

<http://vip.lobraz.ru/#/document/189/483222/?step=3> (Дата обращения: 23.09.2016) – Справочная система «Образование». Электронный журнал «Справочник заместителя директора школы»

## СПРАВОЧНИК ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

СПРАВОЧНИК  
ЗАМЕСТИТЕЛЯ  
ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

№ 8 Август 2016 года

Поиск по журналам, номерам и страницам

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ  
*методические сопровождение*

### Где формировать управленческие компетенции

Елена Губанова, канд. пед. наук, проф. каф. менеджмента и управления проектами ГАОУ ВО «Московский институт открытого образования»



Профессиональные компетенции / Методические сопровождение

#### Где формировать управленческие компетенции

##### Е.В. Губанова

канд. пед. наук, проф. каф. менеджмента и управления проектами ГАОУ ВО "Московский институт открытого образования"

##### Главное в статье

1. Изменения в сфере образования требуют от заместителя руководителя переосмыслить подходы к управлению образовательной организацией и собственному профессиональному развитию.
2. Чтобы развить управленческие компетенции, заместитель директора использует непрерывное образование через курсы, тренинги, коучинг, семинары, брифинги, электронное обучение, а также обсуждает вопросы с коллегами.

# Какие инструменты использовать, чтобы приобрести знания или развить компетенцию

Изменения в сфере образования требуют от заместителя руководителя переосмыслить подходы к управлению образовательной организацией (далее – ОО) и собственному профессиональному развитию. Стоит отказаться от командования и контроля в пользу перераспределения лидерства по всей ОО – передать властные полномочия подчиненным как по вертикали (это в основном применяется), так и по горизонтали (это на современном этапе используется реже, либо формально). Перераспределение лидерства стимулирует творческие способности педагогов и поможет генерировать новые идеи.

При этом стоит обратить внимание, что у управленца – руководителя ОО, его заместителя или руководителя структурного подразделения, профессионального объединения – должны быть сформированы управленческие компетенции, например:

- лидерство;
- фокус;
- организация труда;
- отношения в коллективе;
- организационный дизайн.

---

## СПРАВКА

О новых компетенциях читайте Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд.: пер. с англ. СПб.: Питер, 2014. 656 с.: ил. (Классика МВА)

---

[Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ](#) «Об образовании в Российской Федерации» подразделяет образование на общее, профессиональное, дополнительное. Также [указанный Федеральный закон](#) выделяет профессиональное обучение, которое реализует права на образование в течение всей жизни – непрерывное образование ([ч. 2 ст. 10](#)).

Чтобы приобрести знания или развить компетенцию, заместитель директора использует следующие инструменты:

- непрерывное образование через курсы, тренинги, коучинг, учебу в вузах, семинары, брифинги, электронное (дистанционное) обучение;
- чтение книг и статей, просмотр видеолекций и учебных фильмов;
- практика;
- обсуждение профессиональных вопросов с коллегами;
- командировки в рамках внутриорганизационного обучения и др.

## К СВЕДЕНИЮ

### Дизайн и инжиниринг в организации деятельности

В практике менеджмента, если речь идет о разработке или моделировании организационной структуры компании, говорят об организационном дизайне. Если речь идет о проектировании или моделировании бизнес-процессов, то говорят об инжиниринге бизнес-процессов.

Дизайнерские, или инжиниринговые, разработки организации деятельности компании могут быть разбиты на проектирование, перепроектирование и развитие. Например, проектирование организации деятельности новой компании. Или перепроектирование и обновление организации деятельности уже действующей компании для адаптации к изменившимся условиям. А также развитие организации деятельности уже действующей компании через применение инновационных решений.

В практике менеджмента рассматривают корпоративный дизайн (организационный дизайн и общий инжиниринг процессов компании, предприятия); дизайн организационной структуры подразделения; детальный инжиниринг бизнес-процессов; дизайн систем управления.

## На что обращать внимание, если посещаешь или организуешь тренинг

---

### СПРАВКА

О семинарах и других средствах приобрести знания читайте Купер С. Школа лидерства. Техники эффективного руководства. СПб.: ИГ «Весь», 2014. 224 с. (Стратегия победителя)

---

Курсы тренингов или тренинги – это инструмент, который помогает получать новые знания и развивать навыки, помогает работникам стать более эффективными и мотивированными.

Если планируете тренинг как внутрикорпоративное повышение квалификации, то предлагаем учитывать два момента: во-первых, тренинг должен быть разработан и организован в «нужное» время, т. е. посвящен актуальной для педагогов проблеме, и, во-вторых, тренинги проводят в нерабочее время.

## Что такое коучинг

Коучинг – это учебный инструмент, который активно внедряют. Помогает сформировать или совершенствовать компетенции обучающегося. Есть условие – обязательно взаимодействовать с коучем.

Существует много различных моделей коучинга, например, модель «ПРАВДА». Название модели – аббревиатура первых букв шести этапов работы с установками:

---

### СПРАВКА

О коучинге читайте «Коучинг в помощь эйчарам и руководству» // Материал из Системы Кадры – первого онлайн-портала готовых решений для службы персонала [budget.1kadry.ru](http://budget.1kadry.ru)

---

1. Проблема: выявление проблем в поведении сотрудников, помощь сотруднику в ее осознании.
2. Результат: обсуждение плюсов, которые получит сотрудник после того, как изменит свою модель поведения.
3. Анализ причин проблемы: выявление шаблонов в поведении, которые приводили к негативному результату.
4. Взгляды и убеждения: осознание сотрудником факта, что существуют взгляды и убеждения, которые стоит поменять.
5. Действия: разработка и реализация плана работы с выявленными установками и шаблонами поведения.
6. Анализ успешности перемен: контроль реализации плана действий и анализ результата перемен.

## Зачем нужны семинары

Семинары – это традиционный инструмент, чтобы получить знания и совершенствовать навыки. Как правило, напрямую связан с основной (текущей) деятельностью работника. Для образовательной организации полезен как часть внутрикорпоративного обучения. Семинар позволит выявить экспертов, которые помогут развить компетенции всем сотрудникам ОО.

## Что привычнее: брифинги или планерки

Это тождественные понятия. На брифинге и на планерке администрация передает информацию или знания.

Экспертом (докладчиком, выступающим) становится руководитель ОО, его заместитель или эксперт, которого заранее приглашают выступить по проблеме.

# Какими преимуществами обладает электронное обучение

Электронное или дистанционное обучение имеет ряд преимуществ: педагоги чаще всего не посещают регулярные занятия в виде лекций и семинаров, а работают в удобное для себя время и в удобном месте.



[Справочник заместителя директора школы № 6 \(2016\)](#) поможет создать сайт для дистанционного обучения и расскажет о технологиях фасилитации в дистанционном обучении

Каждый из обучающихся на курсах организует свое обучение в ритме, который необходим для освоения программы и сдачи зачетов или экзаменов по выбранным модулям.

## Зачем читать книги и статьи, смотреть учебное видео

Читать книги и статьи, даже те, которые не относятся напрямую по содержанию к основной деятельности, смотреть видеолекции и учебные фильмы – значит использовать мощный инструмент личного и профессионального развития.

Так, например, чтение:

- увеличивает/расширяет словарный запас;
- помогает общаться с людьми (расширяет разговорный запас);
- добавляет уверенности;
- развивает память и мышление, воображение;
- способствует развитию творческих способностей;
- дает новую информацию;
- снижает стресс;
- улучшает сон и концентрацию;
- является средством профилактики заболеваний мозга (например, болезни Альцгеймера).

# Зачем организовывать практику, обсуждать вопросы и ездить в командировки

Практика входит в программы курсов повышения квалификации или профессиональной переподготовки, а также становится формой стажировки.

---

## СПРАВКА

Воспользуйтесь рекомендациями в книге:

Гид по развитию лидерских компетенций / под ред. М. Пикаловой. М.: Альпина Паблишер, 2015

---

Если говорить о практике как новом инструменте, то стоит сделать акцент на некотором его изменении – например, в рамках внутрикорпоративного обучения можно предложить практику с наставником за пределами своей образовательной организации по ее направлениям развития, которые педагоги решают неэффективно.

Обсуждение профессиональных вопросов с коллегами как способ развить управленческие компетенции применяют достаточно широко. Однако системная работа в большинстве профессиональных объединений отсутствует, либо ее подменяет информирование о профессиональных вопросах.

Командировки как инструмент для приобретения знаний и навыков их применения или как инструмент для совершенствования компетенций очень редко используют в образовательной практике. Речь идет о конкретном, целевом направлении работника в ОО, способствующую его индивидуальному профессиональному развитию. Как правило, такие командировки предполагают активную профессиональную практику.

Акцент на компетенции администрации ОО и педагогических работников делаем неслучайно. В настоящее время разрабатывают профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» – подробнее на [edu.crowdexpert.ru](http://edu.crowdexpert.ru).

Минтруд России утвердил профессиональные стандарты «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» – [приказ от 18.10.2013 № 544н](#) и «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)» – [приказ от 24.07.2015 № 514н](#).

Именно профессиональные стандарты предъявляют систему требований к знаниям, умениям работника, трудовым функциям.