На наш взгляд, экономическая компетентность руководителя общеобразовательного учреждения первостепенно может и должна быть измерена по следующим направлениям:

- нормативно-правовое управление учреждением;
- управление финансами (источники финансирования, доходы и основные направления их использования);
- управление затратами;
- коммерческая деятельность образовательного учреждения.

При этом в рамках теоретической подготовки руководителей общеобразовательных учреждений мы в состоянии оценить общетеоретическую подготовку руководителя к решению задач в области экономики образования в разрезе ключевых направлений реформирования экономических отношений в этой сфере, а также в рамках предметных областей при прохождении курсовой подготовки по программе «Менеджмент организации».

Целью реализации диагностического инструментария как средства получения объективной информации для управления (контроля и коррекции) качеством реализации курсов повышения квалификации было выявление и поддержание уровня профессиональной компетентности руководителей (управленческий и социально-экономический блок) образовательных учреждений в соответствии с современными требованиями к образованию.

Таким образом, в число диагностических задач в процессе курсовой подготовки и повышения квалификации руководителя образовательного учреждения входят:

- определение исходного состояния уровней профессиональной компетентности слушателя курсов для разработки, коррекции программы или плана работы с ним;
- выявление динамики развития профессиональной компетентности слушателя курсов;
- определение исходного состояния уровней профессиональной управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения для разработки, коррекции программы или плана работы с ним;
- выявление проблемных зон в теоретической подготовке слушателей и в их практической деятельности;
- оценка эффективности определенных действий (программ, технологий, форм, методов и т.д.) системы повышения квалификации;
- изучение актуальных проблем развития профессиональной компетентности руководителя образовательного учреждения;
- выявление условий продуктивности учебной деятельности слушателя в системе повышения квалификации по следующим направлениям:

а) знать:

- содержание основных понятий, используемых при характеристике финансовых отношений в сфере общего образования: финансы, финансовые ресурсы, финансирование, механизм финансирования, бюджет, бюджетирование и др.;
- принципы построения разных организационно-финансовых моделей финансирования общеобразовательных учреждений;
- теоретические основы и закономерности построения и функционирования механизма финансирования российских общеобразовательных учреждений;
- специфику различных форм и методов организации финансовых потоков в системе общего образования;
- органы государственного регулирования и содействия развитию механизмов системы общего образования;
- особенности подготовки, заключения и исполнения государственных заказов в системе общего образования;
- основы нормативного бюджетного финансирования учреждений;

- методические подходы к обоснованию норматива бюджетного финансирования и оплаты труда работников образования;

- основания и правила привлечения к ответственности;

б) понимать:

- концепцию построения нового механизма финансирования системы общего образования Российской Федерации;

- основные требования, предъявляемые к финансовой стратегии в сфере общего образования;

- содержание, характер и способы организации финансирования общеобразовательных учреждений;

в) уметь:

- критически оценивать существующие и перспективные тенденции развития системы образования;

- находить и правильно оценивать возможности страновых различий при построении финансового механизма;

- найти и оценить возможные перспективные направления по привлечению внебюджетных источников финансирования общеобразовательных учреждений;

- использовать основные и специальные методы экономического анализа информации по финансированию общеобразовательных учреждений;

- оценивать социально-экономическую обстановку и анализировать складывающиеся ситуации в регионах и мире в целом в системе образования;

- анализировать существующие и перспективные тенденции в финансировании образовательных учреждений и выбирать эффективные методы привлечения внебюджетных источников для приспособления учреждения к воздействию внешней среды;

- рассчитывать норматив финансирования на одного учащегося с учетом региональных особенностей, уровня образовательной программы, действующей на момент начала финансирования;

- давать правовую оценку возникающих ситуаций;

- применять установленные законом процедуры при совершении юридически значимых действий;

- составлять локальные правовые акты и договоры, необходимые для регулирования финансово-хозяйственной деятельности общеобразовательного учреждения;

г) владеть:

- специальной экономической терминологией и лексикой специальности в сфере финансово-хозяйственной деятельности;

- практическими навыками сбора и анализа финансово-экономической информации;

- современными методами и приемами анализа и решения проблем, возникающих в ходе профессиональной деятельности в области финансирования бюджетных учреждений;

- системным представлением о структурах и тенденциях развития российской и мировой экономики систем общего образования;

- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями с использованием современных образовательных технологий;

- навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере финансово-хозяйственной деятельности общеобразовательных учреждений.

В работе используются такие критерии оценки профессиональной компетентности руководителя, как:

1) результативность деятельности (наличие устойчивых положительных результатов управления) и наличие осознанных критериев оценки этих результатов, умение применять их на практике;

2) умение видеть и профессионально грамотно объяснять собственные достижения; умение видеть затруднения в своей деятельности и намечать пути их устранения; осознание своего индивидуального стиля;

3) уровень теоретических знаний и умений в области базовой науки и методики их использования, готовность и способность соотнести с ними свою практику, совершенствоваться именно на их основе практическую работу;

4) уровень включенности в инновационные решения и их обоснованность, а также владение методами педагогического исследования;

5) умение профессионально грамотно анализировать не только свой опыт, но и опыт коллег;

6) владение профессионально-речевой культурой, включенность в другие области духовной культуры как показатель богатства личности руководителя.

Ниже приведены результаты итоговой диагностики по экономическому блоку КБПК руководителей ОУ по г. Оренбургу (ИПКиППРО), г. Бугуруслану (Бугурусланский филиал), г. Орску (Орский филиал).

Обобщая результаты оценки профессиональной компетентности по курсам, проводимым на базе ИПКиППРО (табл. 1), можно констатировать следующее:

Таблица 1

Результаты анализа оценки профессиональной компетентности руководителей ОУ во время курсовой подготовки и повышения квалификации

Критерии	Результаты	Причины и области существования проблем
Профессиональные знания и умения (владение содержанием и технологиями управленческой деятельности)	У большинства руководителей сформировано представление о режимах функционирования и развития ОУ, адекватное современным реалиям, приоритетным направлениям образовательной политики региона и РФ в условиях завершающего этапа реализации Концепции модернизации РО и перехода на стандарты нового поколения. Незначительная часть руководителей проявляет способность самостоятельно проектировать стратегические изменения, создавать системные условия перехода ОУ из режима функционирования в режим развития. В ходе занятий большинство руководителей овладевают пониманием миссии своего ОУ, умением разрабатывать миссию, политику и философию образовательного учреждения на основе результатов аналитической деятельности внешней и внутренней среды ОУ с учетом запросов потребителей образовательных услуг. Основная часть слушателей испытывает сложности при проектировании стратегических и тактических целей учреждения, на низком уровне работает с задачами и управляет ими, испытывает сложности при разработке дерева проблем и адекватного дерева целей	Несформированность у руководителей ОУ, слушателей КБПК качеств, знаний, умений, навыков, необходимых для проектирования новой модели образовательного учреждения, соответствующей требованиям потребителей образовательных услуг в условиях рыночной экономики и динамично меняющейся внешней среды. Преобладание у руководителей образовательных учреждений только оперативного управления (оперативный, а не стратегический менеджмент, формальное планирование, выполнение инструкций и т.д.)

Критерии	Результаты	Причины и области существования проблем
<p>Умение анализировать результаты своей деятельности; умение видеть достижения и затруднения в своей деятельности</p>	<p>Слушатели курсов в целом на низком уровне владеют умениями самоанализа и самооценки потенциала ОУ, методом анализа проблем в реализации путей достижения нового качества образовательных результатов, сформированности компетентностей педагогических работников</p>	<p>Консерватизм, низкая общая и профессиональная культура работников управления муниципального уровня, которые являются причиной:</p> <ul style="list-style-type: none"> - неумения определять приоритетные направления в управлении муниципальной системой образования руководителями ОУ; - примитивизма аналитической деятельности руководителей ОУ, отсутствия навыков научного, проблемно ориентированного анализа; - неумения опереться на современный зарубежный и отечественный опыт управления образовательными системами на основе образцов стратегического менеджмента
<p>Знание профессиональной литературы, умение анализировать опыт коллег</p>	<p>На сегодняшний день важно изучение не только рекомендуемой литературы по дисциплинам, но и умение работать с первоисточниками таких учебных дисциплин, как «Основы менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Проектный менеджмент» и т.д., находить информацию о философском осмыслении происходящих социально-экономических изменений в социуме. Важными являются умения и владение приемами и способами оперативного поиска информации в Интернете. Как правило, руководители редко обращаются к сайтам как профессионального, так и познавательного уровней</p>	<p>Низкий уровень профессиональной компетентности управленческих кадров — руководителей ОУ и руководителей структурных подразделений муниципальных органов управления образованием:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в обучении и самообразовании; - в изучении и апробировании форм дистанционного образования (электронная почта, конференции, форум, чат, общение и др.); - в использовании современных средств электронных коммуникаций
<p>Включенность в инновационные решения; владение методами исследования систем управления</p>	<p>К инновациям мы относим построение, проектирование и управление функционированием и развитием ОУ на основе научно обоснованного подхода к внедрению инноваций в образовательно-воспитательные процессы образовательного учреждения. Считаю необходимым обучать управленцев процессам диссеминации позитивного опыта преподавателей и образовательных учреждений, умениям по внедрению в практику инновационных технологий обучения и управления ОУ на основе изучения потребностей в образовательных услугах, мониторинга и измерения удовлетворенности потребителей. В настоящий момент это активно осуществляется только на курсах ИП руководителей. Руководители ОУ слабо владеют методом анализа проблем, не владеют современными методами исследования систем управления (SWOT-анализ; PEST-анализ); не применяют в практической деятельности матрицы БКГ, не умеют работать по критериям, используемым в матрице «Мак-Кинзи» и модели Портера. Часть этих методов и методик они осваивают на КБПК и в большей степени на курсах переподготовки по проблеме «Менеджмент организации»</p>	<p>Отсутствие умения управлять ресурсами в новых социально-экономических условиях.</p> <p>Низкий уровень профессиональной управленческой компетенции руководителей ОУ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостаточная привлекательность представленных на защиту проектных материалов; - некачественная презентация результатов проектной деятельности; - неподготовленность слушателей, руководителей ОУ к проектной деятельности; - низкий уровень владения методологией проектной деятельности

Критерии	Результаты	Причины и области существования проблем
Общая культура руководителя образовательного учреждения	Профессионально-речевая культура руководителей: руководители образовательных учреждений используют современную терминологию в области менеджмента образования, но в основном (60—70%) проявляют слабое владение понятийным аппаратом стратегического и проектного менеджмента	Инертность мышления управленцев (участников процесса образования на территории). Отсутствие побудительных мотивов к изменению, апробации и внедрению в практику инновационных технологий в управлении ОУ

- 20% руководителей демонстрировали, на наш взгляд, высокий уровень профессиональной компетентности: без особых затруднений давали определение основным экономическим категориям (потребность, спрос, предложение, цена, ценность, затраты, издержки, альтернативные издержки, бюджет, внебюджетные средства, каналы финансирования, нормативное бюджетное финансирование и т.д.), определяли содержание основных понятий (потребительское поведение, финансирование, бюджетирование, производство услуг (товаров) и т.д.). Свободно устанавливали при решении логических задач существующие взаимосвязи;

- 10% (уровень низкий и ниже среднего) слушателей испытывали затруднения при решении практических задач, путали содержание понятий либо вообще не могли их сформулировать. Кроме того, они не могли увязать (либо имели слабое представление) со своей практической деятельностью основные положения законодательных актов, теоретических выкладок, экономических законов. Например, закон возвышающихся альтернативных издержек и составление расписания в школе; не могли указать каналы финансирования образовательного учреждения; не в состоянии были сопоставить объемы бюджетного финансирования и внебюджетных средств;

- 70% демонстрировали средний уровень профессиональной компетенции (допускали ошибки при определении основных категорий и экономических законов, действующих в экономике, экономике образования, могли самостоятельно связать свой опыт и теорию вопросов экономики (законы)).

Причины выявленных разрывов:

1. Часть руководителей ОУ не имеет специального управленческого образования.

2. Преобладание авторитарного подхода в управлении образовательными учреждениями со стороны управляющих органов способствует проявлению следующих проблем и результатов негативного характера:

- низкий уровень владения содержанием, формами и методами управления образовательным учреждением:

- недостаточное знание руководителями нормативных и правовых актов и источников их получения;

- слабое освоение теоретических знаний по проблемам управления учреждением и использование знаний, полученных в ходе обучения, в практической деятельности;

- недостаточный уровень владения методом проблемно ориентированного анализа, непонимание необходимости построения «дерева проблем» как основы построения «дерева целей» управления учреждением;

- затруднение в четком определении приоритетных стратегических направлений инновационного развития образовательного учреждения.

3. На преобладание традиционных подходов в управлении образовательным учреждением оказывают влияние следующие проблемы:

- отсутствие мотивов создания инновационного поля и управления инновационным процессом, системных процессов диссеминации инновационного опыта учителей и образовательных учреждений;

- отсутствие на уровне муниципальных органов управления индикаторов эффективности деятельности руководителя ОУ и самого образовательного учреждения.

4. Формальный подход со стороны муниципальных органов управления к качеству и уровню профессиональной компетентности руководителей ОУ, прошедших повышение квалификации или курсы переподготовки в ИПКиППРО, порождается следующими проблемами:

- прямая зависимость руководителей ОУ муниципальной системы образования в проведении образовательной политики от высших уровней ведомственных структур управления;

- недостаточная финансовая поддержка местными, муниципальными и региональными органами управления образовательных инициатив конкретных образовательных учреждений.

Одна из особенностей требований, предъявляемых к выпускным проектно ориентированным работам руководителей ОУ с аттестацией на первую и высшую категории, — проявление слушателями набора управленческих компетентностей. Это связано в первую очередь с изменениями государственной политики в социальной сфере, со сложностью требований, предъявляемых к современным продуктам (услугам) образовательных учреждений со стороны заказчика.

В итоге нами были выявлены проблемы, требующие дальнейшего осмысления и выработки единых подходов на всех уровнях управления региональной системы образования:

1. Резкое повышение «дефицитности» ключевых специалистов, руководителей ОУ в современной муниципальной и региональной системах образования, соответствующих требованиям государственной политики в российской системе образования. (Действующая система управления в муниципальных и региональной системах сегодня привела к «вымыванию» ключевых специалистов из системы образования. Подобный дефицит учредитель пытается компенсировать еще не обученными работниками системы образования, не готовыми самостоятельно принимать управленческие решения в условиях риска, что порождает следующую из рассматриваемых проблем.)

2. Сложности с выравниванием управленческих ресурсов между восточной, западной и центральной зонами области. (Наблюдается различный уровень профессиональных компетентностей у руководителей.)

3. Высокие издержки на подготовку и содержание ключевых специалистов региональной системы образования.

4. Анализ показывает, что потребность слушателей в информации носит комплексный характер и далеко не во всех случаях может быть удовлетворена без содействия министерства образования Оренбургской области. Для более полной картины необходимо тесное сотрудничество между структурными подразделениями областного министерства образования и специалистами ИПКиППРО ОГПУ по подготовке содержательной части курсовой подготовки и выработке единой системы взглядов на итоговые продукты курсовой подготовки.

Список использованной литературы

1. Базовые компетентности педагога и руководителя школы // Методическая работа в школе. 2010. № 1.

2. Приказ № 544н Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Об утверждении Профессионального стандарта педагога» от 18 октября 2013 г.

Поступила в редакцию 10.04.2014 г.

Бочков Денис Владимирович, кандидат экономических наук, доцент
Оренбургский государственный педагогический университет
460014, Российская Федерация, г. Оренбург, ул. Советская, 19
E-mail: dionisoren@mail.ru

UDC 37.088

D. V. Bochkov

Professional competence of heads of educational institutions: diagnostic means and their use at the economic bloc subjects

In the article the author tries to analyze the structure and the content of professional competence of the heads of educational institutions. The author also tries to generalize the experience of using a variety of means that allow assessing the level of professional competence of the heads of educational institutions. The paper assesses the diagnostic means in the course of training and retraining the administration of the educational institution. According to these diagnostic means the managerial competence is measured by the example of implementing the academic program of socio-economic subjects during the advanced training courses for the heads of the educational institutions, as well as during problematic courses.

Key words: competence, managerial competence, professional competence, course training, diagnostic means, economy of education, economic competence.

Bochkov Denis Vladimirovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Orenburg State Pedagogical University
460014, Russian Federation, Orenburg, ul. Sovetskaya 19
E-mail: dionisoren@mail.ru